

100 P
MPA
14



CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES

CIMA



INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES

IIA

BP : 1557 YAOUNDE – TEL/ (+237) 2 22 20 71 52- FAX : (+237) 2 22 20 71 51

E-mail : iaa@cameroun.com

Site web : <http://www.iiacameroun.com>

Yaoundé / Cameroun

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE
POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER PROFESSIONNEL EN
ASSURANCE (MPA)
(Cycle III 1^{ère} Promotion 2020-2022)

THEME :

IMPAYES ET RECOUVREMENT DES ARRIERES DE PRIMES :
QUELLES STRATEGIES POUR UNE COMPAGNIE DE
REASSURANCE DE LA ZONE CIMA ? (CAS DE LA SCG-Ré)

Présenté et soutenu par

HERITIER NDONG NANG

Etudiant de la 1^{ère} promotion
MPA de l'IIA Yaoundé

Sous la Direction de

M. Yannick ANGOUE MEFANE

Chef de Département Comptabilité
Technique, Sinistre et Recouvrement à la
SCG-Ré

NOVEMBRE 2022



DEDICACE

A ma mère, feu NDZENG NDONG Gilberte, femme vaillante, l'arbre que tu as planté à porter ses fruits.

A mes sœurs NSA NANG julienne, MENGUE ME NDONG Christelle, BIKENE BI NZUE Florence et MIBOUI MI NZUE Flora pour leur amour et leur soutien indéfectible à toute épreuve.

A ABEGHE BIBANG Donna Elsa, pour son amour, son soutien et sa présence dans ma vie

A toute ma famille « famille NDONG NANG EYENE » et à toutes les personnes de bonnes foi qui y ont contribuées de près ou de loin.

Je dédie ce modeste travail.

REMERCIEMENTS

Aucune œuvre humaine ne peut être accomplie sans le concours des Hommes. Je profite de l'occasion qui m'est donnée pour dire « MERCI » à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la rédaction de ce mémoire.

Mes remerciements vont particulièrement à l'endroit de :

- **Monsieur Odon Bolarinwa KOUPAKI**, Directeur Général de l'IIA, qui n'a ménagé aucun effort pour que notre formation soit de qualité ;
- **Monsieur DANFAKHA DEMBO**, Directeur des études de l'IIA pour son dévouement aux affaires académiques de l'Institut ;
- **A tout le corps enseignant de l'IIA**, à qui nous devons les compétences acquises en assurance tout au long de notre séjour à l'IIA et particulièrement **M. Fabrice ABLEGHE** pour ses conseils. Chers professeurs, recevez notre profonde gratitude ;
- **A tout le staff de l'IIA**, pour avoir assuré notre paisible séjour à Yaoundé ;
- **Monsieur Olivier MEBIAME ASSAME**, Directeur National des Assurances du Gabon pour sa proximité, ses conseils et son soutien tout au long de notre formation à l'IIA ;
- **Docteur Andrew GWODOG**, Administrateur Directeur Général de la SCG-Ré, pour avoir bien voulu nous accepter comme stagiaire dans l'entreprise dont il a la charge et donner son soutien indéfectible pour l'encadrement de ce travail ;
- **Monsieur Judicaël MAWI**, Directeur Général Adjoint de la SCG-Ré ;
- **Monsieur Yannick ANGOUE MEFANE**, mon Directeur de mémoire, et Chef de Département Comptabilité Technique, Sinistres et Recouvrement, pour avoir bien voulu mettre à notre disposition les informations et données nécessaires à la rédaction de ce mémoire ;
- **A tout le personnel**, de la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance et en particulier à Monsieur **Darren METOU** et à Madame **Grâce NANDA** pour leurs conseils ;
- **A toute la Première Promotion du Master Professionnel en Assurance de L'IIA de Yaoundé (2020-2022)**, promotion à laquelle j'appartiens ;
- **A mes parents, amis et tous ceux qui de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail**, par des prières et les pensées qu'ils ont eues pour moi.

SYGLES ET ABREVIATIONS

CIMA : Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance

SCG-Ré : Société Commerciale Gabonaise de Réassurance

TTC : Toutes Taxes Comprises

L'USAID : l'Agence Américaine pour le Développement International

ONG : Organisation Non Gouvernementale

DAT : Dépôt A Terme

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires

SGF : Société Gabonaise de Factoring

BGD : Banque Gabonaise de Développement

DSO : Day Sales Outstanding

DMP : Délai Moyen de Paiement

PSGE : Plan Stratégique Gabon Emergent

FGIS : Fonds Gabonais d'Investissement Stratégique

CDC : Caisse De Consignations du Gabon

RC : Responsabilité Civile

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Indicateurs de performance et qualité du portefeuille	11
Tableau 2 : Production des affaires facultatives et traités des exercices 2018 à 2021.....	18
Tableau 3 : Detaille sur les taux d'arriérés de 2018 à 2021.....	19
Tableau 4 : Arriérés cession légale premier franc des exercices 2020 à 2021.....	23
Tableau 5 : Processus de relance type.....	36

LISTES DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Evolution des arriérés par rapport au seuil critique.....	14
Graphique 2 : Evolution des encaissements et des arriérés de primes affaires facultatives et traités.....	20
Graphique 3 : Evolution des Encaissements et des arriérés de primes cession légale au premier franc.....	23

GLOSSAIRE

La Réassurance : pourrait se définir de façon simpliste comme « l'assurance des assureurs ». En réalité, il s'agit d'un contrat par lequel une société spécialisée (le réassureur ou le cessionnaire) prend en charge une partie des risques souscrits par un assureur (la cédante) auprès de ses assurés. En contrepartie, la cédante lui verse une partie de la prime

Cédante : C'est la compagnie d'assurance qui cède tout ou une partie du risque qu'il a souscrit auprès de l'assuré à un réassureur.

La rétrocession : c'est lorsqu'un réassureur cède tout ou une partie du risque qu'il a accepté à un autre réassureur.

Prime de réassurance : c'est la proportion de prime nette de commissions et taxes que l'assureur cède au réassureur en contrepartie du risque qu'il a accepté.

Dépôt à terme (DAT) : c'est une somme qu'un particulier ou une entreprise dépose en banque et qui ne peut être retirée pendant une certaine période. En contrepartie, la banque lui verse des intérêts.

Ration de performance : permet de se comparer à d'autres entreprises dans son secteur économique ainsi qu'à d'autres secteurs économiques sans que les règles fiscales ne viennent fausser les résultats.

Portefeuille à risque : est un ratio qui fournit aux gestionnaires un portrait de la situation du portefeuille de créances, à un moment donné.

Seuil critique : est un niveau où une décision s'impose pour éviter des conséquences fâcheuses.

Impayé : c'est une créance qui n'a pas été honorée par le débiteur à la date convenu

Arriérés : est une somme qui n'a pas été payée à la date convenue.

Délai Moyen de Paiement (DMP) : correspond au nombre de jours de crédit.

RESUME

Notre travail sur la stratégie à adopter par une compagnie de réassurance de la zone CIMA, afin d'apurer les arriérés dus et contenir au maximum les impayés des primes de réassurance a principalement été traité autour de la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré)

Le principal problème était de mettre en évidence, les paramètres d'appréciation du niveau des arriérés de primes de réassurance afin de déduire le seuil à ne pas franchir en fonction des objectifs de recouvrement visés par exercice et proposer un mécanisme efficace de recouvrement.

Pour mener à bien notre étude, des hypothèses ont été formulées et au cours de notre travail, nous sommes parvenus à des résultats qui les confirment.

A savoir, les arriérés de primes de la SCG-Ré sont principalement provoqués par la société elle-même à cause de plusieurs raisons que nous avons évoquées dans notre travail suite au rapport sur l'état des lieux qui avait été fait par ATLANTIS BUSINESS CONSEILS en 2022. Le portefeuille cession commerciale accroît les arriérés (le cumul des arriérés en cession commerciale tient, sur plus de quatre exercices, contre deux exercices seulement pour la cession légale au premier franc) ; et enfin la mise en place des procédures de recouvrement amiables conduit à l'efficacité de l'apurement des arriérés de primes de réassurance, car moins coûteuses, plus simple et elles maintiennent les bonnes relations commerciales avec les cédantes.

En conséquence, nous avons fait des recommandations afin de maîtriser et d'apurer les arriérés des primes de réassurance, mais aussi corriger l'inefficacité du recouvrement qui va de la production, au recouvrement, en passant par l'organisation du travail, et la comptabilité.

Ces recommandations pourraient donc servir d'exemple aux compagnies de réassurance de la zone CIMA en générale et en particulier à la SCG-Ré afin d'optimiser le recouvrement des primes de réassurance.

HERITIER NDONG NANG

MPA- IIA- YAOUNDE
1^{ère} promotion (2020-2022)

ABSTRACT

Our work on the strategy to be adopted by a reinsurance company in the CIMA zone, in order to clear the arrears due and to contain the unpaid reinsurance premiums as much as possible, was mainly focused on the Gabonese commercial reinsurance company.

The main problem was to highlight the parameters for assessing the level of reinsurance premium arrears in order to deduce the threshold that should not be exceeded in relation to the recovery objectives targeted by the exercise and to propose an effective recovery mechanism.

In order to carry out our study, hypotheses were formulated and in the course of our work, we arrived at results that confirm them.

Namely, the arrears of premiums of SCG-Ré are mainly caused by the company itself because of several reasons that we mentioned in our work following the report on the state of affairs that was done by ATLANTIS BUSINESS CONSEILS in 2022. The commercial cession portfolio increases the arrears (the accumulation of arrears in commercial cession, holds over more than four financial years, against only two financial years, against only two financial years for the legal cession at the first franc) ; and finally the implementation of amicable recovery procedures leads to the efficiency of the clearance of the arrears of reinsurance premiums, because they are less costly, simpler and they maintain the good commercial relations with the cedants.

As a result, we have made recommendations to control and clear the arrears of reinsurance premiums, but also to correct the inefficiency of the collection process, from production to collection, including work organisation and accounting.

These recommendations could therefore serve as an example to reinsurance companies in the CIMA zone in general and to SCG-Ré in particular in order to optimise the collection of reinsurance premiums.

SOMMAIRE

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES GRAPHIQUES.....	V
GLOSSAIRE.....	VI
RESUME.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
SOMMAIRE.....	IX
AVANT-PROPOS.....	XI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : IMPAYES ET ARRIERES DE PRIMES, SIGNIFICATION ET IMPORTANCE.....	5
CHAPITRE 1 : EXPLICATION ET ANALYSE THEORIQUE DES IMPAYES ET ARRIERES DE PRIMES DE REASSURANCE.....	6
SECTION 1 : DEFINITION ET CAUSES DES ARRIERES DE PRIMES DE REASSURANCE.....	7
SECTION 2 : PARAMETRES DE MESURES DU NIVEAU DES ARRIERES DE PRIMES DE REASSURANCE ET SEUIL CRITIQUE.....	10
CHAPITRE 2 : IMPAYES ET ARRIERES, DONNEES STATISTIQUES DE LA SCG- Ré.....	15
SECTION 1 : PRESENTATION ET MISSIONS DE LA SCG-Ré.....	15

SECTION 2 : DONNEES STATISTIQUES DES ARRIERES DUS A LA SCG-Ré	17
DEUXIEME PARTIE : SUGGESTION D'AMELIORATION ET MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATEGIE DE RECOUVREMENT DES PRIMES DE REASSURANCE.....	26
CHAPITRE 3 : LE TRAITEMENT PREVENTIF DES IMPAYES DE PRIMES DE REASSURANCE.....	27
SECTION 1 : PREVENTION DES IMPAYES.....	27
SECTION 2 : LA FLUIDITE DE L'INFORMATION ET METHODE DE TRAVAIL...	30
CHAPITRE 4 : LE RECOUVREMENT	34
SECTION 1 : LES DIFFERENTES MESURES DE RECOUVREMENT.....	34
SECTION 2 : LA DELEGATION ET LE CONTROLE DU RECOUVREMENT.....	45
CONCLUSION GENERALE.....	52
BIBLIOGRAPHIQUE :.....	56
ANNEXES.....	57
TABLES DES MATIERES.....	68

AVANT-PROPOS

L'Institut International des Assurances (IIA) de Yaoundé est un établissement de formation professionnelle à caractère international créé en 1972 à Yamoussoukro.

L'IIA dispense des formations afin de perfectionner ses cadres de tous niveaux et de toutes spécialisations pour les entreprises d'assurance, de réassurance et les autorités de contrôle.

Cet établissement a pour mission de promouvoir la recherche en matière d'assurance et apporter une assistance technique aux entreprises et organismes d'assurance sous formes de missions, de consultations et d'études particulières.

Pour accomplir cette noble mission, l'IIA comprenait à son siège de Yaoundé deux cycles de formation en assurance à savoir les DESS-A (Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurances) et MST-A (Maîtrise en Sciences et Techniques des Assurances).

Mais depuis 2020, l'IIA a basculée au système LMD et comprend sa première promotion MPA (2020-2022).

La formation à l'IIA est sanctionnée par un stage en entreprise de six (6) mois, mais particulièrement pour la promotion de 2020-2022 ce délai a été revu à trois (3) mois, permettant aux étudiants de se familiariser avec le monde professionnel et de mettre en pratique les connaissances acquises au cours de la formation. Ce stage fait l'objet de la rédaction d'un mémoire de fin de formation soutenu devant un jury désigné par l'institut.

C'est donc, dans ce cadre que nous avons été accueillis du 05 juillet au 30 septembre 2022 par la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré) afin de rédiger un mémoire dont le thème est : « Impayés et recouvrement des arriérés de primes : quelles stratégies pour une compagnie de réassurance de la zone CIMA ? (Cas de la SCG-Ré) ».

INTRODUCTION GENERALE

La réalité des échanges a nécessairement créé l'interdépendance des acteurs économiques. La relation vendeur-client fondée sur le respect par chacun de ses engagements contractuels, consiste pour le vendeur à la délivrance de la chose vendue et pour le client au paiement intégral du prix convenu. L'environnement concurrentiel implique par ailleurs l'octroi de facilités de paiement et de crédit dans une perspective d'appel ou de conservation de la clientèle. Cette pratique commerciale n'échappe pas aux entreprises du secteur des assurances en générale et de la réassurance en particulier, lesquelles ont vu s'accroître leur risque-client (Cédantes) dans des proportions insoupçonnées. Ce risque-client est dans sa nature, un problème lié à la non perception ou au retard du paiement de la prime de réassurance. Tout comme, la compagnie d'assurance ne peut exister sans primes d'assurances, la compagnie de réassurance ne saurait exister sans primes de réassurance.

En effet la réassurance est un mécanisme qui consiste pour la société d'assurance appelée cédante, à céder à une société spécialisée, autrement appelée réassureur, tout ou une partie d'un risque aléatoire contre le règlement d'une prime de réassurance correspondant à la proportion du risque transféré.

Le réassureur apporte à l'assureur une protection contre les écarts de sinistralité, une capacité financière pour souscrire davantage de risques, des conseils sur les grands risques et sur les produits nouveaux.¹

Par conséquent, le portefeuille d'un réassureur est composé de toutes sortes de cessions dans les branches les plus variées, y compris les nouvelles branches, en provenance de toutes sortes de marchés et couvrant, bien entendu, tous les types d'événements de nature catastrophique, est bien différent de celui d'un assureur.

Les finalités étant de « Trésorerie », c'est-à-dire que le réassureur allège considérablement la trésorerie de l'assureur par les dépôts de garantie qu'il doit constituer. L'assureur a la possibilité de réclamer au réassureur, le paiement de sa part sur un sinistre majeur, sans attendre l'établissement des comptes de cession (C'est le sinistre au comptant dont le paiement aide l'assureur à désintéresser l'assuré sinistré sans compromettre lourdement sa trésorerie).

¹ Voir cour de réassurance MPA IIA 2020-2022

De « protection de bilan ». Le traité « stop-loss » (excédent de perte annuelle) permet non de garantir le bénéfice de l'assureur dans la ou les branche(s) concernée(s), mais plutôt de limiter sa perte dans ladite branche, permettant ainsi à l'assureur de protéger son bilan.

Aussi, la compagnie de réassurance couvre également ses risques auprès d'autres compagnies de réassurances appelées rétrocessionnaires, qui lui offre une capacité additionnelle d'acceptation et donc de sécurité, moyennant le paiement d'un prix appelé « prime de rétrocession »².

Le réassureur se situe donc entre son client (la cédante), chez qui il perçoit la prime de réassurance, et son prestataire (le rétrocessionnaire), à qui il paie une prime de rétrocession déduite de la prime de réassurance en fonction du pourcentage du risque rétrocedé.

Le réassureur, aura nécessairement besoin de disponibilités dans son actif et donc d'une trésorerie positive pour pouvoir non seulement honorer ses engagements auprès de la cédante en cas de réalisation du risque dû, mais aussi du rétrocessionnaire pour paiement de la prime et enfin de répondre à ses autres charges.

Mais, ce qui lui permet de couvrir ses charges, d'honorer ses engagements, d'assurer son bon fonctionnement et même sa survie ce sont les primes de réassurances qu'elle encaisse auprès des cédantes.

Il en découle que sans perception des primes de réassurance dues par les cédantes, la compagnie de réassurance ne peut continuer d'exister.³

Il existe deux types de réassurance :

- La réassurance de cession légale, qui trouve son fondement dans la loi prise par un Etat ou un ensemble d'Etats et s'impose aux sociétés d'assurance ayant leur siège dans cet Etat ou cet ensemble.

Ces sociétés sont tenues de céder obligatoirement une partie de leurs primes soit au premier franc ou sur traités à un réassureur à qui cet Etat ou cet ensemble d'Etats aurait confié la gestion de la cession légale ;

- La réassurance commerciale, fondée sur les conventions de réassurance de traités et facultatives librement conclus entre un réassureur et une cédante (cession d'assurance).

² Voir Cours de réassurance MPA 2020-2022

³ Voir Mémoire sur les encaissements et décaissement des primes

D'après l'article 13 nouveau du code des assurance CIMA : « La prise d'effet du contrat est subordonnée au paiement de la prime par le souscripteur. Il est interdit aux entreprises d'assurance, sous peine des sanctions prévues à l'article 312, de souscrire un contrat d'assurance dont la prime n'est pas payée ou de renouveler un contrat d'assurance dont la prime n'a pas été payée⁴. »

De ce fait, malgré la dérogation au présent article, la prime d'assurance devrait, en tout état de cause, être entièrement encaissée sans risques d'arriérés pour l'assureur.

De même, la cédante devrait versée au réassureur le pourcentage de prime due conformément à la loi pour ce qui concerne la cession légale et conformément aux traités et facultatifs pour ce qui concerne les cessions commerciales. L'article 1134 du code civil Gabonais, stipule : « Les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites...elles doivent être exécutées de bonne foi ».

Or, l'obligation faite aux sociétés d'assurance de céder une partie de leurs primes au réassureur dans les délais convenus ou prescrits n'est pas toujours respectée, au même titre que l'engagement pris par les compagnies d'assurances lors de la signature du contrat, causant ainsi une volumétrie importante d'arriérés impayés⁵.

L'enjeu consiste pour toute entreprises de réassurance à mesurer le risque client, à identifier les débiteurs et faciliter le recouvrement sur la base de méthodes et techniques probantes. Il s'agira de répondre à deux questions essentielles.

Quels sont les paramètres ou indicateurs d'appréciation du niveau des arriérés de primes en réassurance et à partir de quel seuil on peut estimer que ça devient critique ?

Quel mécanisme mettre en place pour le recouvrement ou réduire son impact ?

L'objet général de cette étude est de comprendre d'une part l'importance des arriérés de primes en réassurance et d'autre part trouver les stratégies et mécanismes pour résorber ces arriérés en vue d'aboutir à un recouvrement optimal.

Quant aux objectifs spécifiques, il s'agira de :

Mesurer les taux d'impayés en cession légale et en cession commerciale ;

⁴ Voir article 13 nouveaux du code des assurances CIMA

⁵ Voir le rapport de ATLANTIS BUSINESS CONSEILS de 2022

Définir des mécanismes d'apurement des arriérés essentiellement axés sur le recouvrement amiable et l'externalisation du recouvrement.

Dans le cadre de notre étude, il nous paraît être intéressant de tester les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Les arriérés de primes en réassurance sont principalement provoqués par le fait des compagnies de réassurances elles-mêmes.

Hypothèse 2 : Le portefeuille des affaires facultatives accroît particulièrement les arriérés.

Hypothèse 3 : La mise en place de la procédure de recouvrement à l'amiable conduit à l'efficacité de l'apurement des primes de réassurance impayées.

Une telle réflexion appelle le recours à la méthode d'analyse descriptive des données, à l'analyse à partir des ratios financiers, mais aussi elle s'inspire de l'expérience des entreprises en général et en particulier des entreprises d'assurances et de réassurances, sur le traitement des impayés des clients.

Pour une meilleure compréhension de notre travail, nous allons limiter notre étude dans le cadre des acceptations.

En conséquence nous répartissons notre étude en deux parties. La première partie, s'intéressera à la signification et importance des impayés et arriérés de primes. La seconde partie, fera des suggestions d'amélioration du recouvrement de primes des entreprises de réassurances à travers le cas de la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré).

PREMIERE PARTIE : Impayés et arriérés de primes, signification et importance.

La présente partie de l'étude portera d'une part sur la compréhension de la notion d'arriérés de primes en réassurance, et ses principales causes et implications (chapitre 1) ; et d'autres part à l'analyse descriptive des arriérés de primes en réassurance à travers les données statistiques de la société commerciale Gabonaise de réassurance (SCG-Ré) (Chapitre 2).

CHAPITRE 1 : Explication et analyse théorique des impayés et arriérés de primes de réassurances

La prime de réassurance, provient de la prime d'assurance qui, elle dépend des paramètres techniques et des paramètres commerciaux (en incorporant la taxe).

En assurance non vie, la prime est composée de la prime pure ; du chargement de sécurité ; du chargement pour frais de gestion. Pour ce qui est de la prime en assurance vie, il n'y a pas de chargement de sécurité.

La prime pure ou actuarielle, C'est le juste prix du risque. Mathématiquement, la prime pure est égale à la fréquence (nombre de sinistres / nombre de contrats) multipliée par le coût moyen (charge total / nombre de sinistres) ;

$$\text{Prime pure} = \text{fréquence} \times \text{coût moyen}$$

Le chargement de sécurité, il s'ajoute à la prime pure. Il permet à l'assureur de pouvoir résister à la volatilité naturelle des sinistres ;

Le chargement pour frais de gestion, ces frais comportent aussi bien les frais de gestion des sinistres que la rémunération des apporteurs d'affaires (agents généraux ou courtiers) ;

$$\text{Prime commerciale} = \text{Prime pure} + \text{commissions} + \text{frais généraux}$$

Les taxes, elles s'ajoutent à la prime nette pour donner la prime toutes taxes comprises (TTC).⁶

$$\text{Prime TTC} = \text{prime commerciale} + \text{taxes}$$

La prime ainsi définie est une prime entièrement technique. Et c'est cette prime nette de commissions et de taxes que l'assureur cède au réassureur en fonction des dispositions et des accords.

« Selon l'article 13 nouveau du code CIMA, la prise d'effet du contrat est subordonnée au paiement de la prime par le souscripteur ». Bien qu'il existe une dérogation à cet article, son respect pourrait résoudre bien de problème. Mais dans la pratique, et bien souvent l'échéance n'est pas respectée.

Pour cerner la notion d'arriérés, nous définirons et donnerons leur causes d'une part (section1), et d'autre part les paramètres de mesures (section 2).

⁶ Aide-mémoire des étudiants MPA IIA 2020-2022

Section 1 : Définition et causes des arriérés de primes de réassurances

Les arriérés sont un phénomène complexe résultant de la conjonction de plusieurs facteurs. Les différentes analyses et études font apparaître plusieurs causes.

Cette section, nous permettra de définir ce qu'on entend par arriérés de primes de réassurance et de voir certaines causes qui peuvent expliquer leur existence

1.1- Définitions

Il est important de rappeler qu'un impayé ne sera pas forcément un arriéré, puisque le client peut verser plusieurs acomptes tout en étant dans les délais, chaque solde après un acompte étant un impayé tant que le client n'est pas hors délais. Mais à l'inverse, tout arriéré est forcément un impayé constaté après épuisement du délai de règlement.

Donc, lorsqu'un impayé est inscrit dans la balance âgée, il devient un arriéré (dans l'espace-temps).

De ce fait, plusieurs définitions existent sur les arriérés de primes. Quatre nous paraissent importantes.

- Selon le dictionnaire français Larousse, un arriéré « est une somme qui n'a pas été payée à la date convenue » ;⁷
- Selon l'argus des assurances, une prime est impayée quand elle n'est pas réglée dans les dix (10) jours suivant l'échéance ;
- Un crédit en impayé (ou un crédit en retard) est un crédit sur lequel des remboursements sont en retard « selon le Calmeadow ⁸ » (est une ONG Canadienne dont les activités sont basées à San José au Costa Rica depuis 1985, elle soutient des idées novatrices en microfinance...) ;
- Pour L'Agence Américaine pour le Développement International (l'USAID), les arriérés mesurent le pourcentage d'un portefeuille de crédits à risque.⁹

⁷ Voir définition du dictionnaire français Larousse

⁸ Voir www.findegateway.org calmeadow est une ONG Canadienne basée au Costa Rica et qui soutient des idées novatrices en microfinance

⁹ L'USAID « Agence Américaine pour le Développement International

En résumé, les arriérés sont des sommes en impayées dont l'échéance est en retard d'au moins un jour.

1.2- Causes des arriérés de primes de réassurance

Céder une partie du risque à un réassureur permet à une compagnie d'assurance de gérer son exposition globale au risque de manière plus efficace et plus rationnelle.

Une grande partie est souvent cédée à un prix élevé, tandis que de plus petites portions sont cédées à un prix inférieur.

En ce qui concerne l'arbitrage et l'appétence aux risques, ces derniers sont liés au risque et au prix, à la façon dont les entreprises évaluent leur risque.

Tout est question de risque et de prix, et de la qualité de l'évaluation du risque. Bien que cela puisse sembler exagéré, il y a une lutte entre la cession et la rétention en fonction du prix et de l'appétence aux risques. Il existe d'une part des actuaires, ou des gestionnaires de risques, qui sont réticents au risque, et d'autres part des souscripteurs plus favorables au risque. La cession évolue entre ces deux philosophies et stratégies.

La réassurance crée une opportunité pour les assureurs et les réassureurs d'échanger des bénéfices aux dépens des uns et des autres, sur la base de la précision des calculs actuariels qui déterminent le prix du risque.

Il s'agit d'une situation gagnant/perdant, si elle est prise à un moment donné.

Le modèle gagnant/gagnant peut toujours être atteint. Mais il nécessite du temps et une solide relation de confiance de longue date.¹⁰

L'incertitude dans la réalisation du risque céder pousse parfois les cédantes à retarder l'échéance de paiement de la prime de réassurance créant ainsi un volume élevé d'arriérés de primes dues au réassureur. Toutefois, les origines des arriérés de primes de réassurance peuvent être diverses. Nous pourrions citer, l'environnement organisationnel et interne de l'entreprise ; les facteurs économiques sociaux et politiques.

1.2.1- L'environnement organisationnel et interne de l'entreprise

¹⁰ Voir blog.ccr-re.com Qu'est-ce qu'une cession ? Les tutos de la réassurance

Le problème des arriérés de primes de réassurance résulte dans la plupart des cas, non pas des mauvaises cédantes, mais des sociétés de réassurance qui n'ont pas su ou prévu mettre en place une méthodologie de travail et de prévention du risque d'impayés.

En effet, nombreuses sont les sociétés de réassurance où il n'existe de politiques de recouvrement clairement formalisées. A l'observation :

- Il n'y a pas de directives claires ;
- Les textes appliqués en matière de recouvrement sont peu efficaces ;
- Absence de procédures formalisées de recouvrement ;
- Faible montée en compétence du capital humain en charge du recouvrement
- Absence de service de recouvrement...etc.¹¹

Aussi, dans une stratégie de conquérir les cédantes et de les fidéliser compte tenu de la concurrence.

Une société de réassurance peut se retrouver à pratiquer une stratégie de recouvrement très souple voir quasi inexistante. Elle n'hésitera pas alors à offrir sa couverture à crédit.

La cédante non seulement ne paye pas au comptant, mais ne règle pas dans les délais convenus, ce qui aura pour effet d'accroître son niveau d'arriérés des primes de réassurance et par ricochet entraîner l'insolvabilité du réassureur.

1.2.2- Causes externes, contexte économique social et politique

La cause des arriérés de primes de réassurances peut également provenir des partenaires de l'entreprise de réassurance, notamment les cédantes.

Plusieurs raisons peuvent l'expliquer :

- La cédante peut faire des placements avec les primes avant de céder au réassureur la part qui lui revient.
- La cédante peut également utiliser les primes nouvelles pour payer les sinistres en cas de problème de trésorerie.

¹¹ Voir rapport de ATLANTIS BUSINESS CONSEILS sur le recouvrement des arriérés à la SCG-Ré

Une compagnie d'assurance à un certain âge a un portefeuille stable, les émissions sont courantes. Alors elle peut décider de constituer un dépôt à terme (DAT) avec les primes. En cas de sinistres, pour ne pas casser le DAT de ses contrats, elle paie les sinistres avec les primes des contrats nouveaux. De ce fait, elle n'aura pas de liquidité disponible pour payer les réassureurs à temps. Il faudrait attendre l'échéance du DAT ou encaissement d'autres primes nouvelles.

L'insolvabilité totale ou partielle de la cédante est une cause qui est souvent rencontrée. En effet, quand la cédante est insolvable elle doit normalement informer le réassureur pour la résiliation du contrat, mais c'est le contraire que nous observons.

Section 2 : Paramètres de mesures du niveau des arriérés de primes de réassurance et seuil critique

La mesure des arriérés des primes de réassurance donne des signaux d'alerte sur le niveau d'impayés des primes de réassurance.

Ces paramètres facilitent la compréhension des arriérés de primes de réassurances et en éclairent leur analyse.

Nous aborderons ici deux types de mesure des arriérés :

- Ratios de performance et qualité du portefeuille ;
- Les mesures du portefeuille à risque et estimation du seuil critique

2.1- Ratios de performance et qualité du portefeuille du réassureur

Le taux d'arriérés de primes en réassurance est le ratio des paiements des primes de réassurances en retard sur le total des primes de réassurance nettes d'annulations.

Taux d'arriérés des primes de réassurance =

Primes de réassurance en arriérés / Primes nettes d'annulations dues au réassureur.

Cet indicateur mesure le non encaissement des primes de réassurance à percevoir en pourcentage des primes nettes d'annulations dues au réassureur.

Plusieurs ratios de mesure de la qualité du portefeuille du réassureur existent et permettent d'analyser les relations financières nécessaires au diagnostic de la santé de la compagnie de réassurance.

Tableau 1 : Quelques indicateurs de performance et de qualité du portefeuille¹²

Indicateur	Ratio	Mesure
Taux d'impayés	Montant des primes impayées/ le montant total des primes dues de la période	Ce ratio mesure le montant des primes dues au réassureur mais impayés
Taux de remboursement ou taux d'encaissement	Montant des primes payées/ Montant total des primes dues de la période	Ce ratio mesure le montant remboursé par rapport au montant échu attendu sur une période
Taux de recouvrement global de la période	Montant recouvré de la période/ Montant des primes impayées	Ce ratio peut être traité algébriquement pour prévoir le taux d'abandon de créances. Il fluctue de mois en mois ; il n'est significatif que sur une longue période.
Taux annuel d'abandon	Montant déclaré irrécouvrable/ Montant total des primes impayées	Ce ratio mesure les pertes exceptionnelles non compensables. Et de ce fait, la compagnie de réassurance doit s'assurer que cette situation se produise le moins possible

Source : analyses des étudiants de l'IIA Yaoundé MPA, inspiré du cours de CPP

¹² Réflexion personnelle inspirer des différents cours d'assurances IIA MPA 2020-2022 et du mémoire sur les impayés en IARD voir www.memoireonline.com

2.2- Mesure du portefeuille à risque et estimation du seuil critique

Le portefeuille à risque est un ratio, qui fournit aux gestionnaires un portrait de la situation du portefeuille de prêts, à un moment donné.

Dans le cas précis des assurances en générale et de la réassurance en particulier, le portefeuille à risque indique l'importance des impayés par rapport aux primes de réassurance nettes d'annulations.

C'est le ratio qui divise les primes nettes d'annulations ayant un ou plusieurs paiements en retard (arriérés) par le total des primes émises nettes d'annulations.

Alors la question que nous nous posons est : En quoi ce ratio est-il pertinent dans la mesure des impayés ?

Dans le principe, une prime affichant un retard nous indique que l'on court un risque de ne pas la recouvrer. C'est donc l'ensemble de la créance qui pourrait être en danger. Au niveau de la SCG-Ré, l'objectif de recouvrement par exercice est fixé à 75%. Car le réassureur Gabonais suppose que compte tenu du fait que la prime d'assurance est décomposée de 65% de prime pure, 20% de frais d'acquisition et 15% des frais généraux. Avec 75%, il pourrait payer les 20% des commissions et 15% des frais généraux, ce qui lui resterait un 40% pour la prime pure avec laquelle, il pourrait payer sa part de sinistre au cours de l'exercice et le gap de 25% pourrait être recouvré dans le prochain exercice.

Ce qui signifie que la SCG-Ré peut supporter un seuil d'arriérés de 25%, au-delà de ce seuil ça devient critique.

En conclusion le portefeuille à risque est donc très utile pour mesurer le risque actuel et les pertes sur créances clients potentiels à venir.

En illustration, prenons comme exemple le cas suivant :

La compagnie de réassurance SCG-Ré est le réassureur de deux cédantes (AXA non vie et ASSINCO). Ces deux cédantes doivent céder à la SCG-Ré une cession légale au 1^{er} Franc de 15% de la prime sur une RC propriétaire de Navire pour 1 200 000 FCFA payable par tranche de 100 000 FCFA tous les mois. AXA non vie s'est acquitté de 8 mois de primes (soit 800 000 FCFA). Elle a un solde impayé à l'échéance de 400 000 FCFA (4 mois) et affiche présentement un retard de remboursement d'un paiement de 100 000 FCFA.

Quant à ASSINCO, il ne s'est acquitté que pour 3 mois de primes. Elle accuse donc un arriéré de paiement de 900 000 FCFA et affiche aussi un retard de remboursement de 100 000 FCFA.

Quel est pour la SCG-Ré le dossier le plus préoccupant ?

A l'analyse de la situation les deux cédantes sont en retard d'un paiement sur leurs arriérés. A priori le risque est le même pour les deux dossiers.

Toutefois, AXA non Vie affiche un encours impayé de 400 000 FCFA, donc s'il cessait définitivement de payer dès à présent, la perte serait de 400 000 FCFA.

Par contre ASSINCO affiche un encours impayé de 900 000 FCFA soit plus du double de l'encours d'AXA non Vie.

Si elle cessait définitivement de rembourser, la perte de la SCG-Ré serait plus de deux fois importante que celle de AXA non Vie.

Vérifions si le seuil critique été atteint :

Nous savons que la SCG-Ré a une tolérance aux arriérés de 25%, nous pouvons alors estimer que dépasser ce seuil, le niveau d'arriérés devient critique.

Pour AXA, le taux de recouvrement est de : $(800000 / 1200000) \times 100\% = 66,67\%$. Ce qui fait un taux d'arriérés de 33,33% (100% - 66,67%).

Pour ASSINCO, le taux de recouvrement est de : $(300000 / 1200000) \times 100\% = 25\%$. Ce qui fait un taux d'arriérés de 75% (100% - 25%).

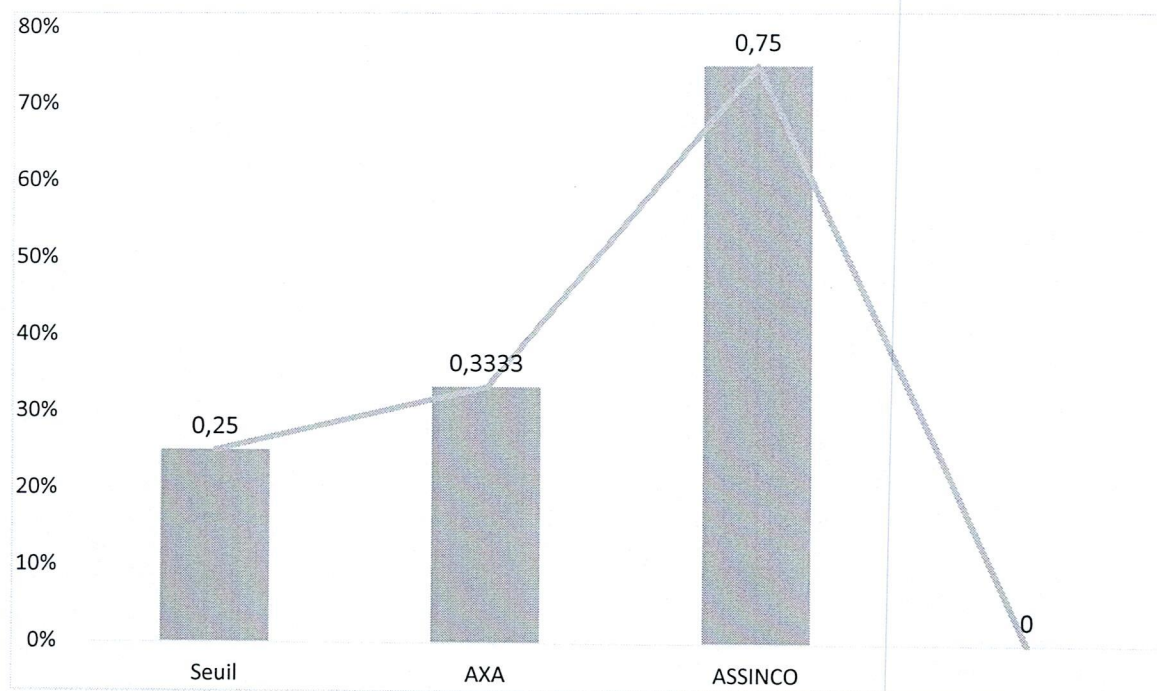
Le seuil critique est atteint de 8,3% (33,33% - 25%) à AXA et 50% (75% - 25%) à ASSINCO. La SCG-Ré peut supporter 25% d'arriérés dès que ça dépasse d'une unité, nous estimons que ça devient critique.

Donc, le risque actuel en termes de pertes potentielles est beaucoup plus grand et préoccupant dans le cas d'ASSINCO.

Toutes les deux compagnies d'assurances se sont réassurées pour le même objet. Toutefois compte tenu que AXA non Vie est plus avancée dans le remboursement de sa dette, son encours à risque est plus petit que celui de ASSINCO.¹³

¹³ Exemple issu des connaissances personnelles inspirer du mémoire sur les impayés en IARD voir www.memoire online.com

Graphique 1 : EVOLUTION DES ARRIERES PAR RAPPORT AU SEUIL CRITIQUE



Ce graphique, nous montre à travers cette courbe ascendante, que les deux compagnies d'assurances ont un taux d'arriérés qui excède le seuil maximal de 25% fixé par la SCG-Ré.

AXA à un taux d'arriéré de 33,33%, ce qui fait un dépassement du seuil critique de 8,3% et ASSINCO a un taux de d'arriéré de 75%, ce qui fait un dépassement du seuil critique de 50%. De ce fait, nous pouvons dire à travers ce graphique que le risque de perte est beaucoup plus élevé chez ASSINCO que chez AXA.

En définitive, il est souhaitable pour la SCG-Ré d'obtenir le portrait de la situation actuelle et le risque qui découle de cette situation. S'en est donc précisément la force du portefeuille à risque. Ce ratio nous indique la situation présente et nous informe des conséquences si rien n'est entrepris pour corriger la situation.

CHAPITRE 2 : Impayés et arriérés, données statistiques de la SCG-Ré

La Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré) a affichée une hausse de 8% de son chiffre d'affaires, au premier trimestre 2022.¹⁴

Malgré cette hausse, le réassureur Gabonais tout comme les autres sociétés de réassurances du marché des assurances CIMA, n'échappe pas au phénomène d'accroissement du nombre d'arriérés de primes. Ce qui pourrait à la longue avoir des conséquences sur sa trésorerie, et cela pourrait impacter négativement sa capacité à tenir non seulement ses engagements vis-à-vis de ses partenaires, mais également à supporter ses charges.

Avant que nous exploitons et analysons les données statiques des arriérés et encaissements de la SCG-Ré, il nous nous semble opportun de faire d'abord sa présentation. Car plus le volume d'arriérés augmentera et plus le réassureur Gabonais aura des difficultés à honorer ses engagements ou encore ses missions. C'est pourquoi, ce chapitre sera consacré à la présentation de la SCG-Ré (section 1) et à l'analyse de l'évolution des arriérés dus à la SCG-Ré en affaires facultatives et traités, et en cession légale au premier franc (SECTION 2)

Section 1 : Présentation et missions de la SCG-Ré

Dans cette section, nous présenterons la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré), sa création, son actionnariat, son objectif et ses missions.

1.1- Présentation de la SCG-Ré

La Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré) créée le 22 février 2012 et régis par les dispositions de l'Acte Uniforme OHADA, est une initiative de l'Etat Gabonais et des sociétés d'assurances du Gabon. La création de la SCG-Ré est le symbole du partenariat « Public-Privé » s'inscrivant dans le cadre du Plan Stratégique Gabon Emergent (PSGE), à travers le pilier « Gabon des Services ».

Située à Libreville, au Boulevard de l'indépendance, immeuble du bord de mer, elle est une filiale du Fonds Gabonais d'Investissement (FGIS), son capital social s'élève à Dix milliards de FCFA (10 000 000 000 FCFA). Détenue à 30% par le Fonds Gabonais d'Investissement

¹⁴ www.atlas-mag.net article scg-re

(FGIS), 30% par le Fonds Souverain de la République Gabonaise (FGRG), 9% par la Caisse des Dépôts et Consignations du Gabon (CDC)...Le reste est détenue par les Compagnies d'assurances du Gabon.

La mise en place de la SCG-Ré repose sur quatre textes juridiques :

- L'ordonnance N°00013/PR/2011 « instituant et organisant le fonctionnement d'une cession légale sur les primes ou cotisations des sociétés d'assurances exerçant en République Gabonaise »
- Le décret N°01394/PR/MECIT portant création et organisation de la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance.
- L'arrêté N°028/MECIT/CABM du 29/12/2011, portant désignation de la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance pour gérer la cession légale.
- L'ordonnance n°011/PR/2013 du 21/03/2013 comptant et modifiant certaines dispositions de l'ordonnance n°0013/PR/2011 du 11/08/ 2011 instituant et organisant le fonctionnement d'une cession légale sur les primes ou cotisations des sociétés d'assurances exerçant en République Gabonaise.

1.2- Missions de la SCG-Ré

La SCG-Ré a pour mission de gérer, au nom et pour le compte de l'Etat Gabonais, la cession légale sur les primes et cotisations des sociétés d'assurances exerçant en République Gabonaise.

En partenariat avec des rétrocessionnaires de renommée mondiale, la SCG-Ré offre directement aux cédantes africaines, ou par l'intermédiaire de son réseau de courtiers en réassurance, d'importantes capacités de souscriptions en traités (conventions et facultatives), dans toutes les branches d'assurance (RC Générale, RC des Mandataires Sociaux et Professions Libérales, RC Automobile, Individuelle Accident, Transports maritime ou non maritime, Aviation, Risques Pétroliers et Gaziers, Risques Techniques, Grandes Branche, Prévoyance, Groupe Décès, Groupe Emprunteur).

Avec son statut d'investisseur institutionnel, la SCG-Ré est chargée entre autres de la promotion de la réassurance en zone CIMA et sur le marché gabonais en particulier.

Pour ce faire, elle permet :

- La souscription des opérations de réassurances obligatoires ou non pour toutes les catégories d'assurances relevant de son domaine d'application ;
- D'aider à la création et fonctionnement d'institutions nationales d'assurances et de réassurance, et à la fourniture d'une assistance technique à ces institutions ;
- De fournir une assistance technique toutes les fois qu'il est possible de le faire en matière d'assurance et de réassurance sur le territoire national ;
- De favoriser les échanges et la coopération commerciale entre les compagnies d'assurances et de réassurances exerçants au Gabon ;
- De réaliser toutes les opérations, excepté la souscription directe d'assurance, et de fournir tout autre service, de nature à faire progresser la réalisation de ses objectifs ;
- La réduction de la fuite des capitaux liée aux exportations des primes vers les réassureurs étrangers ;
- L'augmentation des capacités de rétention du marché des assurances Gabonais, de la zone CIMA et en Afrique ;
- Le renforcement de la protection des assurés et bénéficiaires des contrats d'assurances, par une couverture certaine et complète des risques ;

De façon générale, la SCG-Ré peut participer à toutes les opérations financières, commerciales, industrielles, mobilières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement au social.

Section 2 : Données statistiques des arriérés dus à la SCG-Ré

Dans cette section, nous présenterons et analyserons l'évolution des arriérés dus à la SCG-Ré en affaires facultatives et traités, et en cession légale au premier franc sur quatre exercices (2018 à 2021).

2.1- Données statiques des arriérés dus à la SCG-Ré dans les affaires facultatives et traités

Tableau 2 : production des affaires facultatives et traités des exercices 2018 à 2021

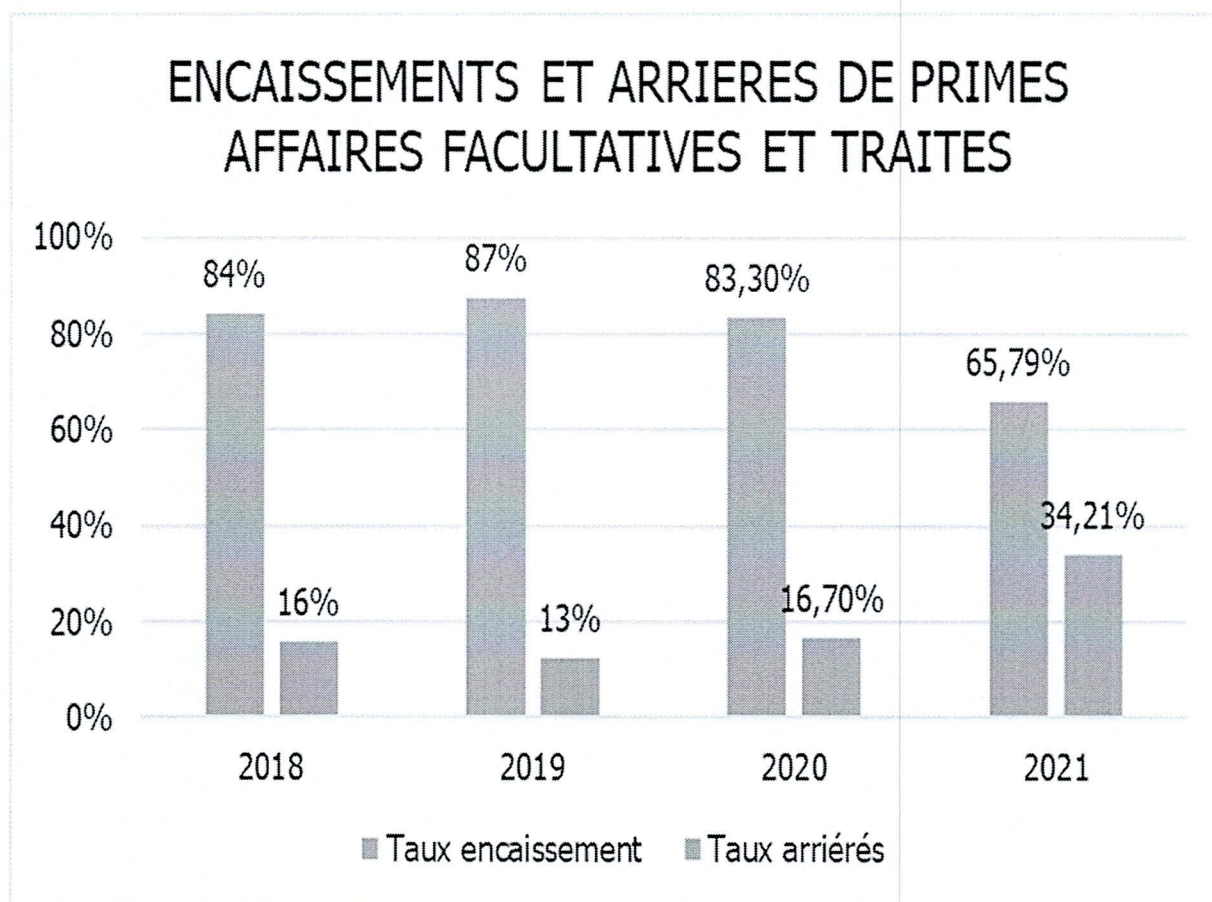
Années	Primes nettes SCG-Ré	Primes nettes encaissées	Arriérés	Taux encaissements	Taux arriérés
2018	3 479 530 663	2 924 389 338	$(3479530663 - 2924389338) =$ 555 141 325	$(2924389338 \div 3479530663) \times 100$ = 84,05%	$(555141325 \div 3479530663) \times 100$ = 15,95%
2019	3 374 817 041	2 949 194 799	$(3374817041 - 2949194799) =$ 425 622 242	$(2949194799 \div 3374817041) \times 100$ = 87,39%	$(425622242 \div 3374817041) \times 100$ = 12,61%
2020	2 774 268 836	2 311 092 010	$(2774268836 - 2311092010) =$ 463 176 826	$(2311092010 \div 2774268836) \times 100$ = 83,30%	$(463176826 \div 2774268836) \times 100$ = 16,70%
2021	4 551 342 422	2 994 367 085	$(4551342422 - 2994367085) =$ 1 556 975 337	$(2994367085 \div 4551342422) \times 100$ = 65,79%	$(1556975337 \div 4551342422) \times 100$ = 34,21%

Tableau 3 : Détail sur les taux d'arriérés de 2018 à 2021

Années	Affaires	Arriérés	Taux d'arriérés
2018	Cession légale facultative	48 144 144	8,67%
	Cession commerciale facultative	490 381 350	88,33%
	Cession commerciale traité	16 615 832	2,99%
2019	Cession légale facultative	66 949 674	15,73%
	Cession commerciale facultative	233598694	54,88%
	Cession commerciale traité	118 345 128	27,81%
	Cession légale traité	6 728 745	1,58%
2020	Cession légale facultative	113 938 245	24,60%
	Cession commerciale facultative	349 238 581	75,40%
2021	Cession légale facultative	128 291 484	8,24%
	Cession commerciale facultative	1 320 900 267	84,84%
	Cession commerciale traité	101 972 564	6,55%
	Cession légale traité	5 811 022	0,37%

Graphique 2 : Evolution des encaissements et des arriérés de primes affaires fac et traités

Années	Taux d'encaissements	Taux d'arriérés
2018	84,05%	15,95%
2019	87,39%	12,61%
2020	83,30%	16,70%
2021	65,79%	34,21%



Dans le tableaux 1 et le graphique 2, il a été question de représenter les états des encaissements des affaires facultatives et traités de la SCG-Ré sur quatre exercices afin d'avoir une idée sur l'évolution des arriérés.

Il en ressort « qu'au moment de notre étude », en 2018, l'ensemble des primes dues à la SCG-Ré en affaires facultatives et traités était de 3 479 530 663 FCFA. Le montant des

primes dues qui a pu être recouvré dans le même exercice était de 2 924 389 338 FCFA, soit un taux d'encaissement de 84,05%. Le montant des arriérés pour cet exercice s'élève à 555 141 325 FCFA soit un taux d'arriérés de **15,95%**.

Ce montant total des arriérés est composé comme suit :

- Cession commerciale facultative 490 381 350 FCFA soit un taux de **88,33%**
- Cession commerciale traité 16 615 832 FCFA soit un taux de **2,99%**
- Cession légale facultative 48 144 144 FCFA soit un taux de **8,67%**

Pour l'exercice 2019, l'ensemble des primes dues à la SCG-Ré en affaires facultatives et traités s'élevait à 3 374 817 041 FCFA. Le montant qui a pu être recouvré dans le même exercice était de 2 949 194 799 FCFA, soit un taux d'encaissement de 87,39 %. Le montant des arriérés pour cet exercice s'élève à 425 622 242 FCFA soit un taux d'arriérés de **12,61%**.

Ce montant total des arriérés est composé comme suit :

- Cession commerciale facultative 233 598 694 FCFA soit un taux de **54,88%**
- Cession commerciale traité 118 345 128 FCFA soit un taux de **27,81%**
- Cession légale facultative 66 949 674 FCFA soit un taux de **15,73%**
- Cession légale traité 6 728 745 FCFA soit un taux de **1,58%**.

Pour l'exercice 2020, l'ensemble des primes dues à la SCG-Ré en affaires facultatives et traités, s'élevait à 2 774 268 836 FCFA. Le montant qui a pu être recouvré dans le même exercice était de 2 311 092 010 FCFA, soit un taux d'encaissement de 83,30%. Le montant des arriérés pour cet exercice s'élève à 463 176 826 FCFA soit un taux d'arriérés de **16,70%**.

Ce montant total des arriérés est composé comme suit :

- Cession commerciale facultative 349 238 581 FCFA soit un taux de **75,40%**
- Cession légale facultative 113 938 245 FCFA soit un taux de **24,60%**.

Pour l'exercice 2021, l'ensemble des primes dues à la SCG-Ré en affaires facultatives et traités, s'élevait à 4 551 342 422 FCFA. Le montant qui a pu être recouvré dans le même exercice était de 2 994 367 085 FCFA, soit un taux d'encaissement de 65,79%. Le montant des arriérés pour cet exercice s'élève à 1 556 975 337 FCFA soit un taux d'arriérés de **34,21%**.

Ce montant total des arriérés est composé comme suit :

- Cession commerciale facultative 1 320 900 267 FCFA soit un taux de **84,84%**
- Cession légale facultative 128 291 484 FCFA soit un taux de **8,24%**
- Cession commerciale traité 101 972 564 FCFA soit un taux de **6,55%**
- Cession légale traité 5 811 022 FCFA soit un taux de **0,37%**

Au terme de notre analyse, nous observons que dans cette périodicité que nous avons choisie, les taux d'arriérés ne cessent de varier. Il était de 15,95% en 2018 et en 2019, il chute d'environ trois points pour s'arrêter à 12,61% ce qui s'explique par une efficacité apparente de la méthode de recouvrement. L'année suivante en 2020, le taux augmente à nouveau de quatre points, pour s'arrêter à 16,70%, cette hausse peut être expliquée par le fait que la méthode de recouvrement n'est plus adaptée. En 2021, le taux d'arriérés augmente encore de dix-sept points pour s'arrêter à 34,21%. Ce qui vient confirmer l'hypothèse selon laquelle les procédures de recouvrement utilisées jusqu'alors par la SCG-Ré ne sont plus adaptées.

Compte tenu de ce constat, nous pensons qu'il est urgent de mettre en place de nouvelles procédures de recouvrement des primes au sein la SCG-Ré. Car, laisser perdurer cette situation risquerait de menacer la bonne santé financière et voir même la survie de la société à long terme.

Car comme nous le savons, c'est l'ensemble des primes de réassurance encaissées qui permettent à une société de réassurances de tenir ses engagements vis-à-vis de ses partenaires et de supporter ses charges.

2.2- Données statistiques des arriérés dus à la SCG-Ré en cession légale au premier franc.

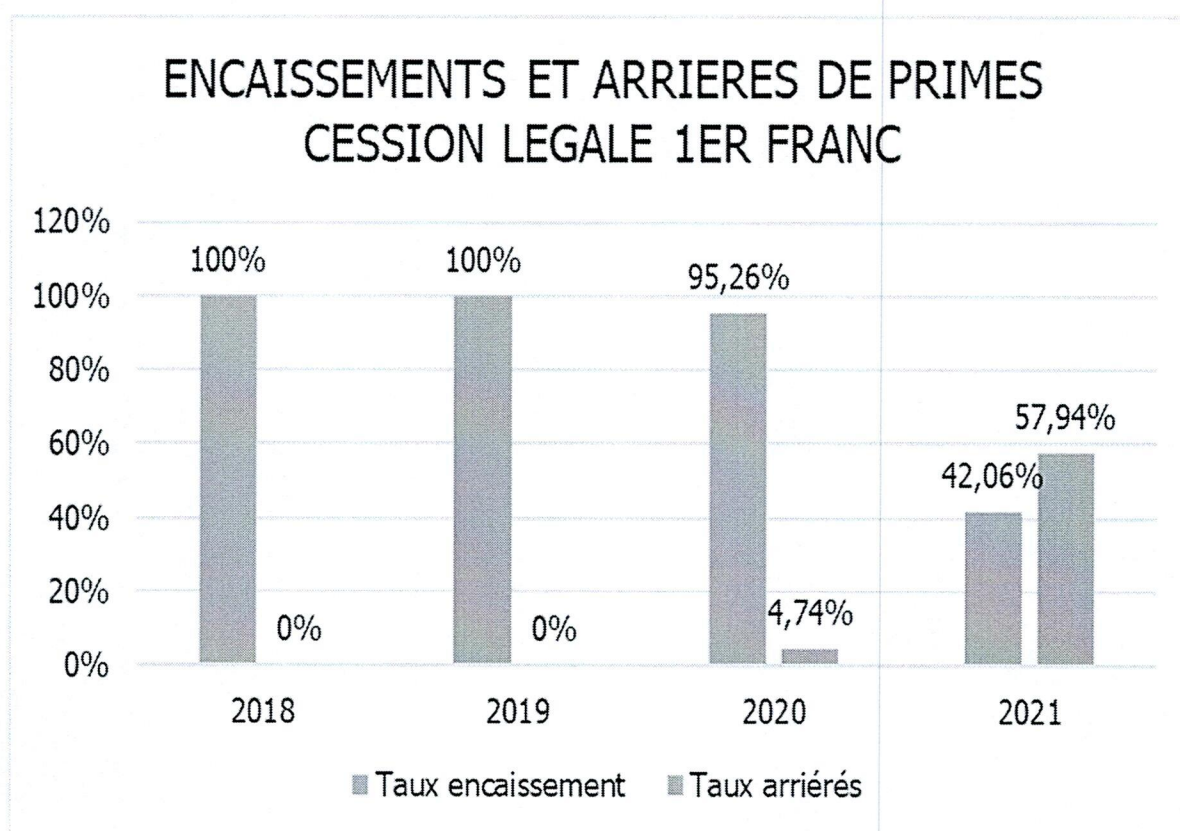
L'exercice 2018 et 2019 étant soldés pour la cession légale au 1^{er} franc, notre analyse portera uniquement sur les exercices 2020 et 2021.

Tableau 4 : Arriérés cession légale 1^{er} franc des exercices 2020 à 2021

Années	Primes nettes SCG-Ré	Primes nettes encaissées	Arriérés	Taux encaissement	Taux arriérés
2020	3 846 051 419	3 663 909 035	182 142 384	95,26%	4,74%
2021	3 866 559 289	1 626 311 871	2 240 247 418	42,06%	57,94%

Graphique 3 : Evolution des encaissements et arriérés de primes en cession légale 1^{er} franc

Années	Taux d'encaissement	Taux d'arriérés
2020	95,26%	4,74%
2021	42,06%	57,94%



Dans les tableau 4 et graphique 3, qui précèdent, il a été question de représenter les états des encaissements des affaires cession légale au premier franc de la SCG-Ré. Les arriérés des exercices 2018 et 2019 étant soldés, notre étude a porté sur deux exercices à savoir 2020 et 2021 afin d'avoir une idée sur l'évolution des arriérés.

Il ressort « qu'au moment de notre étude », en 2020, l'ensemble des primes dues à la SCG-Ré en cession légale au premier franc s'élevait à 3 846 051 419 FCFA. Le montant recouvré dans le même exercice est 3 663 909 035 FCFA, soit un taux d'encaissement de 95,26%. Le montant des arriérés pour cet exercice s'élève à 182 142 384 FCFA, soit un taux d'arriérés de **4,74%**

Pour l'exercice 2021, l'ensemble des primes dues à la SCG-Ré en cession légale au premier franc s'élevait à 3 866 559 286 FCFA. Le montant recouvrer dans le même exercice était de 1 626 311 871 FCFA, soit un taux d'encaissement de 42,06%. Le montant des arriérés pour cet exercice s'élevait à 2 240 247 418 FCFA, soit un taux d'arriérés de **57,94%**.

Nous pouvons observer que dans cette périodicité que nous avons choisie pour notre étude, le taux d'arriérés a complètement explosé entre 2020 et 2021 passant de 4,74% à 57,94%. Mais comment pouvons-nous expliquer ces arriérés en cession légale au premier franc, alors qu'elle est instituée par la loi en République Gabonaise ? l'article 13 du code des assurance CIMA stipule que *« la prise d'effet du contrat d'assurance est subordonnée au paiement de la prime par le souscripteur »* ce qui veut dire que pour une affaire présente dans le portefeuille d'une compagnie d'assurance, la prime d'assurance a déjà été payée à quelques exception près.

De ce fait, nous pouvons supposer que ces arriérés en cession légale au premier franc, émanent du caractère commercial, voir relationnel que la SCG-Ré introduit dans son recouvrement.

Ce qui a pour conséquence un chevauchement de plusieurs exercices dans le processus d'apurement des primes de réassurance. Les implications de ce retard vont perturber la gestion de la société d'où la nécessité de trouver des solutions à ce problème.

En définitive et pour cette première partie de notre étude, nous retenons qu'il existe plusieurs définitions sur la notion d'arriérés. Pour la finance et en particulier pour les assurances et réassurances, les arriérés sont des primes en retard de paiement.

Ils constituent pour les sociétés de réassurances de la zone CIMA en générale et pour la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance en particulier un problème préoccupant.

A travers notre étude, nous avons pu voir que la SCG-Ré traine d'importantes créances sur ses cédantes, notamment en cession légale premier franc et en production des affaires facultatives et traités. Au 31/12/2021 le taux d'arriérés était de 34,21% en affaires facultatives et traités, et en cession légale au 1^{er} franc en 2021, le taux d'arriérés était de 57,94% au moment de notre étude.

Toutefois, il est important de souligner que malgré le fait que le taux d'arriérés en cession légale au premier franc paraisse plus élevé en 2021 que celui des affaires facultatives et traités. Les affaires facultatives et traités entraînent des arriérées sur plus de quatre exercices, alors que la cession légale au premier franc ne connaît des arriérés que sur deux exercices.

Ces arriérés en affaires facultatives et traités sont particulièrement stimulées par les contrats facultatifs (cession commerciale facultative et cession légale facultative), dont le poids est de 97% du total des arriérés de 2018 contre 3% pour les affaires en traités.

En 2019, les affaires facultatives représentaient 70,61% du total des arriérés, contre 29,39% des affaires en traités.

En 2020, les affaires facultatives représentaient 100% du total des arriérés.

Enfin en 2021, les affaires facultatives représentaient 65,79% contre 34,21% pour les affaires en traités.

Par rapport à nos analyses et aux informations recueillies, nous pouvons dire que ce problème des arriérés provient principalement de l'organisation, des méthodes et systèmes de travail imputables à la SCG-Ré elle-même, et accessoirement au caractère « sournois » ou la mauvaise foi de certains partenaires (cédantes et courtiers de réassurances), mais également aux facteurs économiques, politiques et environnementaux.

Passer sous silence les causes des arriérés de primes de réassurance et refuser de les analyser pour en dégager des suggestions d'amélioration c'est laisser s'accroître inexorablement ce problème.

« **Comment recouvrer les arriérés de primes de réassurance ?** », est aujourd'hui pour les sociétés de réassurance un enjeu majeur. Le recouvrement apparaît en effet comme un aspect incontournable du bon fonctionnement et de la survie des sociétés de réassurances.

Explorons ci-après, dans la deuxième partie de notre étude, quelques pistes de réflexion d'aide au recouvrement des impayés de primes de réassurance.

DEUXIEME PARTIE : Suggestion d'amélioration et mise en œuvre d'une stratégie de recouvrement des arriérés de primes de réassurance.

Les créances non-recouvrable ou en retard de paiement font partie intégrante du secteur financier en générale et du secteur des assurances et réassurances en particulier. Si les taux de retard de paiement dépassent les limites, cette partie du cycle de crédit peut devenir problématique.

De la façon dont l'assureur a besoin de sa prime pour pouvoir couvrir ses charges et indemniser ses assurés au moment de la survenance d'un sinistre dû. De même le réassureur a également besoin de sa prime de réassurance pour pouvoir couvrir ses charges et honorer ses engagements auprès de ses cédantes lors de la survenance du sinistre céder en réassurance.

Le réassureur vend de la confiance et de la bonne foi, ce serait une mauvaise communication qu'il se retrouve trainer un partenaire devant la justice.

Cette partie de notre travail comporte deux chapitres. L'un traite du traitement préventif des impayés en réassurance et l'autre traite du recouvrement des primes de réassurance

CHAPITRE 3 : Le traitement préventif des impayés de primes de réassurance.

La gestion des impayés est stratégique pour la santé financière d'une entreprise.

Son activité peut être menacée par un trop grand nombre d'impayés. Des problèmes de trésoreries peuvent être fatals pour la société et la conduire au dépôt de bilan : la prévention des impayés doit donc faire partie des priorités d'une entreprise pour maintenir sa trésorerie à flot.¹⁵

Les impayés sont aujourd'hui l'une des causes principales de défaillance des entreprises.

Valoxy, cabinet d'expertise comptable dans les Hauts de France, nous propose quelques techniques de défense et de prévention des impayés.¹⁶

Section 1 : La prévention des impayés

Afin de prévenir et limiter les risques d'impayés, le meilleur moyen reste encore de s'informer sur la solidité financière de ses clients et de rédiger avec soin ses documents contractuels¹⁷

1.1- Le renseignement sur la solvabilité du client

S'informer sur ses partenaires commerciaux avant de traiter avec eux est un impératif de bonne gestion. Aujourd'hui, il existe des instruments qui permettent de se faire une opinion sur l'endettement des entreprises clientes, sur leur solvabilité, sur les pouvoirs réels et la situation de leurs dirigeants. Ces instruments sont principalement le registre du commerce, le cadastre, les banques, les agences de renseignements commerciaux et la notation financière.

Le registre du commerce et des sociétés fournit les coordonnées des représentants légaux de l'entreprise, les personnes habilitées à engager l'entreprise et les principales caractéristiques de celle-ci.

¹⁵ www.dimpl.io prévenir et gérer les impayés

¹⁶ Valoxy.org La prévention des impayés

¹⁷ lentreprise.lexpress.fr comment prévenir et limiter les risques d'impayés

On peut aussi obtenir la communication des comptes annuels, sorte de fiche d'identité de l'entreprise concernée.

Les autres registres tenus par le greffe du tribunal de commerce permettent d'obtenir des renseignements supplémentaires et d'avoir une vue d'ensemble des impayés de votre client. Les registres du privilège de la sécurité sociale et du privilège du Trésor, par exemple, permettent de connaître les dettes non réglées de l'entreprise en matière sociale et fiscale (au-delà d'un certain montant).

- Au bureau des hypothèques, on peut obtenir des renseignements sur la situation patrimoniale de l'entreprise.
- La banque peut fournir certaines informations d'ordre général sur le client : Une appréciation sur la solvabilité ou l'existence d'effets de commerce impayés, par exemple.
- Les agences de renseignements commerciaux, enfin, disposent d'une grande quantité d'informations sur de très nombreuses entreprises. Certains cabinets peuvent également mener de véritables enquêtes économiques et financières. L'accès aux banques de données des agences de renseignements s'effectue notamment par le biais d'internet.¹⁸
- Les notations des instruments de financement à moyen (plus d'un an) ou long terme (10 ans ou plus) vont de AAA (triple A), qualité de crédit la plus élevée, à D, défaut de paiement constaté ou imminent.

La notation à court terme juge de la capacité du débiteur à remplir ses engagements à un an au plus. La notation à long terme estime la capacité du débiteur à remplir ses obligations à plus d'un an. Plus la note est bonne, moins l'émetteur de l'emprunt paiera cher.

Bon à savoir : la solvabilité d'un client pouvant évoluer rapidement, il est indispensable de mettre à jour régulièrement les informations que vous avez obtenues sur lui.

1.2- Bien rédiger les documents commerciaux

Rédiger correctement les documents contractuels avant la vente ou la prestation de services est essentiel pour se faire payer, éviter les contentieux éventuels ou obtenir gain de cause en

¹⁸ Lentreprise.lexpress.fr comment prévenir et limiter les risques d'impayés

cas de procès. Un bon contrat doit permettre de trancher un litige à sa seule lecture, mais il doit prévenir aussi toute contestation à naître en cours d'exécution.

Vous pourrez sécuriser davantage encore votre relation avec la cédante en prévoyant des conditions générales. De quoi s'agit ? Sont-elles obligatoires ? Une chose est sûre : si les conditions particulières d'un contrat sont négociables, les clauses insérées dans les conditions générales de vente ne le sont pas. Parmi elles, certaines sont essentielles, voire impératives. Plusieurs textes font par exemple référence aux conditions de paiement.

En vertu de l'article 1er du « Règlement d'application N° -001/R/CIMA/SG/2020 portant sur le respect des obligations réglementaires et contractuelles dans le cadre des opérations de réassurances », les conditions générales de vente doivent en effet comporter des clauses relatives aux délais de paiement. S'ils peuvent être librement fixés par les parties, en l'absence de dispositions particulières. Les réassureurs et assureurs sont tenus de respecter scrupuleusement les obligations réglementaires et contractuelles. A cet effet, ils devront veiller à mettre en œuvre dans les délais prescrits ou convenus les dispositions suivantes :

Pour les affaires facultatives :

- Etablir et transmettre les bordereaux de placement dit bordereaux de cession primes au plus tard dans les trente (30) jours suivant l'accord de placement. Le réassureur est tenu de notifier à l'assureur son accord sur le contenu du bordereau ou de lui faire part de ses observations dans les 15 jours de la réception du bordereau ;
- Payer sans délai au réassureur la prime nette du bordereau de cession primes et au plus tard dans les soixante (60) jours, à compter de la réception de l'accord du réassureur, sous réserves des dispositions prévues à l'article 13 du code des assurances, et de la circulaire N°002/CIMA/CRCA/PDT/2011...

Pour les traités :

- Etablir les comptes courants selon les normes convenues et les transmettre dans les délais contractuels ;
- Régler les primes provisionnelles et les primes minimales de dépôts à leurs échéances ;
- Payer les soldes des comptes techniques et/ou des notes de débit ou de crédit dans les délais contractuels...

Les obligations ci-dessus énumérées des assureurs et réassureurs incombent également aux courtiers lorsque les affaires ont été placées par leur intermédiaire.

L'article 2 du même règlement stipule « le non-respect des dispositions ci-dessus est passible des sanctions prévues aux articles 312, 333-1-1, 822, 823 et 824 du code des assurances CIMA¹⁹.

Communiquer ses conditions générales de vente. Cette communication est obligatoire pour tout client qui en fait la demande.

Bon à savoir : si votre client modifie vos conditions générales de vente et si vous acceptez l'affaire, les clauses modifiées ou écartées par lui ne pourront pas lui être opposées²⁰.

Section 2 : La fluidité de l'information et méthode de travail

La manière dont est organisée la société de réassurances peut aider à prévenir le risque d'impayé. Cela est essentiel à deux niveaux.

Il s'agit de la fluidité de l'information d'une part et des procédures de recouvrement mises en place d'autre part.

2.1- La fluidité de l'information.

Il est clair que la politique de prévention des arriérés ne peut être mise en place sans une réelle circulation de l'information entre les services commerciaux, financiers et techniques. La fluidité de l'information aiderait chaque opérationnel à son niveau.

Les services financiers et techniques (production) dans la mesure où l'on découvre parfois qu'un non-paiement de la prime de réassurance trouve son origine du fait d'informations non fiables relatives à l'émission de la prime de réassurance et de son encaissement. Cela peut être particulièrement le cas de certaines données relatives aux impayés qui font le plus souvent l'objet de contestations entre la SCG-Ré et ses cédantes via les intermédiaires respectifs.

¹⁹ Voir article 1 et 2 du règlement d'application n° -001/R/CIMA/SG/2020 portant sur le respect des obligations réglementaires et contractuelles dans le cadre des opérations de réassurance

²⁰ lentreprise.lexpress.fr comment prévenir et limiter les risques d'impayés

La célérité dans la diffusion de l'information devrait pouvoir aider les agents chargés du lettrage²¹ (attribuer à chaque écriture de facture, le même code unique que celui attribué à l'écriture de règlement de facture).

2.2- La formalisation des procédures de sécurisation des créances (en interne).

En l'absence d'indications dans les conditions particulières de vente. Les réassureurs et assureurs, sont tenus de respecter scrupuleusement les obligations réglementaires et contractuelles du « Règlement d'application N° -001/R/CIMA/SG/2020, qui fixe en son article 1^{er} un délai maximum de 60 jours à compter de la réception de l'accord du réassureur pour le paiement de la prime de réassurance.

La sécurisation des créances est un système de règles et de procédures de travail qui, garde la « traçabilité » des opérations financières et comptables liées aux créances clients. C'est une démarche intelligente qui doit se faire dans un ordre bien précis d'étapes évolutives.

2.2.1- A l'émission de la prime de réassurance :

Les services de productions et/ ou commerciales en ce qui concerne la cession légale, doivent faire appliquer la règle du paiement de la prime de réassurance. Délai de quarante-cinq (45) jours après la fin du trimestre considéré comme cela est clairement stipulé à l'article 23 des traités de réassurances cession légale vie et non vie de la société commerciale gabonaise de réassurance (SCG-Ré). Dans le cadre du respect de ce délai, ces services doivent utiliser aux besoins la dissuasion que confère les pouvoirs publics à la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré) en ce qui concerne le recouvrement de la Cession légale.²²

Pour les Cessions commerciales facultatives, le producteur doit soumettre à la signature de la cédante ou de l'intermédiaire agissant pour son compte muni d'un mandat d'encaissement, un échéancier dont le terme ne peut dépasser les soixante (60) jours à compter de la réception de l'accord de réassurance, mais la SCG-Ré utilise 90 jours selon une close appelée « la close PPW 90 ».²³ mais également exiger, le respect des délais convenus en ce qui concerne la cession commerciale traités.

²¹ www.compta-facile.com le lettrage des comptes clients et fournisseurs.

²² Traité de réassurance cession légale vie et le traité de réassurance cession légale non vie

²³ C'est une close utilisée par les réassureurs afin de déterminer le délai de paiement de la prime de réassurance.

2.2.2- Le rappel poli (après que l'échéance convenu soit dépasser de 5 jours).

Donnez le bénéfice du doute à la cédante ; il a vraisemblablement oublié.

Essayez quelque chose comme « M. NDONG (votre correspondant chez la cédante), nous n'avons pas reçu votre paiement de 2000 0000 FCFA de prime, concernant notre part cession légale ou cession facultative sur l'affaire X. Pourriez-vous vérifier ? Merci. »

2.2.3- La discussion (après que l'échéance convenu soit dépasser de 15 jours).

La cédante est au courant de la facture mais ne peut pas ou ne veut pas payer.

Essayez quelque chose comme « votre paiement est en retard. Y a-t-il un problème ? Si c'est le cas, que pouvons-nous faire ? comme vous le savez, nous ne pouvons pas vous fournir totalement ou nous vous fournirons partiellement notre prestation tant que ce compte n'est pas réglé. Quand recevrons-nous votre paiement ? »

2.2.4- La demande ferme (après que l'échéance convenu soit dépasser de 45 jours).

La cédante ne peut ou ne veut sans doute payer la prime de réassurance parce qu'elle a de graves difficultés.

Essayez quelque chose comme « votre compte accuse un sérieux retard. Vous n'avez pas répondu à nos demandes de règlement précédentes. C'est notre dernier appel. Si nous n'avons pas reçu votre paiement dans les sept jours qui suivent, nous allons prendre les mesures qui s'imposent. »

2.2.5- Une dernière tentative (après 60 jours de retard).

Vous avez probablement perdu votre cédante, mais vous voulez récupérer ce que vous pouvez.

Essayez quelque chose comme « comme vous n'avez pas répondu à nos demandes répétées de règlement, nous avons soumis votre dossier à notre avocat. »²⁴

Bon à savoir : ce dernier point ne concerne que la cession commerciale (facultative et traité). En ce qui concerne la cession légale et conformément aux dispositions de la loi en République Gabonaise, la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré) dispose des prérogatives de sanction envers les compagnies d'assurances situées sur le territoire Gabonais pour toute infraction à l'obligation de Cession Légale.

²⁴ Réflexion personnelle, inspiré du mémoire Online Impayés et recouvrement des arriérés en IARD

En effet, l'article 28 du traité de réassurance cession légale vie et non vie, stipule « pour toute infraction à l'obligation de cession légale et pour tout retard dans la transmission des comptes, des états financiers et statistiques annuels à la Réassurance, la Cédante peut faire l'objet d'une mise en demeure par lettre recommandée, avec accusé de réception.

A l'expiration d'un délai de quarante-cinq (45) jours, on accorde 15 jours supplémentaire à la cédante et c'est dans cette période de 15 jours que la procédure de recouvrement amiable est engagée et si la cédante ne paie toujours pas.

On envoie la mise en demeure, l'infraction à la Cession légale ou le retard dans la transmission des comptes semestriels ou des états financiers et statistiques annuels à la réassurance est passible d'une astreinte de cinq cents mille (500 000) francs CFA, par jour de retard, augmenté des intérêts au taux légal en vigueur. »

Toutefois, le montant de l'astreinte susvisée ne peut dépasser cinquante millions de francs (50 000 000) FCFA par exercice.²⁵

²⁵ Voir article 28 du traité de réassurance vie et traité ou du traité de réassurance non vie de la SCG-Ré

CHAPITRE 4 : LE RECOUVREMENT

Les impayés constituent l'une des principales causes de défaillance des entreprises. L'impayé n'est pas pour autant une fatalité. En effet, de nombreux moyens existent pour obtenir le paiement de créances. Les démarches et voies d'actions choisies doivent correspondre à la spécificité de chaque situation. Les critères à prendre en compte pour choisir une démarche de recouvrement concernent tout à la fois le statut du débiteur, son patrimoine et le montant de la créance.

La finalité de l'action en recouvrement est d'aboutir dans l'idéal à un paiement dans les meilleurs délais, au moindre coût. Le succès du recouvrement dépendra en fait de la capacité du créancier (ou de son conseiller juridique) à analyser la situation face à laquelle il est confronté et à utiliser les moyens d'actions ou de conviction les plus adéquats.²⁶

Le recouvrement de créance consiste à obtenir du débiteur le règlement de sa dette. Plus il est effectué rapidement, plus les chances de recouvrer son dû sont fortes.

Toutefois, cette démarche est particulièrement encadrée. En effet, pour être enclenchée, elle doit respecter certains prérequis.

La créance doit être incontestable (certaine), elle doit être convertible(mesurable) et enfin elle doit être une créance exigible avec un délai respecté (le délai de paiement doit être échu).²⁷

Section 1 : Les différentes procédures de recouvrement

Dans une procédure de recouvrement, l'approche amiable constitue la première étape obligée. Son objectif est de rappeler au débiteur l'existence, la nature ainsi que l'importance de sa dette par des relances téléphoniques, électronique ou courrier.

En cas d'échec de la tentative de recouvrement, le créancier peut mettre en œuvre une procédure de saisie conservatoire ou encore de recouvrement judiciaire.

A noter qu'en ayant recours à une entreprise spécialisée, le créancier peut profiter de tous les atouts du recouvrement amiable préalable obligé pour toute démarche judiciaire.

²⁶ Voir mémoire Online Impayés et recouvrement en IARD

²⁷ Yav et associés, le recouvrement forcé des créances en droit ohada

Dans cette section, nous détaillerons et expliquerons les différents moyens dont dispose un créancier afin de recouvrer ses créances.

1.1- Le recouvrement amiable

Le but de cette démarche est d'obtenir un paiement volontaire du débiteur par la voie de la négociation et de la conviction. Il s'agit donc de rappeler au débiteur ses obligations et d'obtenir de lui qu'il rembourse sa dette de son plein gré. Le créancier envoie donc en général des emails de rappel de paiement ou passe des coups de téléphone.

Le recouvrement amiable n'est donc en aucun cas une voie d'action contentieuse mais correspond bien davantage à une phase de règlement précontentieux d'un litige portant sur une somme d'argent. C'est seulement si les tentatives sont vaines et si le débiteur se montre trop réticent à payer qu'il faut envisager d'autres voies de recouvrement telles que la mesure conservatoire, l'action en justice et le recouvrement forcé.

Et même lorsque de telles actions sont engagées, il est toujours préférable et recommandé de chercher un règlement amiable. En effet, c'est très souvent le procédé le moins onéreux dans la mesure où un simple coup de téléphone ou un simple email de rappel peuvent suffire à obtenir le paiement. Notons aussi que le créancier a tout intérêt à mettre en demeure son débiteur au plus vite car certains droits ne sont acquis au créancier qu'à compter de la mise en demeure (intérêts moratoires notamment) qui n'est de toute façon pas exclusive de la négociation.²⁸

Le recouvrement amiable est guidé par des principes :

1.1.1- Les principes d'efficacité du recouvrement

En tout état de cause, l'efficacité du recouvrement devra se reposer sur des principes porteurs de résultat probant. Ce sont :

- La forme

Il faut structurer la démarche en fonction du nombre de factures, du nombre de clients (cédantes) et de la créance moyenne, du niveau de risque.

- Le calendrier

²⁸ <http://www.inc.conso.fr> recouvrement amiable de créances : Les règles à connaître

Hierarchiser le discours et les actions (procédure)

- Le suivi

Il faut une cohérence des actions entre les services Commercial et Financier. Mettre en place un échéancier de rappel.

Cette efficacité doit en outre s'obtenir par l'utilisation d'outil de recouvrement. Il s'agira dans le cas particulier de la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance d'apporter un grand intérêt à la relance téléphonique, email et mixte.

1.1.2- Les outils du recouvrement amiable

Le processus de recouvrement s'articule autour de la date d'échéance. Il définit le cadre temporel dans lequel est effectuée la relance amiable. Il a un début et une fin qui intervient lorsque la facture est payée ou en cas d'impayé après l'envoi de la mise en demeure.

Il est constitué d'une succession de phases : préventif, niveau 1, niveau 2, niveau 3, qui sont de plus en plus fermes et formalisées au fur et à mesure que le temps passe.

Le processus est un cadre dans lequel le gestionnaire de compte garde une certaine flexibilité en fonction de ses échanges avec son client.

Cependant, toute relance amiable a une fin. En cas d'impayé non justifié au-delà du niveau 3, l'action amiable prend fin pour devenir contentieuse.²⁹

Tableau 5 : Processus de relances type

Délai de paiement	1 à 7 j de retard	8 à 30 j de retard	31 à 60 j de retard
Relance préventive	Relance niveau 1	Relance niveau 2	Relance niveau 3

1- Relance préventive

2- Relance niveau 1 (envoi email le 1^{er} jour et appel téléphonique le 7^{ème} jour)

3- Relance niveau 2 (envoi email le 8^{ème} jour et appel téléphonique le 30^{ème} jour)

²⁹<https://www.etrepaye.fr/recouvrement-de-creances-c3php>

4- Relance niveau 3 (envoi de la mise en demeure)

5- Contentieux-Recouvrement des impayés³⁰

1.1.2.1- La relance téléphonique.

Elle présente des avantages en bien d'aspects.

En effet, le téléphone est un outil de communication qui renforce l'image de marque de l'entreprise. Il répond à un degré de satisfaction clientèle. La relance téléphonique c'est l'assurance du bon contact et elle présente une efficacité/coût.

De plus, l'entretien téléphonique est rapide si bien préparé. Il permet d'obtenir un engagement du client (cédante).

Au demeurant comme précédemment indiqué, le téléphone permet de réduire les délais de recouvrement.

La relance téléphonique permet au créancier et au débiteur de parler directement et de connaître la position de chacun.

De là, les secrets de la relance téléphonique en vue de l'efficacité du recouvrement vont du recrutement des bons profils (communication verbale, écrite, négociation verbale, rigueur) à la formation de gestionnaires de compte ainsi qu'à la valorisation et au management de l'activité de réassurances.³¹

1.1.2.2- La relance par email ou courrier

Elle offre des avantages similaires à la relance téléphonique si elle est bien menée. Cependant, il y a lieu de faire attention au contenu du discours enfin de préserver la relation commerciale.

Par ailleurs, pour le cas particulier de la société commerciale gabonaise de réassurance (SCG-Ré), il y'a lieu de différencier et adapter les courriers ou mails en fonction de l'importance de la cédante, du traité (cession légale ou facultative), et de l'importance de la dette.

Comment à partir de différentes situations procéder au recouvrement intelligent ?

³⁰ Voir <https://www.etrepaye.fr/recouvrement-de-creances-c3php>

³¹ Voir Technique de recouvrement de créances amiables en B to B [http://www.etrepaye.fr/recouvrement-de-creance C3](http://www.etrepaye.fr/recouvrement-de-creance-C3)

1.1.3- Mise en œuvre du recouvrement intelligent.

La poursuite intelligente du recouvrement s'entend de l'état d'esprit à avoir ou à adopter pour obtenir une réelle coopération de votre débiteur (la cédante).

La première phase du recouvrement intelligent consiste avant toute action, à écouter, à comprendre et à convaincre son interlocuteur : C'est « **la phase de communication** ». Le facteur humain joue donc un rôle prépondérant dans la chance de récupérer la somme due. Dans certains cas de figure, il est préférable de faire une bonne négociation amiable qu'une mauvaise procédure judiciaire. Pour cela, le réassureur sera forcément tenu de communiquer avec un ou plusieurs individus travaillant chez la cédante. Ainsi, quel que soit l'humeur des différents interlocuteurs (standards, comptable, direction), c'est au réassureur de diriger le dialogue. Il lui importe d'influencer le déroulement des conversations et non pas le contraire.

Quand on sait écouter, donc, laisser parler et comprendre, on obtient des résultats.

Le blocage peut avoir lieu au niveau du service comptable s'il s'agit d'un problème financier. En cas de litige le veto pourra provenir d'un autre service.

Une fois que le bon interlocuteur aura été identifié, il y a lieu de passer à la phase suivante : « **c'est la phase de compréhension** ». La cédante était sensée régler la totalité de la prime de réassurance à une date et ne l'a pas fait. Il y a quelque chose d'illogique dans cette situation que le réassureur pourra tout de même chercher à comprendre.

Pourquoi est-elle insolvable ? Est-elle en possession de la facture (note de débit) qui lui a été transmise ?

De temps en temps des interlocuteurs de mauvaises foi se feront rencontrer. A quoi les reconnaître ?

Ils débiteront des mensonges assez grossiers. Pour un effet (absence de règlement), ils exposeront plusieurs causes : on a perdu la facture, ma secrétaire est en congé de maternité... ou encore ils adopteront une attitude offensive, comme s'ils étaient déjà en train de plaider. Dans ce cas, l'on serait en droit de présumer qu'ils sont de mauvaise foi.

Pour les grosses structures cédantes débitrices ne pas hésiter à mettre en lumière les défauts de cohérence interne. Il y a lieu de ne pas se faire piéger par un « ping pong » entre les services. Nous savons que la responsabilité a malheureusement tendance à se diluer plus la cédante est de taille importante. Lors de la phase de compréhension, un des objectifs est de traiter et d'éliminer toutes les causes plausibles de non-paiement. Une fois que le réassureur s'est assuré qu'aucune pièce ne manque au dossier, qu'il n'y a pas de litige particulier, soit

le problème sera réglé et l'on aboutira à un accord de règlement, soit, l'interlocuteur continuera à user d'excuses « bidons ».

Il sera alors temps de passer à la phase de persuasion.

« **La phase de persuasion** » ne consiste pas à persuader l'interlocuteur de payer, mais à le convaincre de discuter. Il sait déjà qu'il doit payer et vous savez qu'il le sait. Inutile d'enfoncer une porte ouverte. Mais pour faire de cette obligation de payer une réalité, il faut encore en discuter pour établir le « comment du règlement ». Et pour cela, il faut pouvoir communiquer.

Comment le persuader à discuter ?

C'est en lui montrant qu'il a tout à gagner. S'il rompt le dialogue, il aura 48 heures pour payer sous peine d'être assigné au tribunal. S'il ne répond ni à vos courriers, ni à vos fax, ni à vos e-mails, s'il refuse de vous prendre au téléphone, il aura tout perdu. C'est cela que vous devez lui faire comprendre. Votre disposition à négocier ne sera pas éternelle. Demain il sera trop tard.

Vous pourriez également rappeler à la cédante que si elle, ne vous paie pas la prime de réassurance vous ne pourrez pas la couvrir en cas de survenance du sinistre pour lequel, elle avait sollicité la réassurance. Ce qui est susceptible de mettre en danger sa trésorerie.³²

Une qualité fondamentale d'un professionnel de recouvrement est sa capacité à rester calme et neutre. Le réassureur pourra rencontrer autant de cas de figure qu'il y a d'individus. Pour guide, nous nous sommes inspiré du tableau d'Eric Ermantier qui dresse une typologie des comportements des débiteurs et des six principales situations qu'un créancier pourra rencontrer.

1^{ère} situation : La cédante veut payer et peut payer. Le retard était volontaire ou dû à une simple négligence, c'est le cas le plus facile. Cependant, il est important de se prémunir contre le fait que cela se reproduise.

2^{ème} situation : La cédante veut payer, mais il ne peut pas car il rencontre des difficultés financières. Dans ce cas, engager immédiatement une négociation et mettez en place un échéancier de paiement réaliste et qu'il pourra respecter.

³² Livre définitif ERIC. PDF. Agence de recouvrement chapitre 3

3^{ème} situation : Votre cédante est en mesure de payer, mais s'y refuse en étant de bonne foi à cause d'un litige. Dans ce cas, la priorité pour le réassureur sera ici de résoudre le litige. Il faudra peut-être résilier le contrat ou transiger sur son montant dans le cadre d'un geste amical.

4^{ème} situation : La cédante est en mesure de payer, mais s'y refuse en étant de mauvaise foi. Il a décidé de faire traîner le règlement de la facture pour des raisons qui n'appartiennent qu'à lui ou tout simplement parce qu'il a décidé de « se faire de la trésorerie » sur le dos du réassureur. Il y a lieu de faire preuve de fermeté et dans la phase de persuasion montrer lui l'imminence de l'exécution d'une procédure judiciaire et, comme toujours exécuter la menace s'il refuse toujours de payer.

5^{ème} situation : La cédante, de bonne foi, ne peut ni ne veut pas payer. Le service commercial doit être immédiatement alerté. La situation difficile de trésorerie peut être liée à un litige sur le contrat (manque d'éléments). Le réassureur commencera par régler ce litige avec la cédante. Une fois que celui-ci est d'accord pour payer, si la situation critique commerciale demeure, on appliquera la même procédure que 2^{ème} situation.

6^{ème} situation : La cédante refuse de payer en étant de mauvaise foi et qu'en plus il n'est pas solvable. Cette situation est la plus critique. Le réassureur doit engager une procédure pour la forme, mais n'espérez pas un taux de réussite de 10%. En cas de cessation de paiement de la cédante, les chances de récupérer son dû sont quasi-nulles. Cependant, déclarez les créances en prenant garde de ne pas laisser s'écouler le délai de forclusion (la durée pendant laquelle il est possible d'exercer une action en justice).³³

1.2- Le recouvrement forcé

En droit, les procédures simplifiées de recouvrement de créances constituent un prélude aux voies d'exécution qui sont la véritable procédure d'exécution forcée.

³³ Livre définitif Éric/ PDF/ Agence de recouvrement chapitre 3 psychologie du recouvrement

A défaut d'exécution volontaire ou dans l'hypothèse d'échec de la procédure simplifiée de recouvrement de créance, le créancier dispose de moyens de contrainte légaux pour se faire payer.

L'acte uniforme OHADA organise les saisies mobilières et les saisies immobilières.

S'agissant **des saisies mobilières**, le créancier peut pratiquer soit **la saisie conservatoire** soit **la saisie à fin d'exécution**.

1.2.1- **La saisie conservatoire** rend les biens mobiliers du débiteur indisponible, cette saisie est accordée par le juge en l'absence de tout titre exécutoire lorsque pèse sur le recouvrement de la créance concernée une menace sérieuse. Si la saisie conservatoire se déroule sans contestation. Elle se transfère à **fin d'exécution** par la signification d'un simple acte de conversion en saisie vente (s'il s'agit d'un bien), saisie attribution (s'il s'agit d'une créance) ...Ce qui amène le créancier à suivre cette voie de droit, c'est de pouvoir empêcher le débiteur d'organiser son insolvabilité. En procédant de la sorte il sécurise son paiement. C'est une véritable phase du recouvrement forcé.³⁴

1.2.2- **Le recouvrement forcé** à proprement parler, se réalise par l'intermédiaire d'un huissier de justice qui va saisir un ou plusieurs biens du débiteur.

La procédure impose des règles très strictes et nécessite la détention d'un titre exécutoire. Celui-ci peut être obtenu que grâce à une action en justice couronnée de succès et ayant reçu force exécutoire.

La procédure du recouvrement forcé peut aussi être engagée sans action en justice préalable, si le créancier détient par exemple un certificat de non-paiement de chèque ou un acte notarié qui est lui aussi revêtu de la forme exécutoire. Le créancier obtiendra paiement de sa créance par la vente des biens saisis ou par l'attribution des créances saisies.

Soulignons toutefois que le débiteur a toujours la possibilité de payer au cours de la procédure de saisie, s'il ne veut pas être contraint d'assister à la vente de ses biens.

³⁴ Yav et associâtes, le recouvrement forcé des créances en droit ohada

Les procédures relatives aux mesures d'exécution forcée et aux mesures conservatoires sont régies par l'article 337 de l'acte uniforme « OHADA » portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution.³⁵

1.2.2.1- **Domaine d'application du recouvrement forcé pour une entreprise de réassurance :**

Il n'est pas aisé pour une entreprise de réassurance de mettre en place un recouvrement forcé. Surtout lorsqu'il s'agit de « la cession commerciale », car cela risquerait de nuire aux relations entre le réassureur et ses cédantes.

Pour le cas de la société commerciale gabonaise de réassurance (SCG-Ré) où se pratique deux types réassurance. A savoir **la réassurance cession légale et la réassurance cession commerciale**.

Bien qu'il existe des arriérés en cession légale tout comme en cession facultative. Il est plus aisé pour le réassureur Gabonais d'exercer le recouvrement forcé en matière de cession légale compte tenu des prérogatives que l'Etat Gabonais lui confère sur cette cession.

En effet, les « traités de réassurance cession légale vie et non vie » stipule dans leur article 30 que : *Les poursuites pour recouvrement des primes non cédées, des soldes des comptes courants et des pénalités s'exercent comme en matière d'impôts directs.*

Toute requête ou opposition tendant à ce qu'il soit sursis à l'exécution dudit titre de recouvrement n'est recevable que si le débiteur soulève une contestation sérieuse et constitue une garantie sous forme de caution bancaire ou de dépôt de cautionnement égal au moins à la moitié de la créance objet dudit titre.

*L'opposition au titre de recouvrement n'entraîne pas la suspension de son exécution, sauf dans les cas prévus à l'alinéa précédent.*³⁶

Pour ce qui est de « **la cession commerciale** ». L'article 28 de l'Acte uniforme OHADA, portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution stipule que : « **A défaut d'exécution volontaire, tout créancier peut, quel que soit la nature de sa créance, dans les conditions prévues par le présent Acte uniforme,**

³⁵ Voir Acte uniforme ohada portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution

³⁶ Voir article 30 des traités de réassurance cession légale vie et non vie de la SCG-Ré

contraindre son débiteur défaillant à exécuter ses obligations à son égard ou pratiquer une mesure conservatoire pour assurer la sauvegarde de ses droits... »³⁷

De ce fait, on procède au recouvrement des créances comme cela se fait d'habitude avec n'importe quel débiteur pourvu que la créance remplisse les trois conditions, *liquide*, *exigible* et *certaine*. De plus la procédure sera menée par un avocat ou un huissier du pays de la société débitrice.

1.2.2.2- Les principales actions en justice, ouvertes au créancier

1.2.2.2.1- L'injonction de payer.

La procédure d'injonction de payer est une procédure sommaire et peu coûteuse qui est utilisée lorsque le débiteur ne risque pas de contester la créance. Cette procédure peu formaliste permet d'obtenir une décision judiciaire sans avoir dû préalablement appeler le débiteur et sans qu'aucune des parties, créancier ou débiteur, aient eu à comparaître. La procédure d'injonction de payer peut être utilisée en présence d'une créance contractuelle certaine, liquide et exigible lorsque l'engagement résulte de l'émission ou de l'acceptation d'un effet de commerce ou d'un chèque dont la provision s'est révélée inexistante ou insuffisante.

La demande est formée par requête auprès de la juridiction du domicile ou du lieu où demeure effectivement le débiteur ou l'un d'eux en cas de pluralité de débiteur (article 3 al.1) de l'acte uniforme OHADA portant *organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution*.³⁸

En l'absence d'opposition dans les 15 jours de la signification de la décision portant injonction de payer, le créancier peut demander l'exécution de la formule exécutoire sur cette décision et celle-ci produit alors les effets d'une décision contradictoire et n'est plus susceptible d'appel.³⁹

En cas d'opposition, le contentieux est porté devant le juge de fond et donne lieu à une instance contradictoire précédée d'une tentative de conciliation.⁴⁰

³⁷ Voir article 28 de l'acte uniforme ohada portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution

³⁸ Voir article 3 al1 de l'acte uniforme ohada portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution

³⁹ Voir article 16 de l'acte uniforme ohada portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution

⁴⁰ Voir article 12 de l'acte uniforme ohada portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution

La procédure d'injonction de payer devient contradictoire en cas d'opposition du débiteur à l'ordonnance d'injonction de payer qui doit lui être notifiée par voie d'huissier au plus tard dans les trois mois de son prononcé à peine de caducité.

1.2.2.2.2- L'assignation de paiement.

C'est un acte délivré par voie d'huissier permettant au demandeur de citer son adversaire à comparaître devant le juge. La procédure est ici contradictoire, moins rapide que l'injonction de payer et doit être utilisée par les créanciers lorsque leurs créances sont susceptibles d'être contestées par le débiteur.⁴¹

1.2.2.2.3- Le référé-provision.⁴²

Par la procédure du référé-provision, le juge des référés peut accorder une provision au créancier qui peut aller jusqu'à 100% de la créance.

Pour que le juge des référés soit compétent, il faut que l'obligation ne soit pas sérieusement contestable (il ne peut pas par exemple apprécier la validité du contrat). Le juge des référés est celui de l'apparence. Dès lors que l'obligation contractuelle qui lui est soumise apparaît comme ambiguë, incomplète ou susceptible d'interprétation, elle devient sérieusement contestable et le juge des référés devient incompétent.

La jurisprudence établit une distinction entre la notion d'obligation « sérieusement contestable » et celle d'obligation « sérieusement contestée ». Naturellement, une obligation qui n'est pas sérieusement contestée par le débiteur n'est pas sérieusement contestable mais une obligation contestée peut être estimée comme non sérieusement contestable par le juge. La procédure du référé-provision permet d'obtenir une décision rapide bénéficiant de l'exécution provision de plein droit.

Toutefois, il est conseillé à la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré) en tant que commerçant de privilégier toujours le processus amiable en ce qui concerne la cession commerciale.

⁴¹ www.gmbg-huissiers.com quelles sont les principales actions en justice ouvertes au créancier

⁴² Rubypayeur.com référé provision

Section 2 : La délégation et le contrôle du recouvrement

2.1- La délégation du recouvrement

Le risque pour toute entreprise en générale et pour la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré) en particulier d'enregistrer des impayés est toujours présent, d'autant que le paiement de la prime par le client (cédante) tarde parfois : défaillance ou indécidation...etc. du client (cédante).

Ce sont autant d'aléas qui peuvent compromettre la situation économique et financière de toute entreprise en générale et de la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré) en particulier.

Pour cette raison, il est envisageable de déléguer le recouvrement à des organismes externes.

En effet, il est souvent judicieux de procéder à l'externalisation des procédures de recouvrement de créances vers une structure spécialisée. En préalable à toute procédure en justice, cette dernière vous accompagnera efficacement dans la démarche de recouvrement amiable de l'ensemble de vos créances. La délégation de recouvrement externe présente de réels atouts.⁴³

Elle permet :

2.1.1- Préserver de bonnes relations avec sa clientèle

Une société spécialisée dans le recouvrement de créance offre des avantages stratégiques nécessaires au maintien d'une meilleure relation commerciale entre le créancier et son débiteur. Le recours à une assurance-crédit ou à une société spécialisée en recouvrement confère du sérieux ainsi que de la neutralité (l'intercession d'un tiers dans les arrangements) à votre démarche de recouvrement amiable.

2.1.2- Recouvrement rapide et à moindre coût

Dans sa démarche de recouvrement, une société spécialisée met en œuvre d'importants moyens aussi bien financiers, matériels qu'humains en vue de vous permettre de vous focaliser sur votre métier. Selon les montants à recouvrer dans les arrangements avec les

⁴³ Voir Livre définitif Eric /PDF/ Agence de recouvrement chapitre 4

clients, la société spécialisée peut mettre en œuvre diverses méthodes de procédures dont l'association est parfois nécessaire afin d'accroître graduellement la contrainte chez le débiteur. Cela améliore le recouvrement en termes d'efficacité et de taux.

Les sociétés spécialisées en recouvrement de créances appliquent ainsi une gestion plus dynamique pour amener le débiteur à rembourser les montants dus. Avant de parvenir à la mise en demeure légale, elles contactent le débiteur défaillant à plusieurs reprises par des procédés progressifs (courrier, téléphone, email, mise en demeure écrite etc.)

Il s'agit de l'assurance-crédit et de l'affacturage :

2.1.2.1- L'assurance-crédit

L'assurance-crédit est une garantie destinée aux entreprises de toutes tailles pour garantir les impayés. Elle consiste pour la société qui délègue le recouvrement d'acheter une assurance-crédit qui la garantit contre les pertes définitives résultant de l'insolvabilité des clients.

La société se fera indemniser par *l'assureur crédit* du montant de la créance détenue sur le client en cas de défaillance de ce dernier⁴⁴. Cette externalisation du recouvrement se développe de plus en plus dans les pays de la zone CIMA. On compte sur le marché des assurances des sociétés spécialisées dans la couverture du risque client.

2.1.2.2- L'affacturage

C'est une technique de gestion des comptes clients et de financement à court terme mise en œuvre par la cession des comptes clients à une société spécialisée appelée le « factor ».

Le « factor » ont deux missions essentielles :

- La prévention des risques et la garantie contre les impayés.

Les sociétés d'affacturages proposent aux entreprises de les prémunir contre tout risque de défaillance de leurs clients. En cas d'insolvabilité, les entreprises récupèrent jusqu'à 100% du montant de leur créance.

- La gestion des comptes clients

Les sociétés d'affacturages gèrent les comptes clients des entreprises :

⁴⁴ Voir <https://www.assurance-crédit-entreprise.fr> Définition de l'assurance-crédit pour les entreprises.

Relance, recouvrement des impayés, imputation des règlements, tenue de compte et engagement éventuel d'actions de contentieux.⁴⁵

Au Gabon, des sociétés d'affacturage existent. Parmi lesquelles on cite la société Gabonaise de factoring (SGF) filiale de la Banque Gabonaise Développement (BGD) et la Coface...etc.

2.2- Le contrôle du recouvrement

Le recouvrement ne sera probant que, lorsque in fine des méthodes de contrôle sur la récupération des primes arriérés seront exploités. Deux méthodes essentielles existent.

*La méthode des praticiens

*La méthode des théoriciens de la firme.

2.2.1- La méthode des praticiens⁴⁶

Cette méthode se fonde sur la notion de *délai de crédit* et utilise plusieurs ratios pour contrôler les créances. Cependant un ratio est particulièrement généralisé, il s'agit du DSO (Day Sales Outstanding) qui est une terminologie financière plus particulièrement liée au recouvrement des créances. Il correspond au *nombre de jours de crédit*, c'est-à-dire au délai moyen de recouvrement ou de paiement (DMP en français) qu'une entreprise subit entre la date d'émission d'une facture client et son encaissement, dans les délais ou en retard.

La définition du DSO et de son suivi est donc d'une grande importance pour les entreprises car avoir un bon DSO est synonyme de bonne santé financière.

Plus le client paie en retard, plus le DSO sera important donc plus la trésorerie de l'entreprise sera directement impactée de ce manque.

Il représente, pour l'extrapoler de la finance aux assurances et réassurances, *les arriérés en nombre de jour de chiffre d'affaires*.

$$\text{DSO} = \text{DMP} = (\text{Comptes clients} / \text{Chiffre d'affaires TTC}) \times 360.$$

Ou

⁴⁵ Voir <https://www.lesclesdelabanque.com> Qu'est-ce que l'affacturage ou factoring ?-Entreprise

⁴⁶ La méthode des praticiens combine la méthode de la valeur intrinsèque et celle de la valeur de rendement, d'où son autre nom « méthode des valeurs moyenne » voir www.raiffeisen.ch Evaluation de l'entreprise : méthodes d'évaluation

DMP = (Encours client total/chiffre d'affaires réalisé) × nombre de jours de la période concernée.

L'unité de mesure est en nombre de jours. Vous obtiendrez alors le nombre réel de jours de délai moyen de paiement de vos clients.⁴⁷

Exemple pour mieux comprendre :

Si votre entreprise présente un encours de 15000£ au 1^{er} mars :

Au 31 mars (31 jours), votre chiffre d'affaires est de 5000£. Votre encours est donc de 15000 – 5000 = 10000£.

A la fin du mois d'avril (30 jours), chiffre d'affaires est 8000£. Votre encours est donc de 2000£ (10000 - 8000).

Au mois de mai, votre chiffre d'affaires est de 4000£. Vous devez alors diviser votre encours par votre chiffre d'affaire, puis multiplier le résultat par le nombre de jours dans le mois, soit : $(2000/4000) \times 31 \text{ jours} = 15,5$ (soit 16 Jours).

La totalité des factures clients a été réglée le 16 mai. Le délai moyen de paiement (DSO ou DMP) des clients est donc de 77jours (31 + 30 + 16 jours).⁴⁸

Simple et synthétique le DSO mesure le risque client et la performance du recouvrement.⁴⁹

Il existe deux méthodes de calcul du DSO :

Méthode « bilancielle » et la méthode de la balance âgée.

Dans le cadre de notre travail, nous exposerons ici la méthode de la balance âgée car plus facile et plus pratique.

Comment mettre en place un tableau de bord de pilotage de compte client ?

Issu de la comptabilité client, la **balance âgée** indique par client ou par cédante les sommes dues par échéances successives (échues, voire non échues). Elle pourra être éditée par commercial, région, par catégorie de client ou cédante, etc. afin de mesurer la performance

⁴⁷ Voir <http://valoxy.org> le délai moyen de paiement des clients/Blog valoxy

⁴⁸ Voir libeo.io Délai moyen de paiement des clients : calcul et utilité - Libeo

⁴⁹ www.gestioncreditexpert.com comment calculer le DSO/GCE-Gestion Crédit Experts

de l'entreprise. Elle constitue également un outil de communication efficace entre le service de recouvrement et les commerciaux.⁵⁰

Connaitre et comprendre régulièrement l'encours clients (total des sommes dues par les clients ou cédantes) et les risques associés constitue pour chaque responsable financier un enjeu majeur. Le tableau de bord de l'encours clients est ainsi l'outil central, incontournable et synthétique pour maîtriser cet enjeu et mettre en place les actions nécessaires à l'optimisation de l'encours clients.

Le tableau de bord de l'encours clients, élaboré en général chaque semaine, a pour objectifs de :

- Gérer l'encours clients (créances non échues, créances échues),
- Anticiper les risques de dérapage sur les créances échues (augmentation et vieillissement de l'encours),
- Organiser et suivre les actions de recouvrement des équipes de relance, gérer les paiements non identifiés et non lettrés. Qualifier les causes de blocage ou de retard de paiement des créances.

Il contient des indicateurs permettant de suivre l'encours clients par postes principaux et par statut de relance, de connaître les raisons de non-paiement des créances, de surveiller l'encours des clients les plus importants.

Quels indicateurs mettre en place ?

Encours clients total par âge de créance (non échues et échues) et évolution par rapport aux périodes précédentes

- Paiements reçus, avec la décomposition paiements lettrés et paiements non lettrés
- Avoirs émis
- Encours clients par statut de relance (non relancée, relance en cours, décision d'arbitrage à prendre en cas de blocage ou de litige, paiement promis/ prévu, paiement reçu)
- Encours clients par cause de blocage du paiement (par exemple : litige, erreur de libellé dans la facture non reçue, attente d'un avoir, etc.)

⁵⁰ Voir www.afdcc.fr BALANCE AGEE(AGING RECEIVABLES...-AFDCC

- Palmarès clients : balance âgée par client, encours par statut de relance et par client.

Le tableau de bord de pilotage est construit à partir de⁵¹ :

L'outil comptable de l'entreprise (balance âgée, journal des encaissements) pour les analyses quantitatives.

L'outil de gestion de la relance clients pour les analyses qualitatives sur les statuts de relance et les causes de blocage.

Ce tableau de bord est mis en place sur un outil bureautique (Excel ou Access). Le chargement des données est effectué requête dédiée et automatisée dans l'outil comptable et/ou dans l'outil de gestion de la relance.

Cette requête, proche du contenu de la balance âgée, contient au minimum les informations suivantes : code et nom du client (cédante), numéro de la créance ou du paiement, montant de la créance ou du paiement, type de créance (facture, avoir, paiement), date d'enregistrement (émission de la créance, enregistrement du paiement), date d'échéance, statut de relance, cause de blocage du paiement, référence et date de lettrage.

Le tableau de bord de l'encours clients constitue donc un outil simple et puissant de pilotage sur lequel s'appuyer, pour mener efficacement les actions de recouvrement et améliorer durablement, la gestion du poste clients. Il permet, en complément, d'accroître la connaissance de la chaîne clients et d'identifier des actions d'amélioration pour les étapes en amont du processus (prise de commande, livraison/réalisation et facturation).⁵²

2.2.2- La méthode des théoriciens de la firme

Plusieurs approches existent, mais elles sont généralement moins utilisées que les approches issues de la *méthode des praticiens*. Ces méthodes sont le contrôle des encours par la matrice de l'historique des créances, l'évaluation des créances par la chaîne de Markov, le contrôle des crédits clients par l'analyse des profils de paiement et le contrôle des créances par structure de clientèle.

⁵¹ Voir bpifrance-creation.fr Le tableau de bord, l'outil pour piloter votre entreprise

⁵² Voir formation-compta-tpe.fr Le tableau de bord de gestion de votre encours clients

Pour les besoins de notre étude, nous retiendrons deux méthodes que nous allons présenter succinctement.

- Contrôle des arriérés par la matrice de l'historique des créances

Ce contrôle inspiré de celle des encours proposés par Lewellen Edmister (1973) est basée sur une matrice permettant de « visualiser » l'historique des créances. La matrice doit fournir la description des créances en cours, et donc de l'investissement global en crédit client de l'entreprise. Cette matrice différencie les dates de vente à crédit d'échéance et d'échéance mois par mois. Le principe est simple mais la présentation sous forme de matrice n'est pas adaptée à celle requise dans un tableau de bord visuel.

- Evaluation des créances par la chaîne de Markov

Cette méthode initiée en 1962 est basée sur l'analyse des probabilités de passage d'un état de créance recouvrable à un état irrécouvrable à un instant $t+1$. Les chaînes de Markov permettent l'estimation des probabilités attachées à différents états d'évolution des crédits clients dans le temps.

Au terme de cette deuxième partie de notre étude, il nous apparaît que les réponses aux problèmes des impayés se trouvent dans la façon pour une entreprise de conduire le recouvrement.

Ayant identifié, pour le cas de la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré) que les procédures de recouvrement des primes de réassurance appliquées jusque-là, édictées notamment par le code des assurances, se sont avérées aujourd'hui inadaptées, peu efficaces et peut être même inopérantes, à soutenir dans la durée, l'équilibre financier de la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre étude, il convient de rappeler qu'il a été question de discuter sur les stratégies d'amélioration du problème des impayés et arriérés de primes, d'une compagnie de réassurance en zone CIMA. Et nous nous sommes fixés pour objectif général de comprendre d'une part l'importance des arriérés de primes de réassurance et d'autre part trouver les stratégies et mécanismes pour résorber ou atténuer ce problème.

En outre, le souci de circonscrire notre travail pour une meilleure analyse nous a amené à limiter nos investigations au niveau de la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré).

Il en ressort de notre étude, qu'un premier aspect des causes des arriérés de primes de réassurance est le fait de l'entreprise de réassurance elle-même dans la mesure où il existe certains dysfonctionnements dans la méthodologie de travail et de prévention des impayés. Pour ce qui est de la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré), le rapport de l'état des lieux fait en 2022 révèle le diagnostic suivant :

- 1) Une faible capacité de recouvrement des primes de réassurance ;
- 2) Les textes appliqués en matière de recouvrement ^{de fait} avérés peu efficaces ;
- 3) Une absence de procédures formalisées de recouvrement ;
- 4) Une faible montée en compétence du capital humain en charge du recouvrement ;
- 5) Absence de service de recouvrement.

Un deuxième aspect des causes des arriérés est lié à l'insolvabilité total ou partiel de certaines cédantes⁵³.

La cédante peut décider de placer en Dépôt A Terme (DAT) des primes, en cas de sinistres pour ne pas casser le DAT de ses contrats, elle paie les sinistres avec les primes des contrats nouveaux. De ce fait, elle n'aura pas de liquidité disponible pour payer les réassureurs à temps. Il faudra attendre l'échéance des DAT ou l'encaissement d'autres primes nouvelles.

L'ensemble de ces aspects, a conduit à aggraver non seulement le niveau des arriérés en affaires facultatives et traités, mais également en cession légale au premier franc de la société commerciale gabonaise de réassurance (SCG-Ré), qui en l'espace de quatre exercices (2018 à 2021) est passé d'un taux de 15,95% d'arriérés de primes de réassurance au 31/12/ 2018

⁵³ Voir page 10

en affaires facultatives et traités, à 34,21% d'arriérés de primes de réassurance au 31/12/2021 soit une augmentation de 18,26%.

En cession légale au premier franc les arriérés sont passés d'un taux de 4,74% en 2020 à un taux de 57,94% en 2021 soit une augmentation de 53,20%.

Toutefois, notre étude a révélé que les affaires facultatives augmentent particulièrement le taux d'arriérés⁵⁴. Cela peut s'expliquer par le fait que, si la prime de réassurance n'est pas payée à la signature c'est difficile après de la recouvrée puisque les cédantes ont tendances à faire des spéculations sur les probabilités que les sinistres soient aussi importants pour qu'ils touchent les contrats facultatifs.

Nous pouvons alors dire qu'en général, les difficultés rencontrées dans le recouvrement des primes de réassurance au sein de la SCG-Ré, résultent non seulement de l'absence d'une stratégie de recouvrement efficace, mais également de la mauvaise foi de certaines cédantes. Ce qui, entraîne le chevauchement dans l'action commerciale et comptable.

Les résultats obtenus confirment dans leur grande majorité les hypothèses formulées au départ. C'est-à-dire :

Hypothèse 1 : Les arriérés de primes en réassurance sont principalement provoqués par le fait des compagnies de réassurances elles-mêmes.⁵⁵

Hypothèse 2 : Les portefeuilles des affaires facultatives accroît particulièrement les arriérés⁵⁶

Hypothèse 3 : La mise en place de procédure de recouvrement à l'amiable conduit à l'efficacité de l'apurement des primes arriérées.⁵⁷

Compte tenu de ces résultats obtenus, il nous semble important de faire quelques recommandations de bonne gestion des arriérés de primes de réassurance.

Au niveau de la production : Etant donné que le portefeuille des affaires facultatifs accroît particulièrement le montant des arriérés.

Il est alors important de faire une sélection rigoureuse des affaires acceptées en facultatives, c'est-à-dire accepter uniquement les affaires facultatives venant des cédantes ou des

⁵⁴ Voir données statistiques des arriérés de 2018 à 2021 page 18

⁵⁵ Voir les raisons à la page 9

⁵⁶ Voir les détails des arriérés de 2018 à 2021 à partir de la page 19

⁵⁷ Voir recouvrement amiable à partir de la page 35

courtiers qui ont une bonne réputation. Et suspendre ou résilier les contrats pour lesquels la cédante n'a pas respecté le délai de paiement de la prime.

Au plan de l'organisation du travail : Nous recommandons une étroite collaboration de tous les services depuis le service de production, jusqu'au recouvrement en passant par la comptabilité technique et la comptabilité générale.

La collaboration s'entend ici par la fluidité de l'information, de son traitement et de sa diffusion à temps réel. Un comité chargé de suivre particulièrement le problème des arriérés pourrait être mis en place.

Au niveau comptable : compte tenu du fait qu'il existe des arriérés de primes sur plusieurs exercices comptables notamment en affaires facultatives et traités.

Nous recommandons de faire le lettrage (permet de faire un lien entre une facture et son règlement) afin de pouvoir identifier la source exacte de chaque règlement, car le caractère international d'une compagnie de réassurance peut faire en sorte qu'elle puisse recevoir des règlements de primes qui date de plusieurs exercices sans pouvoir relier ce règlement à la facture correspondante. Ce qui ferait qu'elle continuera à penser qu'une telle ou telle facture n'a pas été réglée alors qu'elle a déjà été réglée.

Au niveau du recouvrement : ayant observé des arriérés tant dans les affaires traités et facultatives, qu'en cession légale premier franc. Nous recommandons la célérité dans le recouvrement, car plus vite les mesures de recouvrements sont enclenchées, plus vite le réassureur aura la possibilité de recouvrer ses primes de réassurance.

La mise en place des procédures de recouvrement permettra d'effectuer le recouvrement dans les délais.

Il y a lieu d'obéir aux principes d'efficacité du recouvrement en respectant toutes les modalités de l'exécution amiable c'est-à-dire :

- La forme : structurer la démarche en fonction du nombre de factures, du nombre de cédantes et de la créances moyenne au niveau du risque.⁵⁸
- Le calendrier : hiérarchiser les actions et les étapes de la procédure de recouvrement.
- Le suivi : il faut une cohérence des actions entre les départements, commercial, technique et financier. Mettre en place un échéancier de rappel.

⁵⁸ Voir exemple DSO page 48

L'externalisation du recouvrement à travers l'achat d'assurances crédit pour garantir la défaillance du client et l'appel à une société d'affacturage en recouvrement des sommes importantes.

La mise en place d'un service de recouvrement qui se consacrera à la prévention des impayés afin que le seuil critique ne soit pas atteint et à l'encaissement des arriérés de primes.⁵⁹

Si possible recruter une ressource qui pourrait communiquer avec les différents débiteurs à travers l'Afrique.

Pour les arriérés à forte antériorité, il faudra procéder au provisionnement pour pouvoir les compenser ou procéder à leurs annulations.

Cependant, une société de réassurance peut gérer son recouvrement de primes de plusieurs manières dont nous n'avions pas forcément fait état au cours de ce mémoire. Toutefois, les principes de bases restent les mêmes que celui présenté mais les solutions de la mise en œuvre et de son suivi peuvent varier d'un réassureur à un autre en fonction de ses objectifs.

⁵⁹ Voir exemple sur l'estimation du seuil critique page 13

BIBLIOGRAPHIE

Textes Règlementaires :

- Code des assurances des Etats Membres de la CIMA, Edition 2019
- Acte Uniforme OHADA portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement.
- Règlement d'application n°-001/R/CIMA/SG/2020 portant sur le respect des obligations réglementaires et contractuelles dans la cadre des opérations de réassurance

COURS :

- Fascicule du cours de Réassurance MPA 2020-2022 (M. SANGARE LOSSENI), Institut International des Assurances de Yaoundé
- Fascicule du cours de contrôle sur pièces et sur place 2020-2022 (M. ABLEGUE), Institut International des Assurances de Yaoundé
- Fascicule du cours de Contrôle de gestion 2020-2022, Institut Internationale des Assurances de Yaoundé

Ouvrages :

- Éric Ermantier, (2002) « le guide du recouvrement intelligent ».
- Thierry Gingembre (2000), « Recouvrement des créances » Ed. Delmas.
- Gabriel Guery, (02/08 :1995) « Le risque client dans l'entreprise », Eska Editions.

Mémoires :

- ADOU Constant Saturnin (17^{ème} promotion DESS-A IIA 2004-2006), Impayés et recouvrement des arriérés de primes : quelles stratégies pour une compagnie de réassurance IARD de la Zone CIMA
- Achille Crépin ONDO MEDZO (14^{ème} promotion MST-A IIA 2018-2020), Encaissements et décaissements de primes d'une compagnie de réassurance : Cas de la SCG-Ré

Autres :

- Traité de Réassurance cession légale vie et non vie
- Restitutions des travaux portant sur le recouvrement de prime de réassurance (ATLANTIS BUSINESS CONSEILS), M. Yves Honyls LOUEMBET
- Synthèse des encaissements et Recouvrement 2013 à 2021 SCG-Ré
- « Aide-mémoire : Mesure et contrôle des impayés et calcul et fixation de taux d'intérêt », Cours de Gestion Actif Passif. IIA 2020-2022
- Google : voir les notes des bas de pages

ANNEXES

• Livre I •

PROCEDURES SIMPLIFIEES DE RECOUVREMENT

• Titre I •

INJONCTION DE PAYER

• Chapitre I •

CONDITIONS

Art. 1 Le recouvrement d'une créance certaine, liquide et exigible peut être demandé suivant la procédure d'injonction de payer.

JURISPRUDENCE OHADA

I. Application exclusive de l'article 1 à l'injonction de payer

S'il ne peut être contesté que les conflits sociaux ressortissent à la compétence de la juridiction du travail, il reste que lorsque la requête portée devant un tribunal de commerce dont le jugement a fait l'objet d'appel et donné lieu à l'arrêt attaqué, n'est pas une assignation en paiement des dommages-intérêts pour rupture abusive ou irrégulière du contrat de travail, mais une procédure de recouvrement d'une créance contre une société commerciale, l'article 1 de l'AUPSRVE est applicable. Il en est ainsi dès lors qu'en l'espèce, il n'était pas demandé au tribunal de commerce de trancher une contestation en matière sociale, mais plutôt d'ordonner le paiement d'une créance qui représente le montant des retenues illicites opérées par la demanderesse au pourvoi sur les droits légaux et conventionnels des défendeurs, droits calculés par la Direction Régionale du Travail et que la demanderesse a accepté de payer (CCJA, n° 037/2009, 30-6-2009 : ABB LUMJUS GLOBAL SPA c./ B. J. R. et autres, Recueil de Jurisprudence n° 13, janvier-juin 2009, p. 97, Ohadata J-10-76).

II. Obligation de remplir les conditions d'introduction d'une requête d'injonction de payer

Les articles 1 et 2 de l'AUPSRVE fixent les conditions limitatives et impératives dans lesquelles, à l'initiative du créancier, doit s'exercer la procédure simplifiée de recouvrement de l'injonction de payer ; il en résulte que seule l'existence de celles-ci détermine l'opportunité et la recevabilité de ladite procédure

(CCJA, n° 048/2005, 21-7-2005 : 1^{re} Sté SCP B.M ; 2^{re} D. I. c./ Sté TELECEL, Recueil de jurisprudence de la CCJA, n° 6, juin-déc. 2005, p. 32, Le Juris-Ohada, n° 1/2006, p. 21 ; Ohadata J-06-34).

III. Certitude d'une créance

A. Existence d'une créance certaine

Une créance certaine est celle dont l'existence ne souffre d'aucune contestation (TGI Ouagadougou (Burkina Faso), n° 155, 5-5-2004 : SODEGRAIN-SA c./ STCK-SA, Ohadata J-05-246 ; CA Abidjan (Côte d'Ivoire), 3^e ch. civ. & com., n° 234, 20-9-2006 : M. S. O. E. B. c./ SOCABO SARL, Ohadata J-08-89) dont l'existence est incontestable et actuelle (CA Ouagadougou (Burkina Faso), ch. com., n° 041/99, 24-1-2009 : K. B. G. c./ SOPAFER-B, Ohadata J-10-217 ; TPI 1^{re} classe, Lomé (Togo), ch. civ. & com., n° 771/2009, 20-3-2009 : CFAO MOTORS c./ OCLOO Daniel, Ohadata J-11-116) ou encore qui est indubitable (CA Centre, n° 339/Civ., 16-5-2003 : La CITIMA c./ Sieur F. P., Ohadata J-04-203).

Le caractère certain d'une créance résulte :

- de la production, par le créancier, de factures signées par le débiteur (CA Bouaké, n° 13, 24-1-2001 : B c./ STATION MOBIL, Le Juris-Ohada, n° 3/2003, juillet-septembre 2003, p. 63, Ohadata J-04-117) ;
- d'une reconnaissance de dette notariée, de l'exécution et de la réception des travaux de construction convenus entre les parties (CA Abidjan, n° 927, 19-7-2002 : AFRIDRAG c./ SCI C.C.T., Ohadata J-03-25, obs. de J. ISSA-SAYEGH) ;

- dans le cadre d'une relation contractuelle, d'une obligation de somme d'argent dont le cocontractant est tenu dans le cadre normal de l'exécution du contrat envers le cocontractant qui en poursuit le recouvrement (CA Abidjan, n° 224, 6-1-2004 : Sté ICOCO c./ K. J., Ohadata J-04-484) ;
- de son constat dans plusieurs documents échangés entre les parties et dans une décision de justice (CA Abidjan, n° 49, 16-1-2004 : Société de construction et d'entretien de Côte d'Ivoire c./ SAD et Direction générale des douanes de Côte d'Ivoire, Ohadata J-04-496) ;
- de la production de chèques tirés au profit du créancier et non encore encaissés par ce dernier (TGI de la Mifi, n° 17/CIV, 20-1-2004 : T. A. c./ N. P., Ohadata J-05-140) ;

Obs. : voir sous l'art. 12.

- pour un bail commercial, du fait que le preneur a emménagé dans ledit immeuble sans avoir accompli toutes les formalités administratives du bail, a occupé les locaux pour les abandonner par la suite, l'argument de la non occupation entière de l'immeuble étant inopérant, dès lors que l'immeuble était toujours occupé par des biens mobiliers et matériels du preneur au moment de la saisine de la juridiction (CA Ouagadougou (Burkina Faso), ch. com., n° 041/99, 19-6-2009, op. cit., Ohadata J-10-217).

B. Preuve du caractère certain de la créance

1° Par une reconnaissance de dettes

L'opposition formée contre une injonction de payer au motif que la créance n'est pas certaine est non fondée lorsque le créancier produit, pour prouver sa créance, une reconnaissance de dette, une sommation de payer avec interpellation et une proposition du débiteur de se libérer de ses obligations de façon échelonnée (TPI Yaoundé, n° 300/C, 20-1-2000 : N. H. c./ T. J.-C., Ohadata J-04-441).

Mais la reconnaissance de dette n'est valable que si et seulement si le débiteur mentionne lui-même par écrit le montant qu'il s'engage à rembourser et qu'il signe. Lorsque, comme en l'espèce, les reconnaissances de dettes produites ont été établies par la requérante et signées par une personne autre que la débitrice, que par ailleurs, font défaut la mention en lettre de la somme due, l'échéance, la signature du débiteur sur l'une des reconnaissances, le cachet de la quincellerie qui s'engage, la Cour d'appel a suffisamment motivé sa décision en en retenant que « les preuves de la créance produites (...) ne comportent pas l'échéance convenue permettant d'apprécier le caractère exigible de celle-ci ni sa réalité à l'égard du prétendu débiteur ; dans ces conditions, les dispositions des articles 1 et 2-1° [de l'AUPSRVE] ne peuvent trouver application »

(CCJA, 1^{re} ch., n° 16, 25-3-2010 : Sté INDUS-TRAP c./ N., Le Juris-Ohada, n° 3/2010, juil.-sept., p. 1, Ohadata J-11-60, J-12-27).

2° Par l'absence de preuve du paiement

Une créance dont le recouvrement est poursuivi doit être considérée comme certaine, dès lors que le débiteur qui n'apporte aucune preuve de ce qu'il s'est libéré de sa dette, en conteste seulement le mode de calcul et d'établissement des factures, sans s'expliquer sur les règlements partiels déjà effectués (CCJA, n° 21, 17-6-2004 : SDV-CÔTE D'IVOIRE c./ Sté RIAL TRADING, Le Juris-Ohada, n° 3/2004, juillet octobre 2004, p. 11, note BROU Kouakou Mathurin ; Recueil de jurisprudence de la CCJA, n° 3, janvier-juin 2004, p. 130 ; Ohadata J-04-382).

C. Absence de créance certaine

N'est pas certaine :

- la créance fondée sur un contrat de location de porte-chars dès lors que celui qui s'en prévaut ne prouve pas l'existence dudit contrat (CA Abidjan, n° 234, 10-2-2004 : ETCBETF c./ A. S., Ohadata J-04-501) ;
- la créance résultant d'une lettre de commande qui ne comporte pas la signature du débiteur alors qu'en cas d'approbation, celui-ci devait mentionner sur le bon « bon pour accord », ainsi que la date et sa signature (CA Abidjan, n° 101, 31-1-2003 : M. A. A. c./ Le Cabinet ROUGEOT Conseil en Management Ingénierie Financière, Ohadata J-03-283) ;
- la créance invoquée sur le fondement d'un contrat de sous-traitance, aux termes duquel la réception des travaux devait se faire conjointement par les parties et donner lieu à l'établissement d'un procès-verbal, dès lors que ce document fait défaut, cette créance ne pouvant donc être recouvrée au moyen de la procédure simplifiée de recouvrement des créances [l'injonction de payer en l'occurrence] (CA Abidjan, n° 824, 2-7-2002 : COVEC c./ BMS-CI, Ohadata J-03-20) ;
- la créance invoquée par un banquier qui ne prouve pas la clôture du compte de son client et qui ne produit pas un arrêté de solde définitif ; ladite créance ne peut dès lors donner lieu à une procédure d'injonction de payer et l'ordonnance rendue doit être rétractée (TGI Mfoundi, n° 696, 18-9-2003 : SIDI c./ Commercial Bank of Cameroon, Greffier en chef TGI, Ohadata J-04-430). Solution confirmée par la CCJA (CCJA, n° 022/2009, 16-4-2009 : BIAO-CI SA c./ Sté IGG SARL, Recueil de Jurisprudence n° 13, janvier-juin 2009, p. 74, Ohadata J-10-69) ;
- la créance dont le recouvrement est poursuivi par une requête d'une injonction de payer doit être déclarée irrecevable, dès lors que le créancier ne justifie pas que cette créance tire son origine d'un contrat ou résulte de l'émission ou de l'acceptation d'un effet de commerce ou d'un chèque dont la pro-

vision s'est révélée inexistante ou insuffisante (CA Daloa, n° 154, 8-5-2002 : K. c./ K. dit N, Le Juris-Ohada n° 1/2005, janvier-mars 2005, p. 39, Ohadata J-05-195) ;

– la créance fondée sur une prestation de service d'obtention de visa pour les Etats-Unis, dès lors qu'elle n'a pas une existence incontestable en ce que ladite prestation de service peut être mise en doute ; par conséquent l'injonction de payer basée sur cette créance doit être annulée (TGI Ouagadougou, n° 073/06, 8-2-2006 : D. c./ Y. R. & CONGO Dramane, Ohadata J-07-101 ; TGI Ouagadougou, n° 074/06, 8-2-2006 : D. B. c./ C. A., Ohadata J-07-102) ;

– la somme correspondant au reliquat d'une créance partiellement soldée : en effet, si une créance initiale matérialisée par quatre traites et un chèque revenus impayés à échéance, était certaine, liquide et exigible, il n'en est pas de même du reliquat de cette somme lorsque le débiteur a effectué un remboursement partiel. Par conséquent, si la créancière ne précise, ni dans la requête aux fins d'injonction de payer, ni dans les différentes écritures versées aux débats, les modalités de paiement de la différence entre la créance initiale et le reliquat dont elle réclame le paiement, et ne produit pas les justificatifs dudit reliquat, sa créance n'est pas certaine pour le montant du reliquat. C'est donc en violation de l'article 1 et 13 de l'AUPSRVE que la cour d'appel a confirmé l'injonction de payer pour le reliquat et son arrêt encourt la cassation (CCJA, n° 062/2005, 22-12-2005 : Sté COM-CI c./ SCI-LES ROSIERS, recueil de jurisprudence de la CCJA, n° 6, juin-décembre 2005, p. 95. – Le Juris-Ohada, n° 2/2006, p. 40, Ohadata J-06-47) ;

– la créance au sujet de laquelle la débitrice soutient qu'il y a compte à faire entre elle et la créancière ; il en est ainsi lorsque la créancière réclame le paiement d'une créance de 2003 alors que celle reconnue par la débitrice couvre les années 2002 à 2004 et diffère de celle réclamée dans son quantum, et que les factures alléguées ne sont pas produites (CA Daloa (Côte d'Ivoire), n° 130, 24-5-2006 : Sté AFIMEX AND CO c./ Sté C.M.N.N. SARL, Ohadata J-09-188) ;

– la créance qui est conditionnée par une mutation de carte grise au profit de l'acquéreur d'un véhicule, mutation dont la preuve n'as pas été rapportée (TGI Mfoundi, n° 694, 18-9-2003 : J. E. A. A. c./ CAMI-TOYOTA, Me K. J., Ohadata J-04-462) ;

– la créance assortie d'une condition suspensive qui n'a pas été réalisée. Il en est ainsi lorsque ladite condition, qui est l'obtention effective d'un prêt, n'a pas été réalisée pour donner effet à la convention conclue entre les parties, le titre de propriété remis par le créancier à la débitrice pour servir de garantie bancaire n'ayant pas permis à la débitrice d'obtenir

le prêt bancaire sollicité. La créance litigieuse n'est qu'une créance conditionnelle, voire éventuelle et l'ordonnance d'injonction de payer rendue doit être rétractée (TPI Lomé (Togo), ch. civ. & com., n° 2778/09, 22-9-2009 : F. K. S. c./ A. S. D., Ohadata) ;

– la créance au sujet de laquelle le demandeur de l'injonction de payer s'est contenté d'indiquer que sa créance était constituée d'un montant dû au titre d'un relevé de compte dont le solde était débiteur, sans préciser à quel titre ces sommes étaient dues, les preuves versées n'étant pas suffisamment probantes ; le jugement qui a confirmé l'ordonnance d'injonction de payer rendue doit être infirmé (CA Libreville (Gabon), n° 09-10, 8-7-2010 : Sté TROPICAL DES BOIS SARL c./ TRACTAFRIC SHO GABON, Ohadata J-10-238) ;

Obs. : cette décision a été rendue sur le visa de l'article 13 de l'AUPSRVE, mais son dispositif (absence de certitude, de liquidité et d'exigibilité) autorise son rattachement à l'article 1 de l'AUPSRVE qui traite de ces conditions.

– la créance fondée sur une facture qui ne remplit pas les conditions requises par la législation nationale sur la facturation des biens et services, et ne peut être considérée comme une preuve de sa créance ; l'ordonnance rendue sur la base de cette facture doit être rétractée (CA Ouagadougou (Burkina Faso), ch. com., n° 016, 16-5-2008 : H. B. J. c./ B. M., Ohadata J-11-42) ;

– le reliquat d'une créance au sujet de laquelle le créancier ne précise pas, dans sa requête d'injonction de payer et dans les pièces produites, les modalités du remboursement partiel réalisé et dont il ne produit pas les justificatifs. La décision qui a confirmé l'injonction de payer pour le reliquat dans ces conditions encourt cassation pour violation des articles 1 et 13 de l'AUPSRVE (CCJA, n° 062/2005, 22-12-2005 : Sté COM-CI c./ SCI-LES ROSIERS, recueil de jurisprudence de la CCJA, n° 6, juin-déc. 2005, p. 95, Le Juris-Ohada, n° 2/2006, p. 40, Ohadata J-06-47, J-08-22).

IV. Liquidité d'une créance

A. Existence de la liquidité d'une créance

Une créance est liquide :

– lorsque son montant est déterminable en argent (TGI Ouagadougou (Burkina Faso), n° 155, 5-5-2004 : SODEGRAIN-SA c./ STCK-SA, Ohadata J-05-246) ;

– dès lors que le quantum est déterminé dans sa quantité, chiffré (CCJA, n° 21, 17-6-2004 : SDV-CÔTE D'IVOIRE c./ Sté RIAL TRADING, Le Juris-Ohada, n° 3/2004, juillet octobre 2004, p. 11, note BROU Kouakou Mathurin ; Recueil de jurisprudence

de la CCJA, n° 3, janvier-juin 2004, p. 130 ; Ohadata J-04-382) ;

- lorsque le montant est mentionné avec précision (CA Ouagadougou (Burkina Faso), ch. com., n° 041/99, 19-6-2009 : KABRE B. G. c./ SOPAFER-B, Ohadata J-10-217, au sujet d'une créance de dix mois de loyers impayés) ;

- lorsque le créancier a ajouté les intérêts de droit en sus de la somme due au principal, cet ajout n'ayant pas pour effet de remettre en cause son caractère liquide (CA Ouagadougou (Burkina Faso), ch. com., n° 011, 1-2-2008 : O. T. c./ S.L.M., Ohadata J-12-128).

B. Absence de liquidité d'une créance

N'est pas liquide :

- une créance dont le montant définitif reste à déterminer, en raison de paiements effectués par le débiteur (CA Abidjan, n° 778, 13-6-2003 : Sté EL NASR IMPORT EXPORT c./ Etat de Côte d'Ivoire, Ohadata J-03-239) ;

- la créance à propos de laquelle une procédure de reddition de compte est pendante entre les parties en raison de la contestation sur le montant (CA Abidjan (Côte d'Ivoire), 4^e ch. civ. & com., n° 88, 9-2-2007 : A. Z. M. c./ SIMAT S.A, Ohadata J-08-23) ;

- la créance dont le débiteur ne reconnaît devoir que la somme de 400.000 F sur les 745.479 F pour lesquels il a été condamné, dès lors qu'il y a compte à faire entre les parties (CA Daloa (Côte d'Ivoire), 2^e ch. civ. & com., n° 190, 19-7-2006 : M. A. M. c./ La CIE, Ohadata J-09-176) ;

- la créance qui fait l'objet d'une contestation sérieuse (CA Daloa (Côte d'Ivoire), 2^e ch. civ. & com., n° 111, 26-4-2006 : F. J. c./ D. F., Obs. Joseph Issa-Sayegh, Ohadata J-08-46).

C. Preuve de la liquidité de la créance

1° Non-contestation du montant bancaire

Le montant de la créance invoquée est celui produit par les comptes du banquier dès lors que :

- le débiteur ne conteste pas que son créancier (une banque) a établi le solde définitif conformément aux stipulations de la convention de compte courant qu'ils ont conclue, et ne produit aucune pièce contredisant le montant arrêté par le créancier. Le solde débiteur arrêté par la banque doit donc être retenu comme montant de la créance en principal (CCJA, n° 25, 15-7-2004 : Dame M. c./SCB-CL, Ohadata J-05-168, Le Juris-Ohada, n° 4/2004, octobre-décembre 2004, p. 2, note BROU Kouakou Mathurin ; Recueil de jurisprudence, n° 4, juil.-déc. 2004, p. 16). Voir infra, art. 247 ;

- d'une part, le débiteur allègue, sans le prouver, que son compte bancaire est un compte courant, et que, d'autre part, en ce qui concerne la liquidité, il ne produit aucune pièce susceptible de contre-

dire les relevés de compte établis par le créancier, alors qu'il a été informé par des lettres de la détermination et de l'évaluation dudit montant (CCJA, n° 08/2005, 27-1-2005 : SGBCI c./ GETRAC, Ohadata J-05-190, Le Juris-Ohada, n° 1/2005, janvier-mars 2005, p. 21).

2° Etablissement d'un paiement partiel

a. Preuve établie

Selon l'article 1315 du code civil [burkinabé], qui prévoit que « celui qui réclame l'exécution d'une obligation doit la prouver », il convient de recalculer le montant de la créance en tenant compte des remboursements déjà effectués pas le débiteur dans la condamnation à intervenir (CA Ouagadougou, civ. & com., n° 95, 5-12-2003 : ERCB/GKS c./ BOA, Ohadata J-04-368).

b. Preuve non établie

La Cour d'Appel qui a décidé que les créances poursuivies ne sont pas certaines, liquides et exigibles, alors que, d'une part, les rémunérations perçues trouvent leur fondement dans la convention de tierce détention et de prestations de services liant les parties et, d'autre part, qu'en exécution de ses obligations, le débiteur a procédé à des règlements partiels de la créance, n'a pas mis la CCJA en mesure d'exercer son pouvoir de contrôle et son arrêt encourt la cassation (CCJA, n° 21, 17-6-2004 : SDV-CÔTE D'IVOIRE c./ Sté RIAL TRADING, Le Juris-Ohada, n° 3/2004, juillet octobre 2004, p. 11, note BROU Kouakou Mathurin ; Recueil de jurisprudence de la CCJA, n° 3, janvier-juin 2004, p. 130 ; Ohadata J-04-382).

V. Exigibilité d'une créance

A. Créances exigibles

Une créance est exigible lorsque :

- elle est arrivée à échéance (TGI Ouagadougou (Burkina Faso), n° 155, 5-5-2004 : SODEGRAIN-SA c./ STCK-SA, Ohadata J-05-246) ;

- elle est matérialisée par des billets à ordre impayés (TGI Ouagadougou, n° 16/2005, 26-1-2005 : EBDK c./ ECOBANK-BURKINA, Ohadata J-07-119) ;

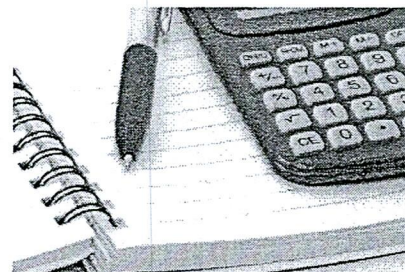
- le débiteur ne peut se prévaloir d'aucun délai ou condition susceptible d'en retarder ou d'en empêcher l'exécution ; la créance litigieuse est exigible dès lors que le débiteur ne se prévaut ni d'un terme conventionnel ni d'un moratoire, la convention ayant prévu qu'en cas de retard de paiement, la totalité des comptes devient immédiatement exigible (CCJA, n° 21, 17-6-2004 : SDV-CÔTE D'IVOIRE c./ Sté RIAL TRADING, précité, Ohadata J-04-382). Dans le même sens, (CCJA, n° 018/2006, 26-10-2006 : SAFCA c./ 1) Sté CTS SARL, 2) M. M. R. A., 3) P. M. L. N. D., Rec. de jur. n° 18/2006, p. 16, Le Juris-Ohada n° 1/2007, p. 11, Ohadata J-08-93) ;


[Connexion / Inscription](#)

Recouvrement de créances

Être payé par ses clients à la date d'échéance des factures **est vital** pour toute entreprise.

La mise en place d'un ou plusieurs scénarios de relance adaptés (appelé également **processus de recouvrement** ou workflow) à chaque situation permet d'obtenir les meilleurs résultats et d'optimiser la trésorerie de sa société.



L'objectif étant d'être payé à la date d'échéance contractuelle, la première relance s'effectue en amont afin de s'assurer que rien ne s'oppose au règlement et pour obtenir une promesse de règlement.

Dans le cas contraire, cette relance préventive permet d'identifier et de traiter un litige au plus tôt.

Si le paiement n'est pas effectué et que vous subissez un retard de paiement, les relances "en entonnoir" (de plus en plus fermes) sont enchaînées par plusieurs moyens (appels téléphoniques, courriers, emails) pour maximiser les chances d'être payé rapidement.

Dans le cas contraire, ces relances effectuées seront preuves de votre bonne foi lors d'une éventuelle démarche contentieuse.

➡ Les relances doivent être neutres et professionnelles et contribuer ainsi à accroître la crédibilité de votre entreprise. Idéalement, elles sont réalisées par un **service recouvrement** spécialisé.

Un recouvrement laxiste est nuisible et ne permet pas, bien au contraire, de préserver la relation commerciale. Il en est de même pour les relances effectuées en masse (lettres - e-mails types envoyées indistinctement à tous les clients) qui n'augmentent pas la probabilité d'être payé.

MY DSO MANAGER

Logiciel de recouvrement de créances innovant et performant

Découvrir maintenant !

Le recouvrement dans My DSO Manager



Il propose également des fonctionnalités innovantes telles que la relance interactive et la relance automatique.

Suite au retour client, un statut et un commentaire sont associés aux factures, permettant ainsi une traçabilité de l'ensemble des échanges avec ses clients. En voir plus dans la démo en ligne.

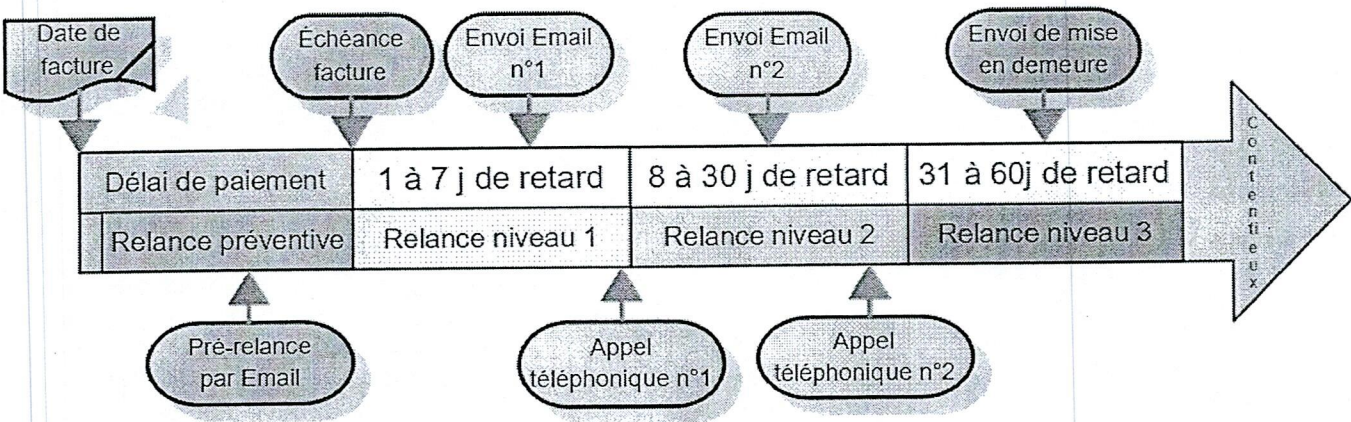
Processus de recouvrement de créances et niveaux de relance client

Le processus de recouvrement s'articule autour de la date d'échéance. Il définit un cadre temporel dans lequel est effectuée la relance amiable. Il a un début et une fin qui intervient lorsque la facture est payée ou en cas d'impayé après l'envoi de la mise en demeure.

Il est constitué d'une succession de phases : préventif, niveau 1, niveau 2, niveau 3, qui sont de plus en plus fermes et formalisées au fur et à mesure que le temps passe.

Le processus est un cadre dans lequel le gestionnaire de compte garde une certaine flexibilité en fonction de ses échanges avec son client. Cependant, toute relance amiable a une fin. En cas d'impayé non justifié au-delà du niveau 3, l'action amiable prend fin pour devenir contentieuse.

Processus de relances type



Les différentes étapes du scénario de relance

- 1. Relance préventive
- 2. Relance niveau 1
- 3. Relance niveau 2
- 4. Relance niveau 3
- 5. Contentieux - recouvrement des impayés

La recherche du bon interlocuteur chez le client est une condition essentielle de l'efficacité des actions de relance. Le bon interlocuteur est une personne qui va être capable d'apporter des informations, de résoudre des problèmes internes, et de valider le paiement.

Restez courtois et factuel lors de vos relances clients tout en étant de plus en plus ferme à mesure que le retard de paiement augmente.



✦ Le téléphone et l'e-mail sont les modes de communication les plus efficaces pour relancer vos clients. Cependant, chaque accord/engagement doit faire l'objet d'une confirmation écrite (courrier, e-mail, fax).

En cas de retards de paiement de plus de 3 semaines, l'utilisation de courriers de relance avec accusé de réception est possible, tout en veillant à ce qu'ils arrivent au bon destinataire et que les problèmes éventuels empêchant le paiement (litiges, problèmes administratifs) soient identifiés et traités.

✦ Utilisez les pénalités de retard et l'indemnité forfaitaire de frais de recouvrement pour éduquer vos clients à vous payer aux dates d'échéances contractuelles. Les pénalités de retard sont obligatoires depuis 2009 (Loi LME du 4 août 2008).

✦ La mauvaise foi du débiteur ou les problèmes d'insolvabilité et de trésorerie ne sont pas les seules causes d'impayés. Une part importante revient à des problèmes qu'il faut résoudre : litige administratif ou de qualité, problème de communication, ... etc. Dans ce cas, l'objectif est de résoudre le problème identifié le plus rapidement possible avant d'exiger à nouveau le paiement.

Voir également les articles (liste non exhaustive) :

- 10 principes pour éviter les retards de paiement.
- Comment relancer les établissements publics.
- Quelles sont les clés du recouvrement de créances ?

Les différents profils payeurs

Il est avantageux d'adapter sa relance au débiteur en lui attribuant un **profil payeur**. Nous distinguons sept principales catégories :

- **Le payeur négligent**, qui attend toujours d'être relancé pour payer.
 - » A relancer rapidement (idéalement en préventif) et commercialement (délicatement...).
- **Le mauvais payeur**, qui cherche à gagner des semaines (ou des mois) de trésorerie en retardant le plus possible le règlement des factures.
 - » Relancez le fermement à intervalles courts pour lui faire comprendre le sérieux de votre gestion. Envoyez rapidement une mise en demeure car les courriers de relance simples n'auront d'autre effet que de le convaincre qu'il a encore du temps avant de payer.
- **Le payeur insolvable**, qui ne peut pas vous payer pour le moment.
 - » Soyez exigeant dans votre relance quitte à accepter un échéancier de paiement (toujours avec un paiement partiel immédiat). Les fournisseurs effectuant le moins de relances seront laissés pour compte !
- **Le payeur administratif**, qui regroupe beaucoup de grosses structures publiques et privées. La complexité administrative "noie" vos actions de relances. Les courriers envoyés n'arrivent nulle part...etc.
 - » Faites l'effort de comprendre le circuit de traitement de vos factures et de validation des paiements. Nouez de bonnes relations avec des personnes clés qui vont vous aider dans le dénouement des noeuds qui ne manqueront pas de retarder les règlements de vos créances.
- **Le payeur "litige"**, qui invoque systématiquement un litige valable ou pas pour justifier l'impayé.

Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes

Rubriques

Recouvrement amiable de créances : les règles à connaître

Le recouvrement de créances est une activité réglementée qui consiste à utiliser le dialogue pour obtenir d'un débiteur le paiement de la somme due. Quelle est la réglementation applicable ?

© Fotolia

[Le recouvrement de créances](#) - PDF, 315 Ko

Définition du recouvrement de créance

Lorsque vous devez de l'argent à un créancier, celui-ci peut entreprendre de récupérer sa créance (l'argent qu'il vous a prêté), selon différentes procédures.

Les procédures de recouvrement

Le recouvrement forcé

Le créancier peut opter pour le recouvrement forcé de sa créance en saisissant la justice.

Le recouvrement amiable

Le créancier peut aussi tenter un recouvrement à l'amiable sans passer par un juge, en établissant un dialogue constructif avec le débiteur. Cela présente un double avantage, en évitant de passer par la justice, le créancier espère récupérer son argent plus rapidement et le débiteur évite le passage par un procès.

Le recouvrement amiable de créances pour le compte d'autrui

Il existe des sociétés spécialisées dans le recouvrement amiable de créances. Elles proposent au créancier de récupérer pour son compte sa créance. Ce type de services intéresse surtout les entreprises, comme par exemple, les opérateurs de télécommunications, les sociétés du commerce électronique, etc.

Parce que l'activité consiste à récupérer de l'argent auprès d'un débiteur au nom et pour le compte d'un créancier, le recouvrement amiable de créances pour compte d'autrui est une activité **strictement réglementée**.

Comment une créance peut être recouvrée à l'amiable ?

Sachez que toute proposition de recouvrement amiable de créances commence par une lettre de mise en demeure de payer au débiteur qui doit obligatoirement mentionner les points suivants :

- le nom et les coordonnées de la société de recouvrement amiable de créances ;
- le nom et les coordonnées du créancier (la personne à qui vous devez de l'argent) ;
- le montant de la somme que vous devez au créancier avec la distinction claire des différents éléments de la dette (montant dû, intérêts) ;
- l'indication que vous devez payer cette somme et selon quelles modalités ;
- l'indication que les frais de recouvrement de créances sont à la charge exclusive du créancier, sauf si ces frais concernent un acte que la loi a prescrit au créancier ou si ces frais ont été engagés par le créancier à la suite de la mauvaise foi du débiteur (par exemple, si un débiteur a émis un chèque sans provision, le créancier peut lui facturer les frais de recouvrement).

Si vous acceptez de régler à l'amiable votre dette, la société de recouvrement amiable de créances vous remettra une quittance qui attestera que vous avez payé votre dette.

Attention

Certaines sociétés de recouvrement amiable de créances peuvent faire croire qu'elles agissent avec un titre exécutoire, comme si vous aviez été condamné à rembourser les sommes. Pour ce faire, certaines d'entre elles n'hésitent pas à utiliser des lettres revêtant l'apparence de documents officiels. Il peut également arriver qu'on vous téléphone ou qu'on se présente à votre domicile, en vous laissant croire qu'on peut saisir vos biens.

Tout refuser

Conseil

Politique de confidentialité

Personnaliser mes choix

réglé votre dette directement auprès de votre créancier. Si vous contestez l'existence ou le montant de votre dette, vous pouvez saisir la justice.

Le cas particulier des huissiers de justice

Les huissiers de justice sont des officiers publics ministériels chargés de faire exécuter les décisions de justice. Ils sont notamment chargés du recouvrement judiciaire des créances.

Toutefois, la loi les autorise à proposer également des services de recouvrement amiable de créances pour compte d'autrui.

Cette « double casquette » peut faire douter le débiteur sur la nature juridique du recouvrement, d'autant qu'en raison de son statut, l'huissier de justice n'est pas soumis aux règles de forme que doit revêtir la lettre de mise en demeure de payer.

Conseil

Si un huissier de justice vous adresse une lettre de mise en demeure de payer votre dette, vous devez être en mesure de savoir à quel titre il intervient, le recouvrement amiable ou le recouvrement judiciaire de créances. Si vous avez un doute, n'hésitez pas à demander des précisions.

Sachez que, pour des créances inférieures à 4 000 €, les huissiers de justice peuvent également vous proposer un paiement de votre dette à l'amiable mais en délivrant un titre exécutoire : il s'agit d'un document signé par l'huissier de justice et qui atteste juridiquement que vous vous êtes mis d'accord avec le créancier pour régler votre dette. Le titre exécutoire vous obligera donc. C'est ce qu'on appelle la procédure simplifiée de recouvrement des petites créances, créée récemment par la loi Croissance et activité du 6 août 2015.

Concrètement, à la demande du créancier, l'huissier de justice vous enverra une lettre recommandée avec demande d'avis de réception vous invitant à participer à cette procédure. Lorsque l'huissier de justice reçoit l'accord du créancier et celui du débiteur, il délivre alors un titre exécutoire afin que le créancier puisse procéder au recouvrement de sa créance, selon les modalités fixées d'un commun accord avec le débiteur.

Si le débiteur refuse de payer sa dette, alors qu'il a accepté la procédure, un huissier de justice pourra procéder au recouvrement forcé de la créance, sans passer par le juge (à noter : pour des raisons déontologiques, l'huissier de justice qui procédera au recouvrement forcé ne peut pas être celui qui a mis en œuvre la procédure simplifiée de recouvrement amiable de créances).

L'interdiction de facturer des frais de recouvrement au débiteur

Il est interdit au créancier de facturer des frais de recouvrement au débiteur, sauf dans quatre hypothèses :

- » les frais concernent un acte dont l'accomplissement est prescrit par la loi au créancier (par exemple, le commandement de payer un loyer ou une prime d'assurance) ;
- » les frais ont été engagés à la suite de la mauvaise foi du débiteur (attention toutefois, le créancier devra saisir le juge de l'exécution et prouver que le débiteur a agi de mauvaise foi (par exemple, en prouvant que ce dernier n'a jamais eu l'intention de payer) ;
- » les frais ont été engagés pour recouvrer des sommes qui n'ont pas pu être perçues en raison d'un chèque émis sans provision ;
- » le créancier et le débiteur sont professionnels : dans ce cas, le créancier peut réclamer une indemnité forfaitaire de 40 €.

Sachez que facturer des frais de recouvrement à un débiteur est sanctionné pénalement de deux ans d'emprisonnement et de 300 000 € d'amende.

Ce site utilise des cookies et vous donne le contrôle sur ce que vous souhaitez activer

Tout accepter

Tout refuser

Personnaliser mes choix

Politique de confidentialité

Conseil

Si vous acceptez de régler à l'amiable les sommes que vous devez, vérifiez qu'on ne vous facture pas de frais de recouvrement.
Sachez également que vous pouvez toujours vous adresser directement à votre créancier pour régler les sommes, sans avoir l'obligation de passer par la société de recouvrement amiable de créances ou l'huissier de justice mandaté par le créancier.

Attention

Seuls les frais concernant les actes prescrits par la loi au créancier, et non pas à son mandataire, peuvent être répercutés au débiteur. Ainsi, les frais concernant des actes prescrits par la loi à la société de recouvrement amiable de créances, comme par exemple la lettre de mise en demeure de payer ou encore la quittance de paiement, ne peuvent pas être facturés au débiteur.

Les éléments ci-dessus sont donnés à titre d'information. Ils ne sont pas forcément exhaustifs et ne sauraient se substituer aux textes officiels.

Pour tout renseignement complémentaire, reportez-vous aux textes applicables et/ou rapprochez-vous d'une direction départementale de la protection des populations (DDPP) ou direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP) < <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/coordonnees-des-DDPP-et-DDCSPP> >.

Textes de référence

- ▶ Code de la consommation - article L. 121-21 < https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=CC0ACB8C7F224F79161D65D98E9C83B1.tp|gfr32s_3?cidTexte=LEGITEXT0000060695&idArticle=LEGIARTI000032221013&dateTexte=20180227&categorieLien=cid#LEGIARTI000032221013 > relatif à l'interdiction de facturer des frais de recouvrement au débiteur et article L. 132-23 < <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006069565&idArticle=LEGIARTI000032227049> > relatif à la sanction encourue en cas de non respect de l'interdiction de facturer des frais de recouvrement au débiteur
- ▶ Code des procédures civiles d'exécution - articles R. 121-1 < <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000025024948&idArticle=LEGIARTI000025938294> > à R. 121-8 relatifs à la procédure simplifiée de recouvrement des petites créances et articles R. 124-1 < <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000025938362&cidTexte=LEGITEXT000025024948> > à R. 124-7 relatifs aux conditions d'exercice de l'activité de recouvrement amiable de créances pour compte d'autrui
- ▶ Code de commerce - articles L. 441-6 < https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=CC0ACB8C7F224F79161D65D98E9C83B1.tp|gfr32s_3?idArticle=LEGIARTI0000343881&cidTexte=LEGITEXT000005634379&categorieLien=id&dateTexte=> >, alinéa 12 et D. 441-5 < <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000026454267&cidTexte=LEGITEXT000005634379> > relatifs à l'indemnité forfaitaire de 40 € pour frais de recouvrement entre professionnels

Liens utiles

- ▶ [Pratiques des professionnels du recouvrement de créances](#)
- ▶ [L'enquête 2016 sur le recouvrement amiable de créances](#)

Ce site utilise des cookies et vous donne le contrôle sur ce que vous souhaitez activer

Tout accepter

Tout refuser

Partager la page



Personnaliser mes choix

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES GRAPHIQUES.....	V
GLOSSAIRE.....	VI
RESUME.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
SOMMAIRE.....	IX
AVANT-PROPOS.....	XI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : IMPAYES ET ARRIERES DE PRIMES, SIGNIFICATION ET IMPORTANCE.....	5
CHAPITRE 1 : EXPLICATION ET ANALYSE THEORIQUE DES IMPAYES ET ARRIERES DE PRIMES DE REASSURANCE.....	6
SECTION 1 : DEFINITION ET CAUSES DES ARRIERES DE PRIMES DE REASSURANCE.....	7
1.1- DEFINITIONS.....	7
1.2- CAUSES DES ARRIERES DE PRIMES DE REASSURANCE.....	8
SECTION 2 : PARAMETRES DE MESURES DU NIVEAU DES ARRIERES DE PRIMES ET SEUIL CRITIQUE.....	10
2.1- RATIOS DE PERFORMANCE ET QUALITE DU PORTEFEUILLE DU REASSUREUR.....	10
2.2- MESURE DU PORTEFEUILLE A RISQUE ET ESTIMATION DU SEUIL CRITIQUE.....	12

CHAPITRE 2 : IMPAYES ET ARRIERES, DONNEES STATISTIQUES DE LA SCG-RE.....	15
SECTION 1 : DONNEES STATISTUQUES DES ARRIERES DUS A LA SCG-RE EN AFFAIRES TRAITES ET FACULTATIVES	15
1.1- PRESENTATION DE LA SCG-Ré.....	15
1.2- MISSIONS DE LA SCG-Ré.....	16
SECTION 2 : DONNEES STATISTIQUES DES ARRIERES DUS A LA SCG-RE	17
2.1- DONNEES STATISTIQUES DES ARRIERES DES ARRIERES EN AFFAIRES FACULTATIVES ET TRAITES.....	18
2.2- DES DONNEES STATISTIQUES DES ARRIERES EN CESSION LEGALE 1 ^{er} FRANC.....	22
DEUXIEME PARTIE : SUGGESTION D'AMELIORATION ET MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATEGIE DE RECOUVREMENT DES ARRIERES DE PRIMES DE REASSURANCE.....	26
CHAPITRE 3 : LE TRAITEMENT PREVENTIF DES IMPAYES DE PRIMES DE REASSURANCE.....	27
SECTION 1 : PREVENTION DES IMPAYES.....	27
1.1- LE RENSEIGNEMENT SUR LA SOLVABILITE DU CLIENT.....	27
1.2- BIEN REDIGER LES DOCUMENTS COMMERCIAUX.....	28
SECTION 2 : LA FLUIDITE DE L'INFORMATION ET METHODE DE TRAVAIL...30	30
2.1- LA FLUIDITE DE L'INFORMATION.....	30
2.2- LA FORMALISATION DES PROCEDURES DE SECURISATION DES CREANCES.....	31
CHAPITRE 4 : LE RECOUVREMENT.....	34
SECTION 1 : LES DIFFERENTES MESURES DE RECOUVREMENT.....	34
1.1- LE RECOUVREMENT AMIABLE.....	35

1.2- LE RECOUVREMENT FORCE.....	40
SECTION 2 : LA DELEGATION ET LE CONTROLE DU RECOUVREMENT.....	45
2.1- LA DELEGATION DU RECOUVREMENT.....	49
2.2- LE CONTROLE DU RECOUVREMENT.....	51
CONCLUSION GENERALE.....	52
BIBLIOGRAPHIE.....	56
ANNEXES	57
TABLES DES MATIERES.....	68