

Recouvrement de créances et gouvernance d'entreprises



ACTES DU COLLOQUE INTERNATIONAL

Kinshasa 5 & 6 février 2026

Sous la direction de
Moïse TIMTCHUENG

Préface de
Paul Gérard POUGOUE

En partenariat avec

raibank

CEFOR ÉDITIONS 2026

CEFOR

RECOUVREMENT DE CREANCES ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISES

Actes du Colloque international de Kinshasa
5 & 6 février 2026

Sous la direction de

Moïse TIMTCHUENG

Agrégé des Facultés de Droit

Professeur à l'Université de Dschang (Cameroun)

CEFOR EDITIONS

Février 2026

COMITÉ SCIENTIFIQUE

PRÉSIDENT

Moïse TIMTCHUENG

Agrégé des Facultés de Droit, Professeur à l'Université de Dschang (Cameroun)

MEMBRES DU COMITÉ SCIENTIFIQUE

Akodah AYEWOADAN, Professeur Université de Lomé, Togo

Bachir TALFI IDRISSE, Professeur, Université Abdou MOUMOUNI de Niamey, Niger

Daphtone LEKEBE OMOUALI, Professeur, Université Marien NGOUABI (Congo)

Dominique W. KABRE, Professeur, Université Thomas SANKARA (Burkina Faso)

Emmanuel Douglas FOTSO, Docteur en droit, Avocat à la Cour d'appel de Paris (France)

Eric Codjo MONTCHO AGBASSA, Professeur, Université d'Abomey-Calavi (Bénin)

Frédéric KENYE KITEMBO, Magistrat, Président du tribunal de commerce de Kolwézi, RDC

Gildas Fiacre Enagnon NONNOU, Professeur, Université d'Abomey-Calavi (Bénin)

Jérémie WAMBO, Avocat au Barreau du Cameroun, ex-juriste référendaire à la CCJA

Léon HOUNBARA KAOSSIRI, Professeur, Université de Garoua (Cameroun)

Paterne Yapi MAMBO, Professeur, Université FHB (Côte d'Ivoire)

René NJEUFACK TEMGWA, Professeur, Université de Dschang (Cameroun)

Simplix Aboha KASSI, Docteur en droit, Avocat, Maître-assistant, Université de Bouaké, Côte d'Ivoire

Sylvain Sorel KUATE TAMEGHE, Professeur, Université de Yaoundé 2, Cameroun

SÉCRÉTARIAT ÉDITORIAL

CEFOR EDITIONS

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS.....	5
REMERCIEMENTS	7
PRÉFACE.....	9
SOMMAIRE	11
LEÇON INAUGURALE : ENTREPRISE PUBLIQUE ET RECOUVREMENT DE CREANCES : NOUVEAU SOLEIL A L'HORIZON ?	15
CHAPITRE 1 APERÇU DE L'ENVIRONNEMENT DU RECOUVREMENT DE CREANCES ET DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES DANS L'ESPACE OHADA	27
L'ETAT DE LA REGLEMENTATION OHADA EN MATIERE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.....	28
LES ACTES PREPARATOIRES AUX MESURES D'EXECUTION FORCEE ..	46
REFLEXION SUR LES NOUVELLES SAISIES DE L'ACTE UNIFORME PORTANT ORGANISATION DES PROCEDURES SIMPLIFIEES DE RECOUVREMENT ET DES VOIES D'EXECUTION (AUVE) REVISE	69
LA SAISIE DU BETAIL INSTITUTEE PAR L'AUPSRVE : UNE MENACE POUR L'ENTREPRISE DEBITRICE SAISIE EXERÇANT L'ACTIVITE D'ELEVAGE ?	87
L'EFFICACITE DE LA SAISIE DU FONDS DE COMMERCE : ANALYSE CRITIQUE DU TRAITEMENT DES INCIDENTS PROCEDURAUX DANS L'AUPSRVE REVISE	103
LA SAISIE DES MONNAIES NUMERIQUES DANS LE NOUVEL ACTE UNIFORME PORTANT ORGANISATION DES PROCEDURES SIMPLIFIEES DE RECOUVREMENT ET DES VOIES D'EXECUTION.....	117
CHAPITRE 2 RECOUVREMENT DE CREANCES ET GOUVERNANCE DES ENTREPRISES CLASSIQUES	135
LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LE RECOUVREMENT DES CREANCES FISCALES DANS L'ESPACE OHADA : PREVENTION, ENJEUX ET PRATIQUES	136

LES PARTICULARITÉS DE LA SAISIE DES NAVIRES ET AÉRONEFS.....	154
FAUT-IL A TOUT PRIX RECOUVRER ? ANALYSE A PARTIR DU NOUVEL ACTE UNIFORME PORTANT ORGANISATION DES PROCEDURES SIMPLIFIEES DE RECOUVREMENT ET DES VOIES D'EXECUTION.....	177
LES MESURES DE PROTECTION DU DEBITEUR A L'ENTAME DES OPERATIONS DE SAISIE EN DROIT OHADA	188
RECOUVREMENT DES CREANCES ET GOUVERNANCE DES ENTREPRISES CLASSIQUES EN DROIT OHADA : VERS UNE APPROCHE INTEGREE DE LA PLATEFORME JURIDIQUE ET FINANCIERE.....	212
LES TECHNIQUES DE PREVENTION DES IMPAYES CONSECUTIFS AU DECES DU DEBITEUR DANS L'ESPACE OHADA	226
LA PLACE DE LA MEDIATION DANS LE PROCESSUS DE RECOUVREMENT DES CREANCES DANS L'ESPACE OHADA	243
LIQUIDATION D'ASTREINTE : LEVIER D'EFFECTIVITE OU FACTEUR DE DESEQUILIBRE DE LA TRESORERIE DE L'ENTREPRISE	258
CHAPITRE 3 GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE ET MISE EN PLACE DES POLITIQUES DE PREVENTION ET DE GESTION DES IMPAYES	277
CAUSES ET RISQUES DES IMPAYES DANS LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES	278
L'IMPACT DES STRATEGIES ET PRATIQUES DE RECOUVREMENT AMIABLE SUR LA GOUVERNANCE DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE (IMF) AU SENEGAL : UNE ANALYSE DE L'EQUILIBRE ENTRE EFFICACITE FINANCIERE ET PROTECTION DE LA CLIENTELE .	296
LA PROBLEMATIQUE DU RECOUVREMENT AMIABLE DES CREANCES EN DROIT OHADA.....	312
ÉTAT CREANCIER – ÉTAT DEBITEUR ÉTAT, QUE DIT LA REFORME DE 2023 ?.....	328
DE L'EFFICACITE DE LA PROCEDURE D'INSCRIPTION D'OFFICE DES DETTES PUBLIQUES DANS L'ESPACE OHADA	343

INSAISSABILITE ET GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES TRANSFORMEES EN SOCIETES COMMERCIALES EN RDC : ENTRE PROTECTION DU PATRIMOINE ET INSECURITE DES CREANCIERS	357
L'IMMUNITE D'EXECUTION : ENTRE PROTECTION JURIDIQUE ET BONNE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES EN DROIT OHADA	390
LES ALTERNATIVES A L'IMMUNITE D'EXECUTION FORCEE CONTRE LES PERSONNES MORALES DE DROIT PUBLIC EN DROIT OHADA	403
CHAPITRE 4 GOUVERNANCE DES ENTREPRISES ET PROCEDURES COLLECTIVES DE RECOUVREMENT	427
GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET PREVENTION DES DIFFICULTES EN DROIT OHADA	428
GOUVERNANCE ET PREVENTION DES DIFFICULTES DES ENTREPRISES : LE CAS DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT EN ZONE CEMAC.....	447
L'APPORT EN TRESORERIE AU DEBITEUR DE LA PROCEDURE DE REDRESSEMENT JUDICIAIRE EN DROIT DE L'OHADA	466
LE TRAITEMENT COMPTABLE DES CREANCES DOUTEUSES	481
L'INFLUENCE DU DESSAISISSEMENT DU DEBITEUR SOUMIS A UNE LIQUIDATION DES BIENS SUR LE RECOUVREMENT DES CREANCES EN DROIT DE L'OHADA.....	501
CHAPITRE 5 LE ROLE DE LA CCJA ET DES JURIDICTIONS NATIONALES DANS LA GESTION DU CONTENTIEUX	521
RECOUVREMENT DE CREANCES ET DROITS FONDAMENTAUX DANS L'ESPACE OHADA : CONCILIATION DES IMPERATIFS PAR LA CCJA ET LES JURIDICTIONS NATIONALES	522
LE JUGE DE L'EXECUTION, LES NULLITES ET LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES DANS L'ESPACE OHADA.....	546
LA JURIDICTION COMPETENTE EN MATIERE DE RECOUVREMENT DES CREANCES DOUANIERES EN ZONE CEMAC, CAS DU CAMEROUN.....	568
TABLE DES MATIÈRES	589

GOVERNANCE ET PREVENTION DES DIFFICULTES DES ENTREPRISES : LE CAS DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT EN ZONE CEMAC

KALIEU ELONGO Yvette Rachel

*Agrégé des Facultés de Droit
Université de Dschang Cameroun*

Bien gouverner un Etat, une organisation ou une entreprise est une préoccupation qui est devenue importante au fil des années. La notion de gouvernance a émergé autour des années 1980 d'abord aux USA ensuite en Europe avant de s'étendre en Afrique. Mais, la gouvernance des entreprises est celle qui, au regard de son intérêt, retient le plus l'attention. Elle est souvent connue sous le nom de gouvernement d'entreprise, traduction de l'expression anglaise *corporate governance*. Malgré son importance, cette notion ne fait pas l'objet d'une définition unanime. Parmi les définitions proposées, on peut retenir celle suivant laquelle la gouvernance ou le gouvernement d'entreprise est le système par lequel est gérée et surveillée une entreprise. Elle constitue un ensemble de mécanismes, processus, normes et institutions dont la mise en oeuvre permet d'assurer une meilleure coordination des parties prenantes d'une société dans laquelle chacune détient une parcelle de pouvoir. C'est donc l'organisation du pouvoir en entreprise¹³⁶⁰.

La gouvernance d'entreprise s'est développée au cours des années 1990 en réponse aux nombreux dysfonctionnements des sociétés en particulier les sociétés anonymes. Elle est fondée sur un ensemble de principes tels que l'indépendance du conseil d'administration vis-à-vis de la direction générale, l'équilibre du pouvoir entre les différents organes sociaux, la séparation des fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration pour limiter les conflits d'intérêts. Plus généralement, elle postule la prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes.

¹³⁶⁰ Elle doit être distinguée de la gestion de l'entreprise et de management bien que des liens existent entre ces notions et celle de gouvernance. La gestion est la capacité à équilibrer les actions et les projets entrepris avec les ressources disponibles (humaines, matérielles, financières). Elle vise donc surtout la façon d'administrer ou de diriger au quotidien une entreprise ou différents secteurs de l'entreprise. A l'inverse, la gouvernance est une question de vision et d'orientation organisationnelle plus générale. Quant au management, il est l'ensemble des techniques d'organisation, de planification, de contrôle et d'orientation des ressources mises en oeuvre pour l'administration d'une entité autrement dit l'art de diriger les hommes.

La gouvernance est désormais au cœur du fonctionnement des entreprises aussi bien des entreprises privées que des entreprises publiques¹³⁶¹. Les établissements de crédit en tant qu'ils sont des entreprises commerciales pour la plupart, sont dès lors soumis aux exigences de gouvernance comme toutes les autres sociétés commerciales. En effet, ils sont des personnes morales généralement constituées sous forme de sociétés commerciales et particulièrement de sociétés anonymes¹³⁶² qui ont pour fonction habituelle la réception de fonds du public, l'octroi de crédits, la mise à disposition et la gestion des moyens de paiement.

Mais, très vite, il est apparu qu'au regard de la spécificité de leur activité, les établissements de crédit devaient disposer de normes spécifiques en matière de gouvernance¹³⁶³. C'est alors que le Comité de Bâle qui constitue la principale autorité bancaire internationale a élaboré dès 1999, des règles en matière de gouvernement bancaire. Ces règles sont destinées à être appliquées dans les établissements soumis au contrôle des organes de supervision bancaire. Ces règles ont été révisées en 2006 pour prendre en compte certaines évolutions de l'activité bancaire. La crise financière de 2008 a cependant révélé d'autres failles dans le système bancaire. Elle a aussi montré les limites de la régulation et de la supervision¹³⁶⁴ ce qui a justifié la prise de mesures supplémentaires en matière de gouvernance.

Les règles de Bâle, appelées principes bancaires pour une gouvernance bancaire, ne constituent pourtant que des recommandations formulées principalement à l'endroit des superviseurs bancaires. Elles sont cependant reprises dans diverses législations nationales ou communautaires à travers le monde. C'est le cas du législateur communautaire CEMAC¹³⁶⁵ qui a intégré les recommandations de Bâle notamment à travers le Règlement n° 04/08/CEMAC/ UMAC/COBAC du 8 octobre 2018 relatif au gouvernement d'entreprise dans les établissements de crédit de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale.

¹³⁶¹ AYIDI K. (Dir.), *Guide de bonnes pratiques pour une meilleure gouvernance des établissements et des entreprises publics*, 2019, [www. hccaf.tn](http://www.hccaf.tn),

¹³⁶² Ils doivent être constitués sous forme de sociétés anonymes avec conseil d'administration.

¹³⁶³ Comme l'estime un auteur, l'activité bancaire est très risquée de sorte que la banque ne peut pas les manipuler avec les outils traditionnels de la gouvernance. « C'est pourquoi un consensus existe, sur le fait que l'industrie bancaire doit être structurée par des règles strictes visant d'atténuer la survenance des risques qu'elle encourt ». NANA KUINDJA C., « La problématique de la bonne gouvernance financière au sein des banques de la CEMAC », REMSES <https://revues.imist.ma/index.php/REMSES/index>, Vol 7 – Numéro 1 (2022).

¹³⁶⁴ On a relevé par exemple que les systèmes de contrôle ont été mis en défaut, ou que les organes de supervision étaient parfois peu au fait des risques pris par les dirigeants.

¹³⁶⁵ Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale qui regroupe le Cameroun, le Congo, le Gabon, la Guinée Equatoriale, la RCA et le Tchad.

Dans la zone UMOA¹³⁶⁶, une réglementation similaire a été adoptée à travers **la Circulaire 005-2011/CB/C du 04 janvier 2011 relative à la gouvernance des établissements de crédit de l'UMOA qui a depuis lors été remplacée par celle du 27 septembre 2017 entrée en vigueur le 2 juillet 2018**¹³⁶⁷.

Ce texte, essentiel en matière de gouvernance bancaire dans la CEMAC, s'applique aux établissements de crédit constitués essentiellement des banques encore appelées établissements bancaires et des établissements financiers¹³⁶⁸. En effet, la gouvernance des établissements de crédit est devenue une préoccupation pour les autorités communautaires de régulation bancaire¹³⁶⁹. Au-delà de permettre une meilleure répartition des rôles au sein des établissements assujettis, elle peut contribuer comme d'autres mesures à un assainissement du secteur bancaire.

La gouvernance bancaire est fondée sur un ensemble de principes tels que l'indépendance du conseil d'administration vis-à-vis de la direction générale, l'équilibre du pouvoir entre les différents organes sociaux, la séparation des fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration, la prise en compte des différents intérêts en présence, etc. Ce dispositif vise à assurer une meilleure transparence et une meilleure information des organes sociaux afin d'éviter les conflits d'intérêts au sein des banques¹³⁷⁰.

Malgré son importance, le Règlement du 6 octobre 2008 n'est pas le seul texte applicable en matière de gouvernance des établissements de crédit dans la CEMAC. Il faut y ajouter les règles de gouvernance contenues dans l'acte uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique telles qu'elles ont été modifiées en 2014¹³⁷¹. En effet, en

¹³⁶⁶ Union Monétaire Ouest Africaine.

¹³⁶⁷ Selon cette Circulaire, la gouvernance d'entreprise est définie comme « l'ensemble des relations entre l'organe exécutif d'un établissement, son organe délibérant, ses actionnaires et d'autres parties prenantes qui établissent le cadre dans lequel sont fixés les objectifs de l'établissement ainsi que les moyens de les atteindre et d'en contrôler la réalisation ».

¹³⁶⁸ Pour les EMF évoluant dans l'espace CEMAC, un autre Règlement a été adopté à savoir le Règlement COBAC du 24 octobre 2017 relatif au gouvernement d'entreprise des EMF dans la CEMAC.

¹³⁶⁹ NOTUE C., N., « Le gouvernement d'entreprise dans les établissements bancaires de l'espace CEMAC » in KALIEU ELONGO (Y.) (Dir.), *Régulation et intégration bancaires dans la CEMAC, Actes du colloque organisé par le Groupe d'Etudes et de recherche en droit, institutions et intégration communautaire*, Presses universitaires d'Afrique, 2017, p. 295 et sv.

¹³⁷⁰ MARSAL C., « La gouvernance des établissements bancaires » in *Banque et intermédiaire financière*, coordonnée par Herve Alexandre, Economica, 2013.

¹³⁷¹ L'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement économique, dans sa première version de 1997 comportait déjà des dispositions relatives au gouvernement d'entreprise. Ce dispositif a été renforcé lors de la révision de l'acte uniforme en 2014. Sur ces nouvelles dispositions relatives

l'absence de dispositions expresses contraires prévues par les lois bancaires, les exigences en matière de gouvernance contenues dans l'AUSCGIE s'appliquent aux établissements de crédit en tant qu'ils sont des sociétés anonymes régies par le droit OHADA. Le Règlement de 2008 doit aussi être complété par les dispositions contenues dans le Règlement n°02/2015/CEMAC/UMAC/COBAC du 27 mars 2015 modifiant et complétant certaines conditions relatives à l'exercice de la profession bancaire dans la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale¹³⁷² ainsi que les lettres circulaires du Gouverneur de la BEAC.

Malgré l'importance du dispositif réglementaire, la gouvernance ne résulte pas seulement des normes écrites, elle emprunte aussi à d'autres sources qualifiées de *soft law* telles que les codes de conduites ou les chartes¹³⁷³.

La gouvernance bancaire dans la CEMAC comme ailleurs, repose sur quelques piliers importants entendus comme des principes de base dont le respect devrait permettre d'assurer la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes. Au rang de ceux-ci on peut citer d'abord la séparation et l'équilibre des fonctions des organes sociaux qui sont les organes de contrôle et de direction. Par exemple, les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général doivent être séparées. Mais, il ne suffit pas que les fonctions soient réparties par la désignation de personnes différentes, encore faudrait-il une répartition claire des attributions¹³⁷⁴. Il y a ensuite les exigences de compétence et responsabilité du conseil d'administration.

Un autre pilier de la gouvernance est désormais la mise en place des comités spécialisés au sein du conseil d'administration. Leur rôle est d'assister le conseil d'administration sur des questions spécifiques. On peut citer entre autres, le comité de rémunération, le comité d'audit ou le comité de gouvernement d'entreprise.

à la gouvernance, lire par exemple BADJI P.S., « Les orientations du législateur OHADA dans l'AUSCGIE », *Revue de l'ERSUMA*, NUMERO 6, janvier 2016, p. 9 et sv.

¹³⁷² Il s'agit notamment des articles 15 et 47 sur les incompatibilités et interdictions. Le premier pose le principe de l'incompatibilité entre les fonctions de Directeur General et de Directeur General Adjoint avec les fonctions de mandataire social ou tout emploi salarié dans une entité autre qu'un établissement de crédit. Le second traite des interdictions et incompatibilités concernant les commissaires aux comptes des établissements de crédit.

¹³⁷³ Le Règlement de 2008 impose aux établissements de crédit de la CEMAC de se doter de chartes du gouvernement d'entreprise. Sur la question, lire NOTUE C. N., « Le gouvernement d'entreprise dans les établissements bancaires de l'espace CEMAC », préc., not., p. 309.

¹³⁷⁴ Voir par exemple la Lettre du Président de la COBAC du 17 juin 2004 relative aux attributions des PCA et DG.

Il y a enfin et sans que la liste soit exhaustive, la désignation des administrateurs indépendants au sein des conseils d'administration.

Le but recherché est le renforcement des pouvoirs des différentes parties afin que le contrôle de l'établissement de crédit soit mieux assuré. Mais, au-delà de cet objectif premier, les règles de gouvernance bancaire peuvent-elles aussi contribuer à la lutte contre les défaillances et les risques bancaires ? Autrement dit, les principes de gouvernance s'ils sont mis en œuvre peuvent-ils contribuer à la prévention des difficultés des établissements de crédit ?

En effet, les systèmes bancaires sont exposés à de nombreux risques. Parmi les plus récurrents, on peut citer le risque de crédit ou risque de contrepartie, le risque de marché, le risque réglementaire ou de conformité et plus récemment les risques informatiques¹³⁷⁵. Ces risques sont accentués par la cybersécurité dont les banques sont parmi les principales victimes.

Mal gérés ou non maîtrisés, ces risques peuvent entraîner des défaillances bancaires pouvant aller jusqu'à la liquidation des établissements de crédit. Il est donc nécessaire de prévenir autant que possible la survenance de ces défaillances en mettant en place des mécanismes de prévention. Plusieurs mesures telles que l'adoption de dispositifs de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme¹³⁷⁶, de normes prudentielles et autres règles de gestion des établissements de crédit, les exigences liées à l'agrément des établissements de crédit, de leurs dirigeants et commissaires aux comptes, permettent de prévenir les défaillances bancaires¹³⁷⁷.

Le constat est que la gouvernance bancaire au-delà des objectifs principaux qu'elle recherche à savoir principalement une meilleure répartition des pouvoirs dans les entreprises y compris les établissements de crédit, la réduction des conflits d'intérêts, la transparence dans la gestion des sociétés, peut aussi contribuer à la prévention des difficultés. La gouvernance peut être un outil essentiel de prévention des difficultés des banques et des crises financières¹³⁷⁸ spécialement en zone CEMAC. Ainsi, les règles de gouvernance peuvent

¹³⁷⁵ La CEMAC a adopté en 2024 un règlement sur les risques informatiques. Il s'agit du Règlement COBAC R 2024/01 relatif à la gestion des risques informatiques.

¹³⁷⁶ Règlement COBAC R-2023/01 du 19 décembre 2023 relatif aux diligences des établissements assujettis en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et de la prolifération qui s'ajoute aux autres règlements de portée générale en matière de blanchiment des capitaux.

¹³⁷⁷ La CEMAC a adopté en 2014 un Règlement spécifique relatif au traitement des difficultés des établissements de crédit en difficultés.

¹³⁷⁸ Il est d'autant plus important de prendre en compte ces crises qu'une défaillance bancaire peut entraîner des réactions en chaîne affectant d'autres acteurs du système bancaire et par la même l'économie en général.

permettre soit directement soit indirectement de prévenir les crises dans le système bancaire. Cela est possible d'une part à travers une juste répartition des pouvoirs dans les établissements de crédit (I) et d'autre part grâce au renforcement des pouvoirs des actionnaires (II).

I. La juste répartition des pouvoirs dans les établissements de crédit, élément de prévention des difficultés

La question des pouvoirs dans l'entreprise est une question permanente qui se retrouve au cœur de la gouvernance des sociétés commerciales¹³⁷⁹ en lien avec les problématiques de direction et de contrôle des sociétés. Il s'agit de garantir l'équilibre des forces au sein de l'entreprise. Ainsi, les règles de la gouvernance d'entreprise arbitrent les jeux de pouvoir entre ceux qui dirigent l'entreprise et ceux qui y investissent leurs ressources. Plus concrètement, il faut déterminer clairement les pouvoirs respectifs des organes délibérants -en particulier le conseil d'administration - et ceux des organes exécutifs.

Une répartition juste des pouvoirs dans une société commerciale en général¹³⁸⁰ et dans un établissement de crédit en particulier, au-delà de prévenir les conflits entre organes sociaux, peut contribuer efficacement à la prévention des difficultés et donc des défaillances bancaires. Elle permet que le conseil d'administration et l'organe exécutif en particulier le directeur général, jouent chacun leur rôle préventif en matière de crises.

A. Le bon fonctionnement du conseil d'administration, gage de la prévention des difficultés

Le Conseil d'administration est une instance collégiale qui représente l'ensemble des actionnaires. Il est au cœur du dispositif de gouvernance des entreprises. Cela est vrai aussi pour les établissements de crédit. Il a pour rôle la surveillance, pour le compte des apporteurs de capitaux, de la gestion des établissements de crédit.

Or, la crise financière de 2008 a révélé, en particulier en Europe que le conseil d'administration avait quelque peu démissionné de ses fonctions ce qui a contribué à aggraver la crise. Il a été relevé par exemple que les conseils

¹³⁸⁰ Comme l'affirme un auteur : « Repartir d'une façon plus claire et équitable les pouvoirs entre les différents organes de gestion et d'administration de la société anonyme est un objectif majeur ». NOTUE C.N., « Le gouvernement d'entreprise dans les établissements bancaires de l'espace CEMAC », préc., p. 300.

d'administration avaient mal appréhendé les risques auxquels étaient exposées les banques.

Il en est résulté le renforcement du rôle du conseil dans les législations récentes telles que celles de l'UMOA. Le rôle du conseil d'administration – qui est d'ailleurs garant de l'intérêt de l'établissement – dans la prévention des difficultés se traduit, de manière générale par une exigence d'une implication effective dans les activités de l'établissement de crédit, ce qui est un gage d'efficacité. Mais il se traduit aussi par des responsabilités spécifiques que le conseil doit assumer. Certaines législations prévoient par exemple que le conseil d'administration doit s'assurer en permanence de l'adéquation des niveaux de fonds propres et de liquidité au regard du profil de risque de l'établissement. Ce rôle est important parce que les fonds propres jouent un rôle déterminant dans la solidité financière des établissements de crédit. Il revient aussi au conseil d'administration dans certains cas, de définir un cadre de gestion des risques. En toute circonstance, le conseil d'administration assume la responsabilité ultime de la solidité financière et de la conformité aux dispositions légales ce qui est à la fois une lourde responsabilité¹³⁸¹.

Au sein du Conseil d'administration, le Président du Conseil d'Administration a des missions spécifiques. Il a par exemple pour mission principale de veiller à ce que le Conseil d'Administration assume le contrôle de la gestion de la société confiée au Directeur général¹³⁸²,

Pour s'assurer qu'il joue efficacement son rôle, l'organe délibérant doit être composé, de manière équilibrée, de membres dotés de compétences et d'expériences complémentaires dans les domaines d'intérêts de l'établissement et spécialement en matière bancaire comme le prévoit l'article 4 du Règlement de 2008. C'est pour permettre au conseil et en particulier à ses membres de bien assumer leurs fonctions que l'on a assisté ces dernières années à la professionnalisation du conseil en exigeant que les membres disposent de compétences avérées et soient sélectionnés selon une procédure rigoureuse¹³⁸³.

¹³⁸¹ L'article 7 du Règlement CEMAC de 2008 prévoit d'ailleurs que le conseil d'administration peut aller plus loin en évaluant les performances de la Direction générale.

¹³⁸² EWANE MOTTO P. G., *Gouvernance des sociétés commerciales en droit de l'OHADA*, thèse, Université de Paris Est, 2015

¹³⁸³ Voir notamment l'article 11 du Règlement CEMAC de 2008 qui impose plus de rigueur et de transparence dans la sélection et la nomination des administrateurs.

En plus des compétences exigées de tous les administrateurs, le conseil d'administration est désormais renforcé par la présence des administrateurs indépendants¹³⁸⁴.

Les administrateurs indépendants sont des administrateurs qui n'entretiennent aucune autre relation que ce soit avec un établissement de crédit, avec le groupe auquel il appartient et encore moins avec la direction de l'établissement et qui puisse compromettre l'exercice de leur libre jugement. Leur présence au sein des établissements a pour but d'assurer l'effectivité, le professionnalisme et l'indépendance du conseil d'administration. Depuis 2008, leur nomination est prévue dans les établissements de crédit de la CEMAC sans toutefois être obligatoire. Ils sont soumis à des incompatibilités prévues par l'article 20 du Règlement. Ils doivent être également choisis suivant certains critères.

A ces règles il faut ajouter l'effectivité du conseil d'administration, caractérisée par la régularité de la tenue des sessions, le respect des conditions légales pour la désignation des dirigeants et l'évaluation des performances de la direction générale ainsi que la défense des droits et la protection des intérêts des actionnaires.

La mise en place des comités spécialisés au sein des conseils d'administration répond également à cette exigence de professionnalisation et de compétence. Parmi les comités dont la mise en place est suggérée, on peut citer entre autres, le comité de rémunération, le comité d'audit et le comité de gouvernement d'entreprise.

Les membres de l'organe délibérant doivent disposer individuellement ou collectivement de compétences appropriées notamment dans les domaines des opérations de crédit, de l'analyse financière, des technologies de l'information, de la planification stratégique, de la gouvernance, de la gestion des risques, du contrôle interne, des marchés de capitaux ou des politiques de rémunération

Les comités spécialisés sont chargés notamment d'analyser de manière approfondie des sujets spécifiques, en vue d'éclairer les décisions de l'organe délibérant ; de formuler régulièrement et de communiquer à l'organe délibérant des appréciations critiques sur l'organisation et le fonctionnement de l'établissement de crédit; d'exploiter les rapports et documents des fonctions de contrôle de l'établissement ainsi que ceux émis par les commissaires aux comptes

¹³⁸⁴ Article 9 du Règlement de 2008.

et la Commission Bancaire ; de collaborer les uns avec les autres en fonction des domaines couverts.

La désignation des administrateurs indépendants au sein des conseils d'administration participe aussi au moins indirectement de la prévention des difficultés. Les administrateurs indépendants¹³⁸⁵ sont des administrateurs qui n'entretiennent aucune autre relation que ce soit avec un établissement de crédit, avec le groupe auquel il appartient et encore moins avec la direction de l'établissement qui puisse compromettre l'exercice de leur libre jugement. Depuis 2008, leur nomination est en principe obligatoire dans les établissements de crédit. Leur présence au sein de ces établissements a pour but de dynamiser le conseil d'administration¹³⁸⁶ en assurant plus d'effectivité, de professionnalisme et d'indépendance. C'est la raison pour laquelle ils sont soumis à des incompatibilités prévues par l'article 20 du Règlement de 2008.

Au-delà des caractères que doit présenter le conseil d'administration, il faut y ajouter l'exigence de l'effectivité. La supervision du conseil d'administration doit être effective. C'est une condition supplémentaire de son efficacité. Afin de contribuer effectivement à la prévention des difficultés, le conseil d'administration doit assurer la régularité de la tenue des sessions.

En tant qu'organe délibérant, le conseil d'administration doit s'impliquer suffisamment dans les choix stratégiques et le niveau de risque que souhaite prendre l'établissement de crédit. Ce faisant, il contribue à anticiper les difficultés auxquelles peut faire face l'établissement.

Malgré son importance, le rôle du conseil d'administration qui résulte aussi bien des règles de droit commun que des règles spéciales du droit bancaire n'est pas suffisant pour assurer efficacement la prévention des difficultés qui peuvent survenir dans le secteur bancaire. Du fait de la répartition des pouvoirs entre les organes délibérants et les organes exécutifs, ces derniers doivent également jouer leur partition dans la prévention des difficultés des établissements de crédit.

B. L'organe exécutif, acteur majeur de la prévention des difficultés

L'organe exécutif ou l'exécutif désigne l'ensemble des structures qui concourent à la gestion courante d'un établissement et assurent l'application effective de

¹³⁸⁵ Sur la question, lire également NOTUE C. N., « Le gouvernement d'entreprise dans les établissements de crédit », préc., p. 306.

¹³⁸⁶ BADJI P. S., « Les orientations du OHADA dans l'AUSCIE révisé », préc., p. 21 et 22 : « *Afin d'aider les conseils à mieux délibérer, l'idée a été admise de se faire assister par divers comités et des administrateurs indépendants* ».

l'orientation de l'activité définie par l'organe délibérant. Sont notamment considérés comme membres de l'organe exécutif le Directeur Général, les Directeurs Généraux Adjoint, le Secrétaire Général et les Responsables des fonctions de contrôle.

En respectant les orientations de l'organe délibérant, l'organe exécutif et la direction générale en particulier contribuent à la prévention des difficultés des établissements de crédit. Dans ce sens, son droit d'information est renforcé. Il doit par exemple disposer, à tout moment, d'informations suffisantes sur la nature et le degré du risque pris par l'établissement, comprendre les interrelations qui existent entre ces différents risques et appréhender les niveaux de fonds propres et de liquidité requis pour couvrir ces expositions. Plus spécifiquement et pour prévenir les défaillances, il doit être en mesure de suivre et de gérer, en permanence, les risques liés aux nouvelles activités, aux nouveaux produits et aux modifications des systèmes, s'assurer, en permanence, du bon fonctionnement des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques et prendre des mesures nécessaires pour remédier, en temps opportun, à toute carence ou insuffisance relevée.

Au sein de l'organe délibérant, le directeur général est un personnage particulier. Le Directeur Général est une personne physique, nommée par le Conseil d'Administration ou l'organe en tenant lieu pour assurer la direction de l'établissement et le représenter dans ses rapports avec les tiers. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de l'établissement, dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués aux Assemblées Générales ou spécialement réservés à l'organe délibérant par des dispositions légales ou statutaires. Il est donc chargé de la gestion courante de la société.

Il assume par ailleurs des fonctions spécifiques dont certaines peuvent contribuer directement à la prévention des difficultés. A ce titre, il doit par exemple veiller à la conformité des activités de l'exécutif aux orientations stratégiques fixées par l'organe délibérant, il doit s'assurer, en permanence, du respect des politiques et dispositifs internes ainsi que des exigences légales et réglementaires régissant les activités de l'établissement. L'exercice de ces attributions peut influencer de manière significative la prévention des difficultés des établissements de crédit dès lors qu'on sait que le risque de conformité ou risque réglementaire représente l'un des risques importants auxquels les établissements de crédit peuvent être exposés. Les sanctions qui découlent de son non respect peuvent avoir des

conséquences importantes sur l'avenir de l'établissement¹³⁸⁷. Dans la même lancée, la mise en œuvre par le dirigeant de la stratégie des risques approuvée par l'organe délibérant est un garde-fou contre une éventuelle défaillance en même temps qu'elle permet au dirigeant de dégager sa responsabilité éventuelle¹³⁸⁸.

Comme les membres de l'organe délibérant, la professionnalisation et les compétences exigées des membres de l'exécutif constituent des garanties pour s'assurer de la bonne exécution de leur mission en vue de prévenir les défaillances bancaires. Ils doivent, à cet effet, justifier de connaissances et de l'expérience nécessaires pour exercer différentes fonctions au sein des organes exécutifs. L'article 25 de la Circulaire UMOA par exemple précise que « *Les membres de l'organe exécutif doivent posséder les compétences professionnelles, l'honorabilité, l'expérience et les qualités personnelles nécessaires pour gérer les activités de l'établissement et le personnel qui relève de leur autorité* ».

Le rôle des organes sociaux aussi important soit-il n'est pas suffisant pour une meilleure gouvernance qui permet la prévention des difficultés. Parce que la gouvernance repose aussi sur le pouvoir des actionnaires, il est important que ces derniers contribuent eux aussi à la prévention des difficultés des établissements de crédit.

II. Le renforcement des pouvoirs des associés, moyen de prévention des difficultés des établissements de crédit

Certains principes de gouvernance contenus dans le Règlement du 6 octobre 2008 et dans d'autres textes applicables en zone CEMAC ainsi que les dispositions prévues par l'AUSCGIE contribuent indirectement, lorsqu'elles sont convenablement appliquées, à une meilleure gouvernance des institutions financières de la sous-région.

Il en est ainsi des principes qui renforcent les pouvoirs des associés qu'il s'agisse de l'aménagement de leur droit à l'information ou des moyens de contrôle à leur disposition.

¹³⁸⁷ Par exemple en cas de retrait d'agrément de l'établissement qui entraîne sa liquidation.

¹³⁸⁸ Les dirigeants peuvent faire l'objet de sanctions notamment les sanctions disciplinaires et parfois les sanctions pécuniaires ou pénales.

A. L'information des associés, garantie d'évitement des difficultés des établissements de crédit

Le droit à l'information est souvent considéré comme une source de contre-pouvoir¹³⁸⁹ ou un moyen de contrôle de l'action des dirigeants¹³⁹⁰. Il s'agit en effet *de l'un des plus sûrs moyens de protéger les intérêts des actionnaires et qui leur permet également d'exercer un contrôle efficace sur la gestion des dirigeants*.

En tant qu'outil de transparence permettant que tous les associés soient au même niveau de connaissances par rapport à la société, le droit à l'information participe de la protection des intérêts catégoriels¹³⁹¹ puisque, à l'origine, la *corporate governance* faisait prévaloir l'intérêt des associés sur tous les autres. Tel n'est plus le cas aujourd'hui et l'intérêt de l'entreprise est tout aussi important que celui des associés. Cet intérêt réside entre autres dans la préservation de la pérennité de l'entreprise.

C'est la raison pour laquelle le droit à l'information des associés, bien utilisé, peut jouer un rôle important dans la prévention des difficultés. Il peut contribuer, dans une certaine mesure, à la prévention des difficultés des entreprises. Les établissements de crédit, comme toutes les autres sociétés commerciales, peuvent en tirer profit.

En maintenant un juste équilibre des rôles entre les parties prenantes surtout entre les organes de direction et les actionnaires, l'information, surtout si elle est transparente, permet d'assurer une meilleure gouvernance au sein des sociétés commerciales. Garantir une information minimale à tout associé est en effet la clé d'une parfaite transparence de la gestion sociale et d'une bonne gouvernance¹³⁹². Bien que le droit à l'information ne soit pas formellement

¹³⁸⁹ Les contre-pouvoirs sont un gage de modération du pouvoir des organes dirigeants Selon un auteur, la notion présente toutefois un paradoxe puisque le pouvoir est censé émaner des associés. Comment ceux-ci pourraient en même temps constituer un contre-pouvoir à leur propre pouvoir ? En ce sens, EWANE MOTTO, thèse préc. .p. 125. Adde L.-D. MUKA TSHIBENDE, L'information des actionnaires, source d'un contre-pouvoir dans les sociétés anonymes de droit français et du périmètre OHADA, thèse., Université Aix-Marseille III, 2009, p. 352 cité par EWANE MOTTO, thèse préc.

¹³⁹⁰ L'Acte uniforme, en consacrant ce droit à l'information est venu remettre en cause ce que certains auteurs pensaient à savoir que l'assemblée des actionnaires était plus technocratique que démocratique. EWANE MOTTO, préc., p 144.

¹³⁹¹ Les actionnaires minoritaires par exemple font partie de ceux qui bénéficient du droit à l'information.

¹³⁹² EWANE MVO'TTO, thèse préc., p. 123.

consacré dans les dispositions de l'AUSCGIE¹³⁹³, il est reconnu comme l'un des droits les plus importants des associés¹³⁹⁴ et *figure parmi les droits politiques*.

Les sources d'information ainsi que les moyens d'information des actionnaires sont variés. Le droit à l'information peut renvoyer aussi bien au droit de communication des documents sociaux qu'au droit de poser des questions aux dirigeants. *Il peut être exercé périodiquement ou en permanence*, S'agissant du droit de communication des documents sociaux, il s'exerce avant la tenue d'une assemblée générale. Il participe de l'information légale que doivent communiquer les dirigeants sociaux aux associés. Il est prévu dans toutes les sociétés commerciales et porte principalement sur les documents financiers de la société¹³⁹⁵. Par ailleurs, les associés détiennent individuellement le droit de consulter les documents sociaux nécessaires à leur information et aux décisions à prendre en assemblée générale dans la période qui précède immédiatement celle-ci.

Une autre source d'information réside dans l'information donnée par le commissaire aux comptes, autre maillon important de l'information dans les sociétés commerciales¹³⁹⁶.

Ces différents moyens d'information sont consacrés par les dispositions de l'AUSCGIE qui s'appliquent aux établissements de crédit en particulier les dispositions concernant l'information des associés dans les sociétés anonymes.

En plus du droit à l'information qui profite à tous les associés des sociétés commerciales et donc les actionnaires des établissements de crédit peuvent se

¹³⁹³ L'article 344 AUSCGIE qui dispose que « *Les associés ont un droit d'information permanent sur les affaires sociales ne doit pas être considéré comme une disposition générale car il ne s'applique qu'aux SARL* ».

¹³⁹⁴ TSOPBEING M.W., « L'information des associés, une exigence fondamentale du droit des sociétés OHADA », *Revue de l'ERSUMA*, n° 06, janvier 2016, p. 225 et sv.

¹³⁹⁵ Il s'agit des états financiers de synthèse de l'exercice et du rapport de gestion établis par le gérant et, le cas échéant, le rapport général du commissaire aux comptes.

¹³⁹⁶ EWANE MOTTO P. G., *Gouvernance des sociétés commerciales en droit de l'OHADA*, thèse, Université de Paris Est, 2015.préc., p. 44 et 94 « En effet, jusqu'ici, il n'était exigé des commissaires aux comptes que d'établir un rapport rendant compte chaque année à l'assemblée générale de leur mandat et signalant à celle-ci les irrégularités et inexactitudes qu'ils auraient relevées. A l'intérieur de la société dont ils certifient les comptes, les commissaires aux comptes sont tenus – de faire état à l'assemblée générale : des observations qu'appellent de leur part la vérification des informations communiquées aux actionnaires par les dirigeants³⁰³ ; des infractions commises par les dirigeants et mandataires sociaux, s'ils en ont eu connaissance³⁰⁴ ; des irrégularités et inexactitudes relevées par eux au cours de l'accomplissement de leur mission³⁰⁵ et, éventuellement, de diverses autres informations qu'ils peuvent délivrer suite aux questions que des actionnaires leur poseraient en assemblée³⁰⁶. A l'extérieur de la société, les informations peuvent être destinées aux instances de contrôle ou de tutelle ».

prévaloir, il faut ajouter l'information financière qui doit leur être spécialement donnée. Elle a été particulièrement renforcée ces dernières années au profit des parties prenantes¹³⁹⁷. En effet, la communication financière peut être un autre moyen pour les actionnaires de mieux connaître comment les banques gèrent les risques. La réglementation CEMAC ne comporte cependant pas de dispositions spécifiques relatives à l'information financière des actionnaires contrairement au droit UMOA.

Les informations communiquées doivent être pertinentes, exactes, à jour et intelligibles. L'article 26 de la Circulaire UMOA de 2017 précitée impose à l'organe délibérant, l'obligation *de communiquer toutes informations et données pertinentes nécessaires à sa prise de décision*. L'article 29 de la Circulaire ajoute que « les organes de contrôle doivent communiquer aux organes de gouvernance des informations exactes, à jour et intelligibles pour leur permettre de prendre des décisions éclairées. Elles doivent être également transparentes et accessibles à travers leur publication sur le site internet de l'établissement, dans ses rapports financiers annuels et périodiques et par tout autre moyen adéquat.

L'information des associés n'est pas une finalité, une fin en soi. Si elle constitue un moyen légitime permettant aux actionnaires détenteurs du capital de participer à la vie sociale, il faut admettre qu'elle dote aussi ces derniers des moyens leur permettant de mieux assurer le contrôle des actes sociaux et partant de prévenir les défaillances.

B. Le contrôle des actes sociaux par les associés, outil efficace de la prévention des difficultés

Les informations sur l'entreprise que les actionnaires reçoivent à travers le droit d'information, est un moyen leur permettant de contrôler l'activité sociale. Grâce à ces informations, ils disposent d'un véritable droit de contrôle sur la société¹³⁹⁸.

Au-delà du droit d'accès à l'information qui est renforcé pour les actionnaires, il faut surtout noter les suites qui peuvent découler de cette information et qui peuvent contribuer à la prévention des difficultés des entreprises. A travers leur droit à l'information, les actionnaires sont assez outillés pour assurer le contrôle des établissements.

¹³⁹⁷ EWANE MOTTO P. G., *Gouvernance des sociétés commerciales en droit de l'OHADA*, thèse, Université de Paris Est, 2015.

¹³⁹⁸ EWANE MOTTO P. G., *Gouvernance des sociétés commerciales en droit de l'OHADA*, thèse de doctorat en droit, Université de Paris Est, 2015.préc., p. 51.

Le pouvoir de contrôle reconnu aux associés visait à l'origine à assainir la gestion quotidienne des dirigeants et, par conséquent, à protéger l'intérêt social. Mais, il peut être mis à profit pour prévenir les défaillances des banques.

Le pouvoir de contrôle peut être mis en œuvre notamment à travers le droit d'alerte et l'expertise de gestion dont le régime est organisé par les articles 150 et suivants de l'AUSCGIE. Puisqu'un établissement de crédit est d'abord une société commerciale, les actionnaires bénéficient, comme tous les autres associés, du droit de déclencher l'alerte et de recourir à l'expertise de gestion.

Qu'il s'agisse de l'alerte par les associés qui est facultative ou de l'alerte par le commissaire aux comptes qui est obligatoire¹³⁹⁹, ce mécanisme de protection des associés peut être mis à contribution pour prévenir les défaillances des sociétés¹⁴⁰⁰ car « Dans les sociétés commerciales, les procédures d'alerte visent à provoquer une discussion interne à l'entreprise dont l'objet est à la fois de prendre la mesure la plus exacte des difficultés rencontrées ou sur le point de survenir et de proposer des solutions ou à éviter que celles-ci s'aggravent et débouchent sur une cessation des paiements »¹⁴⁰¹. L'efficacité de l'alerte sera d'autant plus grande qu'elle est déclenchée précocement. Les informations qui peuvent donner lieu à l'alerte sont relatives par exemple à « la structure financière à savoir une insuffisance des moyens de financement ou la perte de la moitié du capital »¹⁴⁰², aux mauvais résultats persistants de l'établissement de crédit et de manière générale à tous les faits susceptibles d'affecter la continuité de l'exploitation. De ce point de vue, l'alerte constitue un moyen de détection précoce qui s'harmonise bien avec les règles du droit bancaire. En effet, le droit des défaillances bancaires ou plus précisément le régime de traitement des difficultés des établissements de crédit en zone CEMAC¹⁴⁰³ est marqué entre

¹³⁹⁹ **Pour garantir l'effectivité du rôle du commissaire aux comptes dans la communication des informations, le manquement à ses obligations est assorti de plusieurs sanctions.** A ce propos, lire DJESSI DJEMBA P. G., « Le devoir, d'alerte du commissaire aux comptes dans les sociétés commerciales de l'espace OHADA », *Revue de l'ERSUMA*, préc., not. p. 243 ; TAKAFO KENFACK D., « Libres propos sur l'indépendance de l'auditeur légal des sociétés anonymes », », *Revue de l'ERSUMA*, préc., p. 579 et sv.

¹⁴⁰⁰ TSOPBEING M. W., préc., p. 243 qui en parle comme d'un procédé d'information destiné à prévenir la crise au même titre que l'expertise préventive et l'expertise de gestion.

¹⁴⁰¹ EWANE MOTTO, thèse préc., p. 86.

¹⁴⁰² EWANE MOTTO P. G., *Gouvernance des sociétés commerciales en droit de l'OHADA*, thèse de doctorat en droit, Université de Paris Est, 2015, préc., 291.

¹⁴⁰³ MAFOHO BOUDJEKA P., « Le traitement des difficultés des établissements de crédit de la CEMAC par le droit de l'OHADA » in DELEBECQUE (P.), KALIEU ELONGO Y.R., MFINI M.E., *L'harmonisation du droit des affaires en Afrique L'OHADA à l'orée de sa quatrième décennie*, Ed. du CREDIJ, 2025, p. 133 et sv. Egalement MOHO FOPA E., A., « La Commission bancaire de l'Afrique Centrale et le traitement des difficultés des établissements de crédit en zone CEMAC » in KALIEU ELONGO (Dir.), *Régulation et intégration bancaire dans la CEMAC*, préc., p. 177 et s.

autres par le souci de détection précoce des difficultés. Cela ressort d'ailleurs de la définition donnée de la notion de difficultés par le Règlement CEMAC du 25 avril 2014 relatif au traitement des établissements de crédit en difficultés. Aux termes de l'Article 4 du Règlement, un établissement de crédit est en difficulté lorsque la COBAC constate des dysfonctionnements majeurs de toute nature ayant un impact immédiat ou prévisible sur sa gestion et/ou sa situation financière. Il s'agit notamment des cas où l'établissement de crédit présente de sérieuses carences dans le respect de la réglementation qui lui est applicable ; la gestion ou la situation financière de l'établissement de crédit n'offrent pas de garanties suffisantes sur le plan de la solvabilité, de la liquidité ou de la rentabilité et, de façon plus générale, sont de nature à compromettre la bonne fin de ses engagements ; les structures de gestion de l'établissement de crédit, son organisation administrative ou comptable ou son contrôle interne présentent des lacunes graves.

S'agissant de l'expertise de gestion, elle est mise en œuvre « Lorsque des suspicions de mauvaise gestion de la société pèsent les mandataires sociaux (...). Elle permet l'obtention de rapport sur des opérations de gestion susceptibles de porter atteinte aux intérêts des associés et ceux de la société »¹⁴⁰⁴. L'intérêt des associés et celui de la société commandent justement que la lumière soit faite sur des opérations de gestion qui seraient susceptibles d'entraîner des graves conséquences notamment pour les établissements de crédit. Par exemple des opérations de crédit qui ne respectent pas les ratios prudentiels tels que les ratios de couverture des risques peuvent non seulement faire l'objet de sanctions de la part des autorités de régulation mais peuvent aussi fragiliser la solidité financière de l'établissement.

Le rôle de l'alerte et de l'expertise de gestion en tant que moyens de prévention des difficultés est donc avéré. Comme le démontre clairement un auteur : « L'idée même du déclenchement de la procédure d'alerte repose sur la nécessité de préserver l'activité commerciale. C'est pourquoi, en faisant reposer la mise en œuvre de cette procédure sur le risque d'une cessation des activités de la société, le législateur prévoit en quelque sorte des garde-fous qui permettent aux dirigeants sociaux de redresser la société et d'éviter la faillite ou des mesures de redressement judiciaires aux conséquences lourdes pour les actionnaires ou associés, les créanciers et la société elle-même »¹⁴⁰⁵. Ainsi, « La procédure d'alerte du commissaire aux comptes va donc inciter les dirigeants sociaux à

¹⁴⁰⁴ TSOPBEING M. W., « L'information des associés », préc., p.243.

¹⁴⁰⁵ DJESSI DJEMBA, P. G., « Le devoir d'alerte du commissaire aux comptes dans les sociétés commerciales de l'espace OHADA », *Revue de l'ERSUMA*, p. 379 et sv. not, p. 391.

mettre en place des mesures nécessaires au redressement de la société et à la poursuite de l'activité commerciale »¹⁴⁰⁶. L'alerte peut même conduire à la saisine du juge en l'absence d'explications des dirigeants ou lorsqu'en dépit de celles-ci la continuité de l'exploitation de la société reste compromise. L'intervention du juge ici reste une mesure de prévention spécifique qui ne doit pas être confondue avec la saisine du juge dans le cadre de l'ouverture d'une procédure collective¹⁴⁰⁷. Saisi par le commissaire aux comptes, le juge pourrait par exemple ordonner sous astreintes au dirigeant de fournir les informations ou documents nécessaires à la bonne compréhension de la situation de la société. Sur la base de ces éléments, les actionnaires pourraient prendre des décisions qui vont éviter l'aggravation de la situation.

La prévention peut aussi être exercée à travers le droit reconnu aux actionnaires de poser les questions aux dirigeants prévu à l'article 158 de l'AUSCGIE. Il ressort de cet article que dans une société anonyme, tout actionnaire peut, deux fois par exercice, poser des questions au président du conseil d'administration, au président directeur général ou à l'administrateur général, selon le cas, sur tout fait de nature à compromettre la continuité de l'exploitation. La réponse est communiquée au commissaire aux comptes. Le président du conseil d'administration, le président-directeur-général ou l'administrateur général, selon le cas, répond par écrit, dans un délai de quinze (15) jours aux questions posées. Dans le même délai, il adresse copie de la question et sa réponse au commissaire aux comptes. Au-delà du moyen de gouvernance, ce moyen de contrôle permet aux actionnaires d'anticiper sur les difficultés qui peuvent s'aggraver et entraîner la défaillance de l'établissement.

Il faut cependant signaler qu'en matière bancaire le contrôle des associés s'ajoute au contrôle interne dont la mise en place s'impose aux établissements de crédit. En droit CEMAC, le contrôle interne est régi par le Règlement COBAC du 08 mars 2016 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des holdings financières¹⁴⁰⁸. Pour contribuer à la prévention des difficultés, le dispositif de contrôle interne doit présenter une certaine solidité afin de permettre à

¹⁴⁰⁶ Idem.

¹⁴⁰⁷ S'agissant spécialement des établissements de crédit, le traitement de leurs difficultés peut donner lieu à l'intervention du juge des lors qu'elles restent soumises, en dépit de l'existence d'une réglementation spéciale, au droit commun des procédures collectives OHADA qui sont des procédures essentiellement judiciaires. En ce sens, MAFOHO BOUDJEKA P., « Le traitement des difficultés des établissements de crédit de la CEMAC par le droit de l'OHADA », préc., not., p. 137.

¹⁴⁰⁸ TCHOUNGA A. et MAYOUE FILS B.D., « Le contrôle interne dans les établissements de crédit et la résilience des systèmes bancaires de la CEMAC » in KALIEU ELONGO (Dir.), *Régulation et intégration bancaire dans la CEMAC*, préc., p. 201 et sv.

l'établissement de prévenir les risques et de réduire les pertes qui peuvent y être associées. Ce faisant, ce contrôle participe également à la gouvernance des établissements de crédit. et permet de renforcer la confiance des clients et des actionnaires.

Le contrôle par les associés, mesure de gouvernance et de prévention, s'ajoute également au contrôle qui doit être mis en place par les autorités de régulation bancaire, en l'occurrence la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale¹⁴⁰⁹. L'efficacité de ce contrôle ne fait plus de doutes au regard des sanctions qui sont régulièrement prononcées contre les établissements de crédit.

La gouvernance des établissements de crédit telle qu'elle a été conçue et mise en place depuis 2008 en zone CEMAC et a l'image de ce qui est mis en place dans les autres sous-régions telles que l'UMOA, joue un rôle important dans la prévention des défaillances du système bancaire de la CEMAC. Celui-ci est exposé à de nombreux risques qui sont désormais accentués par la cybercriminalité qui affecte en grande partie les banques.

Pourtant, au-delà de sa contribution appréciable à la prévention des défaillances bancaires, le Règlement du 6 octobre 2008 relatif au gouvernement d'entreprise dans les établissements de crédit de la CEMAC ainsi que d'autres dispositions notamment celles contenues dans l'AUSCGIE, ne prennent pas suffisamment en compte les intérêts de toutes les parties prenantes. Il est aisé de noter par exemple que la place accordée aux salariés dans les instances de décision reste limitée¹⁴¹⁰, que l'inclusion financière n'est pas suffisamment prise en compte et que la question de la surliquidité bancaire dans un contexte de difficultés d'accès aux ressources interroge. On pourrait y ajouter que les questions de genre¹⁴¹¹ et de responsabilité sociétale des entreprises¹⁴¹² ne sont pas clairement adressées dans les textes en matière de gouvernance et spécialement de gouvernance bancaire. Il s'agit là d'autant de chantiers sur lesquels les autorités

¹⁴⁰⁹ MOHO FOPA E., A., « La Commission bancaire de l'Afrique Centrale et le traitement des difficultés des établissements de crédit en zone CEMAC » in KALIEU ELONGO (Dir.), *Régulation et intégration bancaire dans la CEMAC*, préc., p. 177 et sv.

¹⁴¹⁰ **L'utilité d'une obligation d'information des salariés pour la gouvernance a été déjà relevée. En ce sens, EWANE MVOTTO, thèse précitée, p 211, A cela , il faut ajouter la question de la reconnaissance du droit d'alerte aux salariés à travers leurs représentants.**

¹⁴¹¹ BADJI P. S., « Les orientations du législateur OHADA dans l'AUSCGIE révisé, préc., p. 22, note 90 ; **BRODY A., Genre et gouvernance Panorama**, Institute of Development Studies Avril 2009.

¹⁴¹² , BADJI P.S., Les orientations du législateur OHADA dans l'AUSPRVE révisé, préc., p. 29 ; EWANE MOTTO, thèse préc., p. 302.

communautaires devraient se pencher à l'occasion peut-être d'une prochaine réforme du dispositif consacré à la gouvernance.