



Groupement



Rapport sur le système de contrôle interne Exercice 2017



BTS BANK

Banque Tunisienne de Solidarité



Groupement



**Mesdames & Messieurs les membres du Conseil d'administration
de la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS)**

Objet : Rapport sur le système de contrôle interne relatif à l'exercice 2017

Mesdames & Messieurs,

Dans le cadre de la mission de commissariat aux comptes de la Banque Tunisienne de Solidarité, et en application des dispositions de l'article 266 du Code des sociétés commerciales et des règles de diligences normales afférentes à la mission d'examen des comptes de la Banque Tunisienne de Solidarité « BTS » pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, nous avons procédé à l'évaluation du système de contrôle interne et ce dans le but de déterminer la nature et l'étendue des procédures d'audit nécessaires pour nous permettre d'exprimer un avis sur les comptes annuels de la banque, arrêtés au 31 décembre 2017.

Le présent rapport comporte les résultats des investigations que nous avons accomplies pour atteindre ces objectifs.

Les situations décrites au niveau du présent rapport ont été relevées suite à la mise en œuvre des diligences nécessaires en la circonstance pour comprendre et évaluer le système de contrôle interne de la banque conformément aux normes professionnelles en vigueur.

Les recommandations proposées dans le présent rapport ne pourront pas, cependant, couvrir toutes les situations qui mériteraient une amélioration ou celles qui auraient été mises en évidence par une étude organisationnelle spécifique.

Nous tenons à remercier la direction et le personnel de la Banque Tunisienne de Solidarité pour l'accueil et l'esprit de coopération qu'ils nous ont réservés au cours de notre intervention.

Nous vous prions d'agréer, Mesdames & Messieurs, l'expression de nos meilleures salutations.

Tunis, le 05 Avril 2018

LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

**P/ IMAC
Khaled THABET**

**P/ le Groupement FINACO – ABC
Yahia ROUATBI**

Table des matières

I. ORGANISATION GENERALE ET SYSTEME D'INFORMATION	5
1 - ORGANISATIONNEL DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DE LA BTS :.....	5
2 - MOYENS HUMAINS DE LA DIRECTION GESTION DES ARCHIVES.....	5
II. AUDIT INTERNE, CONTROLE DE CONFORMITE & CONTROLE DE GESTION.....	6
1 - CONTRAT PROGRAMME	6
III. GESTION DES RISQUES.....	7
1 - REUNIONS DU COMITE DES RISQUES.....	7
IV. INFORMATIQUE.....	8
1 - MANUEL DES PROCEDURES.....	8
2 - RAPPORT D'ACTIVITE DE LA DIRECTION INFORMATIQUE.....	8
3 - FIREWALL.....	8
4 - SCHEMA DIRECTEUR INFORMATIQUE	8
5 - SAUVEGARDE EXTERNE DES DONNEES.....	9
6 - REGLES DE TRAVAIL DANS LA SALLE SERVEUR NON FORMALISEES.....	9
V. CELLULES REGIONALES (AGENCES)	10
V - 1. AGENCE CENTRALE (MED V).....	10
V - 2. CELLULE REGIONALE DE BIZERTE	11
1 - QUALITE DES PROJETS FINANCES PAR LA BANQUE	11
2 - FICHE DE CONTROLE DES DOSSIERS DE CREDIT	11
3 - CONFORMITE ENTRE LA NATURE D'ACTIVITE ET LE SCHEMA DE FINANCEMENT	12
4 - DELAIS DE TRAITEMENT DES DOSSIERS DES CREDITS.....	12
5 - GESTION DU RECOUVREMENT ET DU CONTENTIEUX	13
6 - ARCHIVAGE DES DOSSIERS DE CREDIT	13
V - 3. CELLULE REGIONALE DE NABEUL	14
1 - DOSSIERS NON TRANSFERES AU CONTENTIEUX	14
2 - PROCEDURE DE SOMMATION.....	15
3 - SUIVI DE L'EXECUTION DES JUGEMENTS.....	15
4 - CREDITS EN ATTENTE DE DEBLOCAGE.....	16
5 - RETARD DANS LA NOTIFICATION DE L'ACCEPTATION	16
6 - ETUDES DE RENTABILITE	17
7 - INSUFFISANCE DE PERSONNEL.....	17
8 - TRAITEMENT ET SUIVI MANUEL DES DOSSIERS DE RECOUVREMENT ET DE CONTENTIEUX	18
V - 4. CELLULE REGIONALE DE SFAX.....	19
1 - ORGANIGRAMME ET FICHES DE FONCTION POUR L'AGENCE:.....	19
2 - GESTION DES DOSSIERS EN CONTENTIEUX.....	19
3 - L'APPLICATION « BTS RECOUVREMENT ».....	19
4 - SELECTION ET CHOIX DES HUISSIERS NOTAIRES	20
5 - GESTION DU PARC ROULANT.....	20
6 - GESTION DE L'ARCHIVE	20
7 - LES CHEQUES REMIS A L'ENCAISSEMENT AU NIVEAU DE L'AGENCE.....	21
8 - AFFAIRES EN CONTENTIEUX	21
VI. PROCESSUS D'OCTROIS DES MICROCREDITS.....	22
1 - RESPECT DES DELAIS DE DEBLOCAGE.....	22
2 - ORGANISATION DE LA DIVISION DE L'ETUDE, DE L'ASSISTANCE ET DE FINANCEMENT DES PROGRAMMES DES ASSOCIATIONS.....	22
3 - MOYENS ET OUTILS DE L'EQUIPE CHARGEE DU SUIVI DES IMPAYES DES ASSOCIATIONS	23

4 -	OBSERVATION DES ATTRIBUTS DE LA QUALITE DE SERVICE RENDU A LA CLIENTELE	23
VII.	GESTION DES IMMOBILISATIONS	24
1 -	GESTION DE L'APPLICATION GSA	24
2 -	RAPPORT DE SYNTHESE DES TRAVAUX D'ENTRETIEN ET DE REPARATION	24
3 -	APPLICATION DE GESTION DU PARC AUTO	25
4 -	CARNETS DE BORD	25
6 -	CONSOMMATION DE CARBURANT	25
VIII.	JURIDIQUE & CONTENTIEUX.....	26
1 -	SUIVI DES AFFAIRES JURIDIQUES	26
2 -	APPLICATION DE GESTION DES DOSSIERS EN CONTENTIEUX	26
IX.	SYSTEME D'INFORMATION COMPTABLE	27
1 -	COMPTABILISATION DES IMPAYES OBJETS DES DOSSIERS EN CONTENTIEUX	27
2 -	APUREMENT DES SUSPENS AU NIVEAU DES COMPTES OUVERTS AUPRES DE LA BCT :	27
3 -	RAPPROCHEMENT DES DONNEES COMPTABLES AVEC LES DONNEES EXTRA-COMPTABLES :	27
X.	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	28
1 -	PROCEDURES DE GESTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE :	28
2 -	COMITE DE FORMATION :	28
3 -	MISSIONS A L'ETRANGER :	28
4 -	GESTION DE LA PRESENCE :	29
5 -	PRET CREDIT DIRECT :	30
6 -	GESTION DES CONGES :	30
XI.	APPROVISIONNEMENT & MARCHES PUBLICS.....	31
1 -	ESTIMATION DE LA VALEUR DU MARCHÉ	31

I. Organisation générale et système d'information

1 - Organisationnel du système de contrôle interne de la BTS :

L'organisation actuelle de la BTS est matérialisée par l'organigramme et les notes organiques.

Ce volet du système de contrôle interne de la BTS, nécessite les constatations suivantes :

- La BTS n'est pas dotée de fiches de postes qui portent description des tâches, le rattachement hiérarchique et le profil adéquat de chaque poste ;
- L'organisation de certaines directions et structures n'est pas conforme avec l'organigramme officiel de la BTS.

Cette situation risque d'engendrer la duplication des tâches et la dilution des responsabilités.

Nous recommandons de pallier aux insuffisances relatives au volet organisationnel du système de contrôle interne actuel de la BTS.

2 - Moyens humains de la direction gestion des archives

L'examen des procédures de gestion des archives de la BTS nous a permis de constater que L'unité d'archive ne dispose pas des ressources humaines suffisantes.

Cette situation ne permet pas une gestion efficace des archives de la BTS. .

Nous recommandons de procéder au renforcement des moyens humains de la direction de gestion des archives dans les meilleurs délais.

II. Audit interne, contrôle de conformité & contrôle de Gestion

1 - Contrat programme

La revue des procédures de contrôle de gestion, nous a permis de constater, que l'unité chargée du contrôle de gestion ne procède pas à l'élaboration d'un contrat programme approuvé par le ministère des finances.

Cette situation est contraire aux dispositions du décret n°2013-4953 du 5 décembre 2013, relatif aux modalités de gestion de la tutelle des banques publiques.

Nous recommandons de se conformer au décret 2013-4953 dans les meilleurs délais.

III. Gestion des risques

1 - Réunions du comité des risques

Le comité des risques de la Banque Tunisienne de Solidarité s'est réuni 5 fois au cours de l'exercice 2017.

Cette situation est contraire aux dispositions de l'article 22 de la circulaire aux établissements de crédit n° 2011-06 du 20 Mai 2011 relative au renforcement des règles de bonne gouvernance au sein des établissements de crédit qui prévoit un minimum de 6 réunions par an.

Nous recommandons de se conformer aux dispositions réglementaires en vigueur.

IV. Informatique

1 - Manuel des procédures

Lors de notre intervention, nous avons constaté que l'unité informatique ne détient pas un manuel des procédures décrivant les tâches à suivre.

Cette situation ne permet pas l'instauration des règles de travail claires, favorise le recours à l'action personnelle et augmente les risques des tâches incompatibles ce qui entraîne des risques d'erreurs.

Nous recommandons de remédier à cette situation dans les meilleurs délais afin d'éliminer les risques ci-dessus mentionnés.

2 - Rapport d'activité de la direction informatique

Nous avons constaté lors de notre intervention que la direction informatique n'élabore pas un rapport d'activité périodique décrivant les activités de la direction, les principales missions accomplies et les différentes tâches effectuées, les dates des différentes interventions, les dates des demandes d'intervention et les différentes fournitures utilisées.

Cette situation ne permet pas de matérialiser les différents travaux effectués par la direction informatique (affectation, transfert, cession...) et ne permet pas de se prononcer sur l'efficacité tirée de l'activité de cette direction.

Nous vous recommandons de procéder à l'établissement de rapports périodiques (trimestriel ou semestriel) sur l'activité de la direction informatique.

3 - Firewall

Le département informatique de la BTS n'est pas équipé d'un firewall.

Cette situation ne permet pas de détecter tous les types de malwares provenant de l'internet.

Nous recommandons d'installer un Firewall pour détecter les intrusions externes.

4 - Schéma directeur informatique

Notre intervention au sein de la direction informatique nous a permis de constater l'absence d'un schéma directeur informatique.

Cette situation peut entraîner l'utilisation non optimale des moyens informatiques.

Nous vous recommandons d'établir un schéma directeur informatique qui précise :

- La structure informatique actuelle et future de la BTS (PC, renouvellement du parc informatique, mise en rebut, ...).
- Le degré d'aptitude du personnel à l'utilisation et à l'exploitation des outils informatiques et le plan de formation éventuel.

5 - Sauvegarde externe des données

Lors de notre examen de la procédure de gestion de la sauvegarde nous avons constaté ce qui suit :

- Certaines données ne font pas l'objet d'une sauvegarde externe :
 - Messagerie ;
 - Cher point (intranet) ;
 - Antivirus ;
 - Serveur test ;
 - Etc.
- Absence d'une politique formalisée de sauvegarde des données ;
- Les tests des sauvegardes des données ne sont pas matérialisés.

Cette situation ne permet pas une gestion efficace des données sauvegardées et peut entraîner la perte des données sauvegardées en cas de problèmes informatiques ou leurs détériorations ce qui peut entraîner des conséquences graves pour l'activité de la banque.

Nous recommandons ainsi de pallier à cette faiblesse dans les plus brefs délais.

6 - Règles de travail dans la salle serveur non formalisées

Lors de notre intervention nous avons remarqué que la salle serveur ne contient pas tous les mesures de sécurité à savoir : les panneaux d'interdictions de fumeurs, etc...

Une telle situation ne favorise pas la sécurité logique et physique des moyens informatiques.

Nous recommandons de mettre en place dans les meilleurs délais les mesures nécessaires afin de protéger les moyens informatiques de la BTS.

V. CELLULES REGIONALES (Agences)

V - 1. Agence centrale (Med V)

1- Comptes Epargne non mouvementés

En outre, nous avons constaté l'existence de comptes actifs d'épargne non mouvementés depuis 1998. Nous citons les cas suivants :

N° du compte	Client	Ouvert le	Nom Ou Raison sociale	RIB	Solde
35004	200	14/07/1998	EL HANAFI FOUED	27-000-0100121035004-42	5,154
35005	1342	06/08/1998	TRABELSI SONIA	27-000-0100121035005-39	8,058
35006	53	20/08/1998	HAMMAMI AHMED	27-000-0100121035006-36	0
35008	3191	20/08/1998	HAMMAMI MED SAID	27-000-0100121035008-30	13,243
35009	3192	20/08/1998	HAMMAMI SARRA	27-000-0100121035009-27	23,301
35011	925	09/09/1998	BOUFARES TAHER	27-000-0100121035011-21	6,955
35016	89	20/10/1998	OURAK HABIB	27-000-0100121035016-06	5,154

Cette situation ne permet pas une gestion optimale des comptes épargne.

Il est recommandé de clôturer les comptes non mouvementés dans les plus brefs délais.

V - 2. Cellule Régionale de BIZERTE

1 - Qualité des projets financés par la banque

L'examen de l'état des impayés de l'agence nous a permis de relever que plusieurs projets tombent en impayés dès leur première échéance, nous citons les cas suivants :

Code client	Classe de risque	Engagement au31/12/2017	Impayés	Montants échus	Montant réglés	Date première échéance
15448	3	31 504	4 922	4 922	0	18/01/2017
397626	3	39 210	5 640	5 640	0	28/02/2017
407756	3	5 596	989	989	0	08/03/2017
420308	2	5 524	402	402	0	08/09/2017
413829	2	19 700	1 324	1 324	0	10/08/2017
422382	2	21 648	882	882	0	10/09/2017
407965	3	31 294	2 614	2 614	0	10/06/2017
406149	3	39 233	5 507	5 507	0	27/01/2017
404025	3	30 579	3 631	3 631	0	12/04/2017
409833	3	13 871	2 100	2 100	0	14/01/2017
406321	3	22 334	2 652	2 652	0	04/04/2017
402977	2	5 427	1 043	1 043	0	08/07/2017
400292	3	23 856	3 247	3 247	0	04/05/2017
39406	3	26 301	4 109	4 109	0	11/01/2017
398354	4	7 913	1 237	1 237	0	04/01/2017

Cette situation entraine une dégradation de la qualité du portefeuille, l'augmentation des impayés ainsi que la baisse du recouvrement.

Il est fortement recommandé d'instaurer un système de notation des contreparties et des projets, basé sur l'historique du financement ainsi que sur un ensemble de critères qualitatifs pour l'appréciation du projet.

2 - Fiche de contrôle des dossiers de crédit

L'examen d'un échantillon de dossiers de crédit (57 dossiers) nous a permis de constater que la fiche de contrôle de dossiers de crédit n'est pas signée dans plusieurs cas par le chef d'agence.

Cette situation est contraire à la procédure de contrôle du dossier de crédit.

Nous recommandons de respecter les procédures en vigueur.

3 - Conformité entre la nature d'activité et le schéma de financement

Nous avons effectué un test de conformité entre la nature de l'activité et le schéma de financement UNIBANK, ce qui nous a permis de relever les discordances suivantes :

Libellé activité	Code engagement	Libellé engagement
Vente d'intrants et produits agricoles	8005	CMT MPJ Agricole sur FP (Utilisation)
Vente d'intrants et produits agricoles	8005	CMT MPJ Agricole sur FP (Utilisation)
Vente d'intrants et produits agricoles	8006	CMT MPJ Agricole sur 2121 (Utilisation)
Vente d'intrants et produits agricoles	8006	CMT MPJ Agricole sur 2121 (Utilisation)
Vente d'intrants et produits agricoles	8005	CMT MPJ Agricole sur FP (Utilisation)
Vente de produits avicoles	8002	CCT MPJ Agricole 13-36 sur FP
Transport réfrigéré des produits de la pêche	8006	CMT MPJ Agricole sur 2121 (Utilisation)
Transport réfrigéré des produits de la pêche	8006	CMT MPJ Agricole sur 2121 (Utilisation)
Entreprises de bâtiment	8005	CMT MPJ Agricole sur FP (Utilisation)
Elevage ovin	8026	CMT MPJ FONAPRAM sur 2121 (Utilisation)
Ecoles professionnelles	8005	CMT MPJ Agricole sur FP (Utilisation)

Cette situation engendre une discordance entre la nature de l'activité et la structure de l'engagement au niveau du système UNIBANK.

Nous recommandons de pallier à cette insuffisance dans les meilleurs délais.

4 - Délais de traitement des dossiers des crédits

L'examen des différents délais de traitement des dossiers des crédits nous a permis de constater ce qui suit :

- Un retard parfois important pour la concrétisation des accords de financement
- Existence de dossiers au niveau du stade « enregistré », c'est-à-dire non encore étudiés par la banque et évalués et ce depuis plusieurs mois.

Les retards occasionnés dans les différents délais de traitement des dossiers de financement ne permettent pas de se conformer aux délais préconisés par la Banque Centrale de Tunisie.

Nous recommandons de respecter les délais réglementaires en vigueur.

5 - Gestion du recouvrement et du contentieux

L'examen des procédures contentieuses au niveau de l'agence nous a permis de formuler les constats suivants :

- Contrairement aux procédures en vigueur, nous avons constaté plusieurs dossiers en classe 4 non transférés au contentieux (1056 dossiers) dont la valeur d'engagement s'élève à 3,6 millions de dinars ;
- Effort d'indemnisation FNG très faible : uniquement 15 dossiers transférés pour indemnisation en 2017.

L'existence de telles situations ne permet pas d'améliorer le taux de recouvrement judiciaire de la banque.

Nous recommandons d'accélérer le traitement des dossiers en contentieux.

6 - Archivage des dossiers de crédit

L'observation de l'espace d'archivage des dossiers de financement nous a permis de relever ce qui suit :

- Espace d'archivage des dossiers de crédits insuffisant ;
- Dossiers de crédits mal classés.

Cette situation ne permet pas une gestion optimale des dossiers de crédit et alourdit la tâche de suivi des dossiers et classement des pièces et peut être à l'origine de perte de documents.

Nous recommandons d'étudier la possibilité de louer un espace plus grand permettant une gestion plus souple et efficace des dossiers de crédits.

V - 3. Cellule Régionale de Nabeul

1 - Dossiers non transférés au contentieux

Lors de l'examen des dossiers des impayés communiqués par les services centraux de la banque à l'unité « recouvrement » de l'agence de Nabeul, nous avons constaté que plusieurs dossiers n'ont pas été traités à la date de notre intervention, soit le 16 janvier 2018 (actifs non apurés pendant 90 et 180 jours d'impayés). Les cas suivants présentent des exemples :

CIN	Code client	Classe	Montant impayés	Première échéance impayée	Date d'intervention	Retard de traitement (en mois)
06299307	182797	2	765,876	10/07/2017	16/01/2018	6
06338577	183932	2	765,876	10/07/2017	16/01/2018	6
06259867	413094	2	765,876	10/07/2017	16/01/2018	6
06353874	421462	2	574,404	10/07/2017	16/01/2018	6
06490316	421054	2	574,404	10/07/2017	16/01/2018	6
01832035	42206	2	638,265	10/08/2017	16/01/2018	5
06418273	402905	2	638,265	10/08/2017	16/01/2018	5
09807691	419984	2	638,265	10/08/2017	16/01/2018	5
06486389	421482	2	638,265	10/08/2017	16/01/2018	5

Cette situation n'est pas conforme aux procédures prévues par le manuel des procédures de recouvrement de la BTS.

Il est donc recommandé de traiter les dossiers des impayés dès qu'ils sont communiqués par les services centraux de la banque afin d'éviter le cumul des créances échues et non payées tout en commençant par les dossiers les plus anciens et comportant les soldes les plus importants.

2 - Procédure de sommation

A travers la consultation des dossiers en phase de précontentieux, nous avons constaté l'existence de plusieurs dossiers qui présentent des impayés et qui n'ont pas fait l'objet de sommation malgré l'écoulement des délais impartis prévu par le manuel de procédure de contentieux (les promoteurs de la classe 3 et 4). Ci-joint un échantillon desdits dossiers dont le dernier règlement remonte aux années 2015 et antérieures :

CIN	Code client	Classe	Montant impayé (DT)	Date du dernier règlement	Première échéance impayée
06322321	365664	4	7 105,849	12/07/2016	24/12/2015
06324888	183512	4	5 085,488	11/03/2016	10/07/2015
08752516	237981	4	4 445,652	02/02/2012	10/08/2011
08466560	383145	4	4 395,751	30/12/2015	09/09/2015
06452269	387187	4	3 822,775	25/12/2015	25/12/2015
05137704	128284	4	3 455,266	12/03/2002	10/04/2002
06357351	184372	4	3 353,225	29/08/2014	10/01/2014
01811840	42042	4	3 062,200	27/12/2016	10/12/2015
06315580	183237	4	1 914,560	20/11/2014	10/08/2011
06392970	185289	4	1 680,269	27/12/2016	10/10/2015
05393364	142404	4	1 372,454	11/03/2015	10/06/2014

Le retard constaté pour le passage à la phase de sommation et de la mise en demeure ne permet pas d'assurer un recouvrement efficace dans les délais souhaités.

Il est recommandé d'accélérer cette phase conformément au manuel des procédures de contentieux qui prévoit le déclenchement automatique de la sommation dès que le promoteur se trouve dans la classe 3 à travers un huissier de justice.

3 - Suivi de l'exécution des jugements

L'audit de la situation des dossiers ayant fait l'objet d'un jugement de paiement émis par les tribunaux a fait ressortir une difficulté d'exécution desdits jugements. Cette difficulté est due principalement au retard occasionné par les huissiers de justice lors de l'exécution des jugements sans qu'il y ait un suivi post-jugement par les agents de la banque.

Cette situation ne peut pas contribuer à l'amélioration de l'effort de recouvrement des dossiers litigieux de l'agence.

Nous recommandons ainsi de veiller au suivi de l'exécution des jugements de paiement à travers l'établissement d'un plan d'action à respecter par les huissiers de justice afin d'éviter les retards constatés.

4 - Crédits en attente de déblocage

Nous avons constaté que la procédure de déblocage des fonds accuse un retard considérable pour certains dossiers qui ont déjà fait l'objet d'acceptation au cours de l'année 2017.

Le montant des fonds non encore débloqués s'élève, à la date de notre intervention au 17 janvier 2018, à **145 825 dinars** atteignant dans certains cas les 9 mois de retard. Ci-après un exemple :

Code client	Décision	activité	Crédit	Date Autorisation	Date d'intervention	Retard de déblocage (mois)
424594	Acceptée	Broderie	4 000,000	04-mai-17	17/01/2018	9
423667	Acceptée	Non indiqué	3 083,440	22-août-17	17/01/2018	5
417457	Acceptée	Enlèvement et tri des ordures	25 260,841	25-août-17	17/01/2018	5
405194	Acceptée	Fabrication de pâtisserie	30 400,036	28-août-17	17/01/2018	5
427691	Acceptée	Cabinet de médecine vétérinaire	17 856,170	28-août-17	17/01/2018	5
389797	Acceptée	Poterie artisanale	4 000,000	26-sept-17	17/01/2018	4

Cette situation ne favorise pas l'accélération de la procédure de déblocage et l'amélioration de la qualité des services rendus par la banque.

Pour ce faire, nous recommandons de revoir les causes du retard de déblocage et de pallier à cette insuffisance dans les plus brefs délais.

5 - Retard dans la notification de l'acceptation

Le rapprochement que nous avons effectué entre la date de la demande de crédit déposée auprès de l'agence de Nabeul et la date de la notification d'acceptation du dossier de crédit a dégagé un retard au niveau de la notification des promoteurs. Les cas suivants présentent des exemples :

N° Demande	Date de la demande (1)	Date de notification (2)	Durée de réponse (3) = (2) - (1)	Durée maximale (4)	Retard (jrs) = (3) - (4)
426065	17/03/2017	18/10/2017	215	20	195
430564	27/06/2017	17/11/2017	143	20	123
353556	27/10/2016	06/03/2017	130	20	110
185712	24/11/2016	31/03/2017	127	20	107
414085	06/10/2016	06/02/2017	123	20	103
426440	30/01/2017	24/05/2017	114	20	94
415381	02/12/2016	13/03/2017	101	20	81
420002	06/02/2017	25/04/2017	78	20	58
416337	14/12/2016	20/02/2017	68	20	48

419983	08/02/2017	12/04/2017	63	20	43
419660	31/01/2017	03/04/2017	62	20	42
425692	26/04/2017	21/06/2017	56	20	36

Cette situation n'est pas conforme aux procédures de notification qui prévoient un délai maximum de 20 jours pour les projets de création.

Nous recommandons d'accélérer la procédure de notification de l'acceptation des dossiers de crédits conformément aux procédures correspondantes.

6 - Etudes de rentabilité

Contrairement aux procédures d'octroi des crédits, nous avons constaté l'absence des études de rentabilité pour certains dossiers de crédits dont le montant est supérieur à **30 000 dinars**.

ID	Code client	Activité	Code projet	Montant du crédit
01804460	419660	Diagnostic technique automobile	MPJ Mourabaha	48 003,560

Cette situation n'est pas conforme aux procédures en vigueur et ne permet pas de sauvegarder les intérêts de la BTS.

Nous recommandons de respecter les procédures en vigueur.

7 - Insuffisance de personnel

Nous avons constaté une insuffisance remarquable au niveau du nombre de personnel de l'agence par rapport au nombre des dossiers traités pour les unités suivantes :

- Unité recouvrement : L'agence compte un seul agent responsable de la gestion des dossiers de recouvrement (818 dossiers en cours fin 2017) ;
- Unité contentieux : L'agence compte un seul agent responsable de la gestion des dossiers de contentieux (environs 1 540 dossiers en cours fin 2017) ;
- Unité exploitation : Cette unité compte 2 responsables (1 pour la région nord et 1 pour la région sud de Nabeul) et 2 agents de guichet qui suivent la gestion des dossiers des micro-projets (4 845 dossiers en cours de suivi dont 761 acceptés en 2017. Il leur incombe aussi le suivi des dossiers de recouvrement et les visites des lieux.

Cette insuffisance implique un retard de traitement de dossiers et un cumul des tâches non accomplies.

Il est recommandé ainsi de renforcer l'effectif au niveau des unités de recouvrement, de contentieux et d'exploitation.

8 - Traitement et suivi manuel des dossiers de recouvrement et de contentieux

Le système UniBank ne contient pas des modules dédiés au suivi des dossiers de recouvrement et de contentieux. Le suivi de ces dossiers est effectué manuellement sans que les données ne soient intégrées au niveau de l'application informatique Uni-Bank.

Cette situation peut être l'origine des incidents suivants :

- Des fautes de saisie ;
- Un retard considérable de traitement et de clôture des dossiers de recouvrement et de contentieux ;
- Lenteur de la procédure de rééchelonnement et de consolidation des impayés ;
- Non prise en compte des pénalités de retard éventuellement exigibles ;
- Perte de vue sur l'évolution des affaires contentieuses en cours.

Nous recommandons de procéder à l'intégration des données liées aux dossiers de recouvrement et de contentieux au niveau de l'applicatif UNIBANK à travers la création des modules informatiques correspondants.

V - 4. Cellule Régionale de Sfax

1 - Organigramme et fiches de fonction pour l'agence :

L'agence ne détient pas un document officiel fixant les rôles, les prérogatives et les attributions des différents intervenants.

Cette situation peut donner lieu à l'exécution d'opérations par des personnes non autorisées et ne permet de détecter à temps les abus, les erreurs et les omissions.

Il est recommandé de doter l'agence d'un organigramme détaillé et d'une fiche de fonctions pour chaque poste afin de cerner les rôles et les responsabilités et d'éviter le cumul des tâches incompatibles.

2 - Gestion des dossiers en contentieux

La cellule régionale de Sfax ne dispose pas d'une base dédiée au suivi des dossiers des affaires en contentieux. En effet, le suivi est assuré moyennant une application développée en interne.

Cette situation ne permet pas de faciliter le suivi et la préparation des dossiers en contentieux dans des délais raisonnables.

Il est recommandé à la Banque de mécaniser la gestion des dossiers du contentieux.

3 - L'application « BTS Recouvrement »

Moyennant l'application « BTS Recouvrement » installée au niveau de la Poste Tunisienne, les relations peuvent s'acquitter de leurs échéances impayées. Toutefois, l'évaluation de cette application suscite de notre part les remarques suivantes :

- L'application n'est pas toujours fonctionnel ;
- Les frais contentieux et les intérêts de retard ne sont pas intégrés avec le principal de la dette au niveau de l'application ;
- Une fois le principal payé le compte MPJ est désactivé. sans laisser une trace des frais de poursuite et des intérêts de retard impayés.

Cette situation ne permet pas le recouvrement des intérêts de retard et des frais du contentieux au cas où le solde du compte de la relation le permet.

Il est recommandé d'inclure les frais du contentieux et les intérêts de retard au titre des échéances impayées et de mieux coordonner avec la Poste Tunisienne pour assurer le bon fonctionnement de l'application en vue d'optimiser leurs recouvrements

4 - Sélection et choix des huissiers notaires

Le choix des huissiers notaires chargés des affaires juridiques de l'agence n'est pas régi par des procédures écrites. En outre, le recours à ces derniers se fait sans critères de sélection bien déterminés.

Cette situation peut être à l'origine de la concentration de plusieurs affaires chez un seul huissier, ce qui affecte considérablement l'efficacité des efforts de recouvrement.

Il est recommandé de mettre en place une procédure écrite qui définit des critères objectifs pour le choix des huissiers notaires

5 - Gestion du parc roulant

Le contrôle des procédures de gestion du parc roulant de l'agence nous a permis de relever les anomalies suivantes :

- Les carnets de bord ne comportent pas systématiquement toutes les informations nécessaires au contrôle et au suivi des déplacements (kilométrage, le numéro de bon de carburant, l'heure d'entrée et le numéro de l'ordre de mission) ;
- Absence d'une fiche par véhicule retraçant l'ensemble des opérations d'entretien et de réparations y afférentes ;
- Absence d'un suivi de la consommation moyenne de carburants par véhicules en fonction du kilométrage parcouru.

Cette situation ne permet pas à l'agence de prévoir les interventions en matière d'entretien et de réparation ainsi que l'optimisation de la consommation du carburant.

Il est recommandé de créer des fiches véhicules sur les quelles seront indiquées l'historique des opérations d'entretien et de réparation y afférentes et de tenir un suivi de la consommation du carburant par véhicule et que les carnets de bord comportent toutes les informations nécessaires

6 - Gestion de l'archive

L'examen des conditions et modalités d'archivage des documents appel de notre part les remarques suivantes :

- Mal organisation de l'archive, en effet les documents sont répartis sur plusieurs emplacements ;
- Absence d'un responsable chargé de la conservation et la gestion des archives ;
- Absence d'un état détaillé actualisé de la situation des documents archivés.
-

Cette situation ne permet pas une gestion efficace des documents archivés.

Il est recommandé de placer la barre plus haut en matière de conservation de l'archive et de pallier à l'ensemble de ces insuffisances, dans les plus brefs délais.

7 - Les chèques remis à l'encaissement au niveau de l'agence

Le service chargé du recouvrement gère un nombre très important de chèques reçus des clients en contentieux pour les remettre à l'encaissement. En outre, ces chèques sont envoyés au siège par rapide poste. Le tableau ci-dessous reflète l'importance de valeurs envoyées :

Mois	Nombre de chèques	Montant en DT
Janvier	237	175 954
Février	226	176 872
Mars	278	204 988
Avril	273	176 847
Mai	266	213 735
Juin	238	167 514
Juillet	222	148 047
Août	221	140 230
Septembre	203	143 010
Octobre	316	277 769
Novembre	304	281 950
Décembre	356	325 284
Total	3 140	2 432 200

Cette situation accentue le risque de vol et de perte des chèques.

Il est recommandé de remédier à cette insuffisance

8 - Affaires en contentieux

Nous avons constaté une divergence entre le stade contentieux au niveau du siège sur le système d'information « UNI BANK » et la base de données au niveau de l'agence. Nous citons à titre d'exemple :

Code Client	N° CIN	Stade Contentieux/UNI BANK	Stade Contentieux au niveau de l'agence
134666	5268818	Somation	Situation régularisé
238788	8782590	Injection de payer	Situation régularisé
238314	8774920	Injection de payer	Exécution
356706	8757671	Somation	Situation régularisé

Cette situation n'est pas de nature à garantir l'efficacité des procédures de traitement des affaires en contentieux.

Il est recommandé de pallier à cette insuffisance dans le traitement des dossiers en contentieux.

VI. PROCESSUS D'OCTROIS DES MICROCREDITS

1- Respect des délais de déblocage

L'examen des procédures de déblocage nous a permis de relever ce qui suit :

- Le délai séparant le déblocage des deux premières tranches n'est pas conforme à celui évoqué au niveau du contrat soit deux mois entre le déblocage de la première et la deuxième tranche. Nous citons les cas suivants :

Code	Date de décaissement de la première Tranche	Date de décaissement de la deuxième Tranche	Ecart (Jours)
10	22/03/2017	20/04/2017	29
154	03/03/2017	07/04/2017	35
180	03/03/2017	27/04/2017	55
100	09/03/2017	21/04/2017	43
35	09/03/2017	19/04/2017	41
167	29/03/2017	27/04/2017	49
28	31/03/2017	27/04/2017	27

Ces situations sont en contravention avec les dispositions de l'article 3 du contrat programme annuel et elles ne préservent pas les intérêts de la BTS.

Nous recommandons de respecter les dispositions contractuelles et les procédures en vigueur.

2 - Organisation de la division de l'étude, de l'assistance et de financement des programmes des associations

Une appréciation critique de l'organisation actuelle de la division de l'étude, de l'assistance et de financement des programmes des associations nous a permis de relever que les procédures de récupération des données auprès de chaque association ne permettent pas d'assurer une gestion efficace des échanges de données. En effet, chaque association procède à la saisie des données relatives à l'année sur une application informatique : octroi et recouvrement, par la suite cette base sera envoyée sur un CD à la BTS. Ce dernier doit transiter par le service informatique en premier lieu pour diagnostic (fonctionnel ou pas) puis envoyé à la division de l'étude, de l'assistance et de financement des programmes des associations et à l'unité de suivi et de recouvrement pour faire récupérer les données ; sinon il doit être retransmis aux concernés.

Ceci ne favorise pas la rapidité et l'efficacité de transfert des données traitées au niveau des associations.

Nous recommandons de mettre en place une ligne téléphonique directe/ base commune/utilisation de TEAMVIEWER pour une meilleure gestion du temps.

3 - Moyens et outils de l'équipe chargée du suivi des impayés des associations

L'équipe chargée du suivi des impayés enregistrés au niveau des associations se limite à une personne.

L'insuffisance des moyens humains, en termes de qualifications et de nombre, limiterait le champ d'intervention de cette équipe et par conséquent ne permet pas de garantir les intérêts des associations et affaiblit les chances de recouvrement.

Nous recommandons d'affecter à cette unité les ressources humaines nécessaires, en termes de qualifications et de nombre, sachant que la BTS traite actuellement avec 291 associations agréées.

4 - Observation des attributs de la qualité de service rendu à la clientèle

Contrairement au paragraphe 2.3 du manuel des procédures portant le titre « délais de réponse et respect de la réglementation BCT », la banque n'a pas procédé à l'affichage, au niveau des agences, des documents à joindre aux dossiers des crédits et des délais de réponse.

Cette situation ne permet pas d'atteindre les objectifs fixés par la banque en termes de qualité de service rendu à la clientèle et ne garantit pas la conformité aux exigences de la circulaire BCT N° 2006-12 du 19 Octobre 2006 relative aux attributs de la qualité des services bancaires.

Il est recommandé à la BTS de veiller au respect des dispositions du paragraphe 2.3 du manuel des procédures d'octroi des crédits.

VII. GESTION DES IMMOBILISATIONS

1 - Gestion de l'application GSA

L'examen de la procédure de fonctionnement de l'application GSA nous a permis de relever les remarques suivantes :

- l'application GSA ne permet pas le transfert des immobilisations en cours vers les immobilisations en exploitation ;
- l'application GSA ne permet pas de faire le suivi de la consommation du carburant, le suivi des dépenses d'entretien ainsi que le suivi des délais de visite technique ;
- l'application GSA ne permet pas d'éditer automatiquement un PV de mise en service des immobilisations acquises ;
- l'application GSA ne permet pas de changer la famille ou le code des articles ;
- l'application GSA ne permet pas de corriger la valeur brute des immobilisations. Ce qui peut générer une double comptabilisation d'une immobilisation.

Cette situation entraîne les risques suivants :

- Double comptabilisation d'une immobilisation
- Difficulté de suivi des immobilisations (notamment du matériel informatique).

Nous recommandons de reconfigurer l'application GSA afin de pallier à l'ensemble des insuffisances ci-dessus décrites.

2 - Rapport de synthèse des travaux d'entretien et de réparation

La direction maintenance de la BTS n'établit pas périodiquement un rapport de synthèse destiné à la direction générale présentant les actions d'entretien et de réparation faites par les techniciens de la banque et les techniciens externes.

L'absence d'un tel rapport prive la direction générale d'un outil efficace de suivi des actions de maintenance entreprises et d'estimer par conséquent les actions futures à engager.

Nous recommandons d'élaborer périodiquement un rapport présentant les interventions par service et par équipement et de le présenter à la direction générale.

3 - Application de gestion du parc auto

Nous avons remarqué lors de notre intervention l'absence d'une application informatique permettant le suivi du parc auto de la BTS.

Cette situation prive la BTS d'un moyen efficace de gestion du parc auto offrant la possibilité de contrôler automatiquement les opérations d'entretien, les visites techniques et le paiement des taxes.

Nous recommandons d'étudier l'opportunité de mise en place d'une application informatique de gestion du parc auto de la banque.

4 - Carnets de bord

Nous avons constaté que les carnets de bord des véhicules de la BTS ne mentionnent pas systématiquement l'identification de chaque véhicule, l'heure de départ et de retour de chaque mission, la référence des ordres de missions, le numéro du bon de carburant et le kilométrage parcouru.

Cette situation ne permet pas d'assurer un suivi efficace de l'utilisation des véhicules de la BTS et peut être à l'origine de dépassements et d'abus.

Nous recommandons de veiller à la bonne tenue des carnets de bord par les chauffeurs et à leur contrôle périodique par le chef du parc auto de la BTS.

6- Consommation de carburant

L'examen de la procédure de gestion du parc auto nous a permis de formuler les insuffisances suivantes :

- La BTS ne procède pas à un inventaire périodique des bons de carburant ;
- Le responsable du parc auto ne dispose pas d'un registre de suivi des réparations.

Cette situation ne permet pas d'assurer une gestion efficace du parc auto et de contrôler la consommation du carburant et des frais de réparation.

Nous recommandons de :

- Effectuer un inventaire périodique des bons de carburant ;
- Tenir un registre de suivi des réparations qui mentionne le matricule du véhicule, le résultat de chaque réparation, le délai accordé pour la réparation des pannes déclarées, etc.

VIII. JURIDIQUE & CONTENTIEUX

1 - Suivi des affaires juridiques

Notre intervention auprès de la « direction des affaires juridiques », nous a permis de constater ce qui suit :

- Il n'est pas instauré un suivi adéquat des actions en justice permettant de retracer l'origine de l'affaire, sa nature ou son objet et l'avancement qu'elle enregistre ;
- La tenue des dossiers physiques n'est pas assurée de manière parfaite (établissement d'une fiche signalétique, méthodologie de classement...);
- La gestion des affaires juridiques est manuelle en sa totalité. En effet, la DAJ ne dispose pas d'une application informatique qui permet un suivi instantané des dossiers juridiques et la gestion des échéances et des documents constitutifs de ces dossiers.

Cette situation ne garantit pas une gestion efficace des affaires juridiques en dépit des enveloppes financières mises en jeu.

Nous recommandons de :

- Mettre en place une application informatique dédiée à la direction des affaires juridiques afin de permettre la mise à jour instantanée des dossiers qu'elle gère et l'édition de statistiques pertinentes ;
- Engager une action de recensement des pièces manquantes afin de procéder à la mise à jour des dossiers.

2 - Application de gestion des dossiers en contentieux

La Banque Tunisienne de Solidarité n'a pas encore mis en place un module dédié à la gestion des dossiers en phase précontentieuse et contentieuse.

Cette situation ne permet pas un suivi rigoureux du contentieux client et ne permet pas de fournir des statistiques et juger ainsi les efforts de recouvrement judiciaire de la banque.

Nous recommandons d'accélérer la mise en place de l'application de gestion des dossiers en contentieux dans les meilleurs délais.

IX. SYSTEME D'INFORMATION COMPTABLE

1 - Comptabilisation des impayés objets des dossiers en contentieux

La gestion du contentieux relatif aux crédits est effectuée au niveau des cellules régionales et n'est pas centralisée au niveau de la direction juridique et contentieux.

En outre, la Direction centrale chargée du recouvrement ainsi que la direction chargée de la comptabilité n'ont pas de vision sur le montant objet du contentieux de chaque agence. La présentation des impayés au niveau de la rubrique AC 3 n'est pas défalquée par nature d'impayé (précontentieux, contentieux, ou non encore transféré au contentieux).

Par conséquent, les états financiers de la BTS ne permettent pas de refléter les montants des impayés en contentieux, qui demeurent gérées extra-comptablement au niveau des points de vente.

Nous recommandons d'instaurer un traitement comptable spécifique aux impayés en contentieux traités au niveau des agences. Ce traitement permet de refléter l'exhaustivité des montants objets de contentieux au niveau des états financiers.

2 - Apurement des suspens au niveau des comptes ouverts auprès de la BCT :

L'examen des états de rapprochements des comptes ouverts par la BTS auprès de la BCT, au 31 décembre 2017, nous a permis de ressortir les suspens suivants :

Suspens comptables débit : 5 000 dinars

Suspens comptables crédit : 1 919 dinars

Suspens bancaires débit : 8 187 dinars

Suspens bancaires crédit : 1.300 dinars

Le non apurement des suspens à temps entrainera plus tard la nécessité de constater des pertes non justifiées.

Nous recommandons de procéder à la justification et à l'apurement des suspens dans les meilleurs délais.

3 - Rapprochement des données comptables avec les données extra-comptables :

Plusieurs comptes comptables présentent des soldes différents de ceux issus des sources de gestion. C'est le cas par exemple des ressources spéciales, des comptes bancaires, des crédits à la clientèle, les comptes de dépôts, etc.

Cette situation ne permet pas d'assurer un suivi rigoureux, efficace et permettant la détection à temps des erreurs éventuelles.

Nous recommandons de mettre en place des procédures de rapprochement périodique et exhaustif entre les données comptables et extracomptables.

X. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1 - Procédures de gestion de la formation professionnelle :

L'examen des procédures de gestion de la formation nous a permis de relever les insuffisances suivantes :

- La BTS n'a pas établie, un programme de formation de son personnel.
- Le taux de participation du personnel de la BTS aux actions de formation est jugé faible. Il se détaille comme suit

Effectifs employés	Total effectifs	Nombre de participant	Taux de participation
cadres	183	107	36%
agents	107		
TOTAL	291		

Cette situation n'est pas de nature à assurer une gestion optimale du budget de formation dont dispose la BTS.

Nous recommandons d'améliorer les procédures de formation du personnel et de remédier à ces insuffisances dans les meilleurs délais.

2 - Comité de formation :

Notre intervention nous a permis de constater l'absence d'un comité de formation. Ce comité a pour objectif d'approuver le planning de formation et de veiller à son exécution.

Cette situation ne permet pas d'assurer l'amélioration des compétences du personnel de la BTS et d'optimiser le budget alloué à la formation continue du personnel.

Nous recommandons la création d'un comité de formation afin d'assurer l'efficacité des actions de formation effectuées au sein de la BTS.

3 - Missions à l'étranger :

L'audit des dossiers de missions à l'étranger nous a permis de relever ce qui suit :

- Non-respect de la circulaire du premier ministre n°27-2005, prévoyant l'obligation de transmission du dossier au ministère concerné dans le délai de 10 jours séparant la date de début de la mission de la date d'envoi du dossier au ministère concerné.

Nous recommandons de se conformer aux procédures légales et réglementaires en vigueur.

4 - Gestion de la présence :

L'examen de la procédure de gestion et de suivi de la présence, nous a permis de constater le non-respect de la note de la direction générale n° 20/2015 qui prévoit l'obligation pour le personnel de pointer à chaque entrée et sortie. En effet, le pointage se fait une seul fois par jour, comme le montre le tableau suivant :

Matricule	Date	L'heure d'entrée (1)	L'heure de sortie (2)	L'heure d'entrée (3)	L'heure de sortie (4)
34	02/01/2017	Absence pointage	Absence pointage	Absence pointage	17,11
36	02/01/2017	7,50	A, P	A, P	A, P
55	02/01/2017	7,39	A, P	A, P	A, P
68	02/01/2017	7,39	A, P	A, P	A, P
91	02/01/2017	A, P	A, P	A, P	17,21
108	02/01/2017	7,53	A, P	A, P	A, P
165	02/01/2017	8,58	A, P	A, P	A, P
169	02/01/2017	7,38	A, P	A, P	A, P
184	02/01/2017	8,03	11,51	A, P	A, P
194	02/01/2017	7,33	A, P	A, P	A, P
197	02/01/2017	8,11	A, P	A, P	A, P
204	02/01/2017	8,5	A, P	A, P	A, P
208	02/01/2017	A, P	A, P	17,1	A, P
232	02/01/2017	7,48	A, P	A, P	A, P
237	02/01/2017	8,28	A, P	A, P	A, P
245	02/01/2017	8,11	11,52	A, P	A, P
259	02/01/2017	8,03	12,01	A, P	A, P
260	02/01/2017	8,05	A, P	A, P	A, P
271	02/01/2017	A, P	A, P	13,23	17,25
283	02/01/2017	7,54	A, P	A, P	
292	02/01/2017	A, P	A, P	A, P	18,1
302	02/01/2017	6,15	A, P	A, P	
303	02/01/2017	A, P	A, P	A, P	17,36
306	02/01/2017	8,19	A, P	A, P	A, P

En outre, nous avons constaté l'absence d'un entretien périodique de la pointeuse ainsi que l'absence d'un contrat de maintenance du matériel de pointage. :

Cette situation ne permet pas de garantir le respect systématique des horaires de travail.

Nous recommandons de pallier à l'ensemble des insuffisances relatives aux procédures de suivi et de contrôle de la présence du personnel.

5 - Prêt crédit direct :

L'examen de la situation d'endettement de certains agents de la BTS, nous a permis de constater l'existence d'un dépassement de la limite autorisée :

MOIS	MATRICULE	DATE ENTREE	LIBELLE RUBRIQUE	Montant retenu	salaire brut	taux d'endettement
9	147	01/11/2002	Prêt crédit direct	1 342,33	2 990,88	45%
1	231	01/04/2008	Prêt crédit direct	1 226,07	2 834,43	43%
2	231	01/04/2008	Prêt crédit direct	1 226,07	2834,426	43%
3	231	01/04/2008	Prêt crédit direct	1 226,07	2 834,43	43%

Cette situation n'est pas conforme aux procédures en vigueur.

Nous recommandons de respecter les procédures en vigueur relatives au plafond du taux d'endettement.

6 - Gestion des congés :

L'examen des procédures de gestion des congés nous a permis de relever ce qui suit :

- Le logiciel de gestion des congés n'est pas intégré avec le logiciel de la paie :
- Absence d'un planning des congés établi au début de l'année. :
- Les demandes de congés ne sont pas toutes datées. Certaines demandes ne comportent pas toutes les données nécessaires (adresse, N° du téléphone ...).

L'existence de telles situations ne permet pas un suivi rigoureux des congés

Nous recommandons de pallier à l'ensemble de ces insuffisances dans les meilleurs délais.

XI. APPROVISIONNEMENT & MARCHES PUBLICS

1 - Estimation de la valeur du marché

Notre audit nous a permis de constater que les estimations initiales de la valeur du marché présentent parfois des écarts significatifs par rapport à l'offre le moins disant. Nous citons à titre d'exemple le cas suivant :

N° de l'appel d'offre	Objet	offre moins disant	valeur estimée	Ecart
03/2016	Acquisition et installation d'un poste de transformation électrique, d'un TGBT et d'un groupe électrogène au siège de la BTS	413 504	175 000	238 504

Ces pratiques laissent à penser que les estimations n'ont pas été faites sur des bases fiables et constitue un terrain propice aux abus, et par conséquent, plusieurs appels d'offres seront déclarés infructueux.

L'efficacité des achats publics dépend d'une estimation raisonnable de la valeur des marchés, pour cela nous estimons nécessaire de donner plus d'importance à l'estimation de la valeur des marchés