



Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion  
INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE  
(ISC)

**MAITRISE PROFESIONNALISEE EN TECHNIQUES  
COMPTABLES ET FINANCIERES  
(MPTCF)**

**MEMOIRE DE FIN DE CYCLE 2004 – 2006**

**4<sup>ème</sup> promotion**

**Thème**

**LA GESTION DU RISQUE LIÉ  
AU CREDIT FOURNISSEUR:  
cas du CESAG**

**C E S A G**

**Mémoire du second cycle  
Présenté par:**

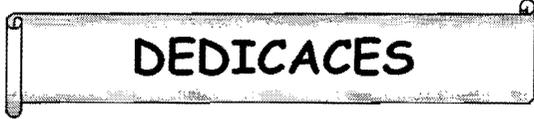
**EBLIN Bilé Serge**

**DIRECTEUR DE MEMOIRE:**

**M. BOSSA Gilbert  
Professeur au CESAG**

**MAITRE DE STAGE:**

**M. DJIBI NDIAYE  
Chef des services généraux**



## DEDICACES

Je dédie ce travail

A vous mes parents :

Ma très chère **Mère ALLOUKO Bossombra** qui n'a pas hésité à m'encourager et à me soutenir moralement avec ses prières, et financièrement, malgré ses maigres moyens.

A mon **Père EBLIN Bilé Joseph** (paix à son âme) qui m'avait permis de faire mes premiers pas dans ce métier noble qu'est la comptabilité.

A tous **mes frères et sœurs** qui ont cru en moi et qui ont bien voulu s'investir financièrement et spirituellement pour me permettre d'achever cette formation sans trop grande difficulté.

A vous mes femmes bien-aimées :

**Solange KOFFI** mon Bébé et **Sarah EBLIN Benié Marie – Yvonne** ma grande fille qui n'ont cessé de me soutenir durant ces durs mois de formation loin d'elles. Que mon Dieu Tout-Puissant me donne les moyens de le leur rendre au centuple.

A vous mes très chers amis : en particulier **J. B. BEUGRE** et **KADJOKAN J. S.** pour leur franc soutien.

A cette **Côte d'Ivoire** ma patrie, que Dieu te libère et te garde pour toujours.

A mon Seigneur **JESUS-CHRIST** qui a permis que ma formation soit un réel pèlerinage de conversion.

Merci

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout particulièrement à remercier **Monsieur Moussa YAZI**, sous directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité et **Monsieur I. ZAMPALIGRE** Professeur vacataire et cadre à la BCEAO pour leurs disponibilités.

Je tiens également à remercier **Messieurs S. LADIKPO**, directeur administratif financier et des ressources humaines, **Djiby NDIAYE** chef des services généraux, toute l'équipe de la Comptabilité, du Budget, des Ressources Humaines, de la Trésorerie ainsi que de l'Audit Interne pour leurs précieux conseils et encadrements.

Je tiens aussi à remercier **Monsieur Gilbert BOSSA** professeur pour avoir accepté de m'encadrer tout le long de mon stage jusqu'à la rédaction de ce mémoire, ainsi que pour son aimable coopération.

Je voudrais aussi remercier tous les **stagiaires de la dernière promotion MPTCF (2004 – 2006)** avec un cachet particulier à **Brigitte DIOUF, Jonas N'DRI et Parisse BROU**, pour leur contribution à la mise en forme de ce mémoire et pour leur compréhension.

Je remercie très sincèrement ma cousine, **Madame ALLOUKO Angèle**, d'avoir facilité mon séjour à Dakar et **Monsieur Roger KOUAKOU** pour son soutien.

Enfin je remercie mon **DIEU** sans qui rien ne serait.

## ABREVIATION ET SIGLE

- AFAI** : Association française de l'Audit et du Conseil Informatique
- BC** : bon de Commande
- BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- BL** : Bon de Livraison
- CA**: Conseil d'administration
- CAFG**: Capacité d'Autofinancement Globale
- CEAO** : Communauté Economique des Etat de l'Afrique de l'Ouest
- CESAG**: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
- DAFRH**: Direction Administrative, Financière et des Ressources Humaines
- DAPRM**: Direction de l'Appui Pédagogique et des Ressources Multimédia
- DG** : Directeur Général
- IBF** : Institut de Banque et Finance
- IFRI**: L'International Financial Risk Institute (l'institut financière internationale de risques).
- IGSF** : Institut d'Ingénierie et Gestion des Systèmes de Formation
- ILCI** : Institut Des Langues et Communications Internationales
- ISC** : Institut Supérieur de Comptabilité
- ISGEO** : Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et Organisations
- ISS** : Institut Supérieur de Santé
- OHADA**: Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
- QCI** : Questionnaire du Contrôle Interne
- SYSCOA**: Système Comptable Ouest Africain
- SYSCOHADA**: Système comptable OHADA
- TAFIRE**: Tableau Financier des ressources et des Emplois
- UEMOA**: Union Economique et Monétaire Ouest Africain



**LISTE DE FIGURES  
ET DE TABLEAUX**

**FIGURES**

**Figure n°1** : Schéma du cycle d’approvisionnement simplifié.....11

**Figure n°2** : Schéma de l’identification des processus du risque.....18

**Figure n°3** : Schéma simplifié de l’affacturation.....25

**Figure n°4** : Schéma descriptif d’affacturation fournisseur avec plusieurs fournisseurs.....25

**Figure n°5** : Schéma sur l’assurance crédit en situation de prévention.....28

**Figure n°6** : Schéma sur l’assurance crédit en situation d’impayé.....28

**Figure n°7** : Schéma du modèle d’analyse.....33

**Figure n°8** : Graphique de l’évolution du crédit fournisseur des trois dernières années.....50

**TABLEAUX**

**Tableau n°1** : Analyse des fréquences moyennes de mobilisation de créances utilisées par le  
CESAG.....53

**Tableau n° 2** : Synthèse des forces et faiblesses.....58

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTES DE FIGURES ET TABLEAUX.....	iv
TABLE DES MATIERES.....	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
<b>Première partie : CADRE THEORIQUE DE LA GESTION DU RISQUE D'IMPAYE LIE AU CREDIT FOURNISSEUR</b> .....	<b>6</b>
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE.....	6
<b>Chapitre I – FONDEMENT DU CREDIT FOURNISSEUR</b> .....	<b>7</b>
1 – 1 Notion de crédit fournisseur.....	7
1 – 1 – 1 Définition et présentation.....	7
1 – 1 – 2 Objectifs.....	8
1 – 2 Comparaison crédit interentreprises et crédit bancaire.....	8
1 – 2 – 1 Divergences.....	10
1 – 2 – 2 Convergence.....	10
1 – 3 Cycle d’approvisionnement.....	11
1 – 3 – 1 Définition et présentation.....	11
1 – 3 – 2 Objectifs.....	12
<b>Chapitre II – LES RISQUES LIES AU CREDIT FOURNISSEUR</b> .....	<b>14</b>
1 – 1 Notion de risque.....	14
1 – 1 – 1 Définition.....	14
1 – 1 – 2 Objectifs.....	15
1 – 2 Origine et nature des risques.....	17
1 – 2 – 1 Les critères de catégorisation des risques.....	17
1 – 2 – 2 Cartographie des risques.....	17
1 – 3 Les risques liés au crédit fournisseur.....	19
1 – 3 – 1 Risques commerciaux ou financiers.....	19
1 – 3 – 2 Risques matériels.....	19
<b>Chapitre III – GESTION DU RISQUE LIE AU CREDIT FOURNISSEUR</b> .....	<b>20</b>
1 – 1 Gestion par recours au système bancaire.....	20
1 – 1 – 1 L’escompte des effets de commerce.....	20
1 – 1 – 1 – 1 Définition.....	20
1 – 1 – 1 – 2 Avantage.....	21
1 – 1 – 1 – 3 Inconvénients.....	21
1 – 1 – 2 Le découvert bancaire.....	21
1 – 1 – 2 – 1 Définition.....	21
1 – 1 – 2 – 2 Avantage.....	22
1 – 1 – 2 – 3 Inconvénients.....	22
1 – 2 Gestion par recours à l’autofinancement.....	22
1 – 2 – 1 L’autofinancement.....	22

1 – 2 – 1 – 1 Définition.....	22
1 – 2 – 1 – 2 Avantages.....	23
1 – 2 – 1 – 3 Inconvénients.....	23
1 – 2 – 2 <i>L'exploitant et les Actionnaires d'origine</i> .....	23
1 – 2 – 2 – 1 Définitions.....	23
1 – 2 – 2 – 2 Avantage.....	23
1 – 2 – 2 – 3 Inconvénients.....	24
1 – 3 Gestion par recours à d'autres systèmes.....	24
1 – 3 – 1 <i>Affacturation ou factoring</i> .....	24
1 – 3 – 1 – 1 Définition.....	24
1 – 3 – 1 – 2 Avantage.....	26
1 – 3 – 1 – 3 Inconvénients.....	26
1 – 3 – 2 <i>L'assurance-crédit</i> .....	27
1 – 3 – 2 – 1 Définitions.....	27
1 – 3 – 2 – 2 Avantages.....	28
1 – 3 – 2 – 3 Inconvénients.....	29
<b>METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....</b>	<b>31</b>
1 – 1 Les sources.....	31
1 – 1 – 1 <i>L'étude documentaire</i> .....	31
1 – 1 – 2 <i>Questionnaire</i> .....	31
1 – 1 – 3 <i>Les entretiens</i> .....	32
1 – 1 – 4 <i>Les Observations personnelles</i> .....	32
1 – 2 Le modèle d'analyse.....	32
<b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....</b>	<b>34</b>
<b>Deuxième partie : CADRE PRATIQUE DE LA GESTION DU</b>	
<b>RISQUE LIE AU CREDIT FOURNISSEUR DU CESAG.....</b>	<b>36</b>
<b>INTRODUCTION DEUXIEME PARTIE.....</b>	<b>36</b>
<b>Chapitre I – PRESENTATION DU CESAG.....</b>	<b>37</b>
1 – 1 Présentation.....	37
1 – 1 – 1 <i>Historique</i> .....	37
1 – 1 – 2 <i>Mission</i> .....	38
1 – 1 – 3 <i>Les activités</i> .....	38
1 – 1 – 4 <i>Organisation</i> .....	39
<b>Chapitre II – LE SYSTEME D'APPROVISIONNEMENT DU CESAG.....</b>	<b>42</b>
1 – 1 Présentation du système.....	42
1 – 1 – 1 <i>Organisation</i> .....	42
1 – 1 – 2 <i>Mission</i> .....	43
1 – 2 Analyse du système.....	45
1 – 2 – 1 <i>Forces</i> .....	46
1 – 2 – 2 <i>Faiblesses</i> .....	47
<b>Chapitre III – LA GESTION DU RISQUE LIE AU CREDIT</b>	
<b>    FOURNISSEUR DU CESAG.....</b>	<b>49</b>
1 – 1 Présentation du système.....	49
1 – 1 – 1 <i>Organisation</i> .....	49
1 – 1 – 2 <i>Mission</i> .....	50
1 – 2 Analyse du système.....	51
1 – 2 – 1 <i>Forces</i> .....	51
1 – 2 – 2 <i>Faiblesses</i> .....	52

RECOMMANDATIONS .....	54
CONCLUSION DE LA DEUXIEME .....	60
CONCLUSION GENERALE .....	61
BIBLIOGRAPHIE .....	63
ANNEXES .....	66

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## ***INTRODUCTION GENERALE***

Les relations entre les clients et les fournisseurs ne sont pas nouvelles au sein des entreprises ; elles ont toujours existé. En Mésopotamie<sup>1</sup>, les prêtres d'Ourouk (quatrième millénaire avant Jésus Christ) enregistraient déjà sur des tablettes d'argile leur comptabilité ainsi que les informations sur leurs clients et leurs fournisseurs ; ces échanges reposaient sur la confiance, une poignée de main entre les contractants concluait non seulement la transaction marchande mais également elle entraînait le respect des termes de la transaction.

Cependant, la relation de confiance qui fondait la relation marchande va peu à peu disparaître au sein des entreprises. En effet, l'évolution du contexte économique, financier et juridique est défavorable à la relation de confiance entre les clients et leurs fournisseurs. Cette évolution va plutôt structurer les échanges, sécuriser les transactions et adapter la législation relative aux défaillances des entreprises. Désormais, les crédits interentreprises constituent une composante principale de la stratégie de survie des entreprises.

Quelle que soit la nature des entreprises (privée ou publique), la taille de celles-ci (petite ou grande), leur secteur d'activité économique (agricole, industrielle ou tertiaire) ou leur lieu de localisation géographique (Afrique, Amérique, Asie, Europe ou Océanie), la gestion du crédit-fournisseur est au cœur du management de l'entreprise. L'importance du crédit-fournisseur est liée au fait que les entreprises, après avoir acheté ou vendu leurs produits, s'accordent entre elles des délais de règlement ; en d'autres termes, les entreprises ont des crédits clients et des crédits fournisseurs. On peut tout de suite voir que ces crédits constituent des éléments clés de la stratégie de gestion et de la trésorerie des entreprises. Le bon sens préconise que le délai accordé par l'entreprise à son client soit inférieur à celui qu'il a reçu de son fournisseur, afin de recevoir d'abord le règlement de son client et honorer ensuite ses engagements vis-à-vis de son fournisseur.

Néanmoins, les entreprises doivent prendre en compte un risque d'impayé lié à l'incertitude entre le moment de l'accord et l'échéance du crédit. Certaines entreprises connaissent seulement approximativement la situation financière réelle de leurs clients. De plus, un client

---

<sup>1</sup> Mésopotamie : était une région du Moyen-Orient située entre le Tigre et Euphrate et qui correspond pour sa plus grande part à l'IRAK actuel.

peut être solvable au moment de l'accord du crédit, mais il est difficile d'évaluer sa capacité de paiement future. Dans le contexte des entreprises de la zone UEMOA, on a observé que les faillites de plusieurs entreprises sont dues à la défaillance de leurs principaux clients ou fournisseurs. Malheureusement les structures de statistiques de la zone ne nous fournissent pas de chiffres pour illustrer davantage l'importance de ce phénomène. Il est donc urgent et important que les entreprises africaines développent des moyens pour gérer ce risque.

Dans le cadre de notre stage au CESAG nous nous sommes intéressés au crédit fournisseur, parce que nous avons eu à constater une croissance du compte fournisseur dans les livres comptables de 2003 à 2005, soit une augmentation de plus de 80% en trois exercices (11,5% du chiffre d'affaire en 2003 et 21% du chiffre d'affaire en 2005). En allant un peu plus loin nous avons découvert que les délais de règlement dans leur ensemble n'étaient pas respectés tant du côté des clients que du côté des fournisseurs. Le constat est que le CESAG, avec la création de nouveaux programmes, a fortement évolué dans son activité. Il accueille beaucoup plus de personnes que par le passé, ce qui entraîne des charges supplémentaires. Le non respect des paiements et le recouvrement des créances hors délai, ont un impact sur la trésorerie et aussi sur la politique de commercialisation.

Cependant ces raisons ne suffisent pas pour expliquer ce phénomène.

Pour cela, nous avons voulu en savoir davantage sur la gestion du crédit fournisseur et les risques qui lui sont afférents.

Ainsi, au regard de l'emprise du fournisseur sur l'activité de l'entreprise CESAG et le souci de sa sécurisation, il convient donc d'envisager les solutions suivantes :

- L'évaluation du contrôle interne ;
- la mise en place d'une politique commerciale plus attrayante ;
- la mise en place d'une politique de recouvrement plus adaptée;
- l'audit de la gestion du crédit fournisseur ;
- l'évaluation des procédures comptables et financières ;
- procéder à une évaluation des différents dispositifs mis en place pour mener à bien la gestion du crédit fournisseur.

De toutes ces solutions énumérées ci-dessus, nous pensons que la dernière, à savoir procéder à une évaluation des différents dispositifs mis en place pour mener à bien la gestion du crédit fournisseur serait la plus appropriée. En effet, il nous permettra de connaître les zones à risque pour pouvoir les corriger par la suite.

Ce mémoire se propose **d'analyser les moyens de la gestion du risque lié au crédit-fournisseur au sein d'une institution africaine**, notamment le CESAG et de faire des recommandations pour améliorer l'efficacité de ces moyens.

Pour cela nous sommes amenés à nous demander :

Comment se fait la gestion du risque lié au crédit fournisseur au CESAG ?

Et plus particulièrement :

Quels sont les outils financiers utilisés pour mener à bien cette gestion ?

Quels sont les risques liés au crédit fournisseur ?

L'analyse porte principalement sur les moyens de financement permettant au CESAG de lutter contre le risque d'impayés à terme. Toutefois, dans notre analyse nous nous sommes servis de quelques outils de l'audit pour identifier les risques liés au crédit fournisseur pour mieux les analyser.

Enfin nous justifions le choix de ce thème en quatre points :

La première raison est le fait qu'il soit en adéquation avec notre formation et surtout qu'il permettra de satisfaire notre curiosité de savoir si la formation théorique que nous recevons au CESAG est appliquée au sein de l'administration de celui-ci. Aussi, la chance que nous avons de faire notre stage au sein de ladite structure nous permettra de mieux apprécier sa gestion du risque fournisseur.

La seconde raison réside dans l'importance du fournisseur dans le fonctionnement de l'entreprise et aussi l'intérêt pour l'entreprise de minimiser ses coûts afin d'honorer ses engagements vis à vis de ses partenaires.

La troisième raison est de permettre que le fruit de nos recherches servent aux managers dans leur quête d'informations pertinentes pouvant les aider dans leur formation voire leur gestion et que ce document serve de socle de recherche aux générations futures qui aimeraient approfondir le sujet.

La dernière raison, est notre envie de découvrir et de parfaire si possible la gestion du risque lié au crédit fournisseur à l'intérieur de toute administration financière ; Cette gestion qui nous paraît d'ailleurs très importante dans la quête de rentabilité et de performance dans toute entreprise.

Cette étude est organisée en deux parties. La première partie présente une revue de littérature de la gestion du risque fournisseur ; ceci devra nous permettre de définir le cadre théorique de l'analyse. La seconde partie est consacrée aux moyens de gestion du risque lié au crédit fournisseur au sein de l'administration financière du CESAG. La méthodologie permettant d'apprécier le fonctionnement des méthodes utilisées sera présentée ; ce qui nous permettra de faire des recommandations devant améliorer l'efficacité du système actuel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Première partie : CADRE THEORIQUE DE LA GESTION  
DU RISQUE D'IMPAYE LIE AU  
CREDIT FOURNISSEUR**

## **Première partie : CADRE THEORIQUE DE LA GESTION DU RISQUE D'IMPAYE LIE AU CREDIT FOURNISSEUR**

### ***INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE***

A la fois menace et opportunité, le risque est omniprésent dans l'actualité des entreprises et de toute organisation publique ou privée. L'absolue nécessité de considérer le risque et sa gestion en tant que composantes clés d'une démarche de "bonne gouvernance" s'impose aux dirigeants comme une dimension incontournable de la création de valeur. Diagnostiquer, anticiper, prévenir, protéger, financer les risques représentent désormais les atouts majeurs de tout manager.

L'accroissement des réseaux d'entreprises, la complexité des marchés du fait de la mondialisation, l'incertitude des partenaires deviennent de plus en plus grand.

Au regard des différents risques pouvant exister sur le fournisseur, la prise en considération du management des risques liés à la gestion d'impayé du crédit fournisseur est devenu un élément essentiel pour les entreprises.

Cette partie théorique est composée de trois chapitres dans lesquels nous allons aborder respectivement le fondement du crédit fournisseur, la gestion du risque d'impayé, l'analyse de la gestion du risque fournisseur enfin nous décrirons notre méthodologie de recherche.

## **Chapitre I – FONDEMENT DU CREDIT FOURNISSEUR**

Le monde évolue, bouge, mute et l'entreprise doit s'adapter à ces multiples changements. La relation commerciale avec un fournisseur s'inscrit généralement dans la durée. Elle peut être sans exigence particulière autre que les prix et le mode de livraison. Le mode de règlement occupe une place importante dans cette relation d'affaires. Ainsi nous distinguons deux types de règlements qui sont le règlement au comptant et le règlement à crédit, ce dernier qui est de plus en plus pratiqué dans les entreprises retient notre attention. Dans ce chapitre nous allons définir le crédit fournisseur, le comparer à un crédit très répandu qui est le crédit bancaire et enfin nous allons décrire le cycle d'approvisionnement.

### **1 – 1 Notion de crédit fournisseur**

Dans leur majorité les entreprises optent pour le crédit que leur octroient leurs fournisseurs dans leurs échanges quotidiens. Mais qu'est ce qu'un crédit fournisseur et à quoi sert il ? Dans les lignes qui suivent nous allons vous présenter certaines définitions et les objectifs du crédit fournisseur.

#### ***1 – 1 – 1 Définition et présentation***

##### **A) Aspect juridique du crédit fournisseur**

- « Selon l'enseignement classique, le crédit suppose la réunion de deux facteurs : le temps et la confiance. Il n'y a de crédit, en effet, que dans la mesure où se produit un décalage entre deux prestations : l'une, celle du créancier, est actuelle, l'autre, celle du débiteur, est retardée dans le temps, différée ». Codex de droit du crédit M. ZAMPALIGRE (p3)
- Le fournisseur est une personne physique ou morale qui fournit des biens ou services à titre onéreux, à une autre personne physique ou morale (son client).

L'alliance de ces deux définitions nous permet de dire que le crédit fournisseur est le délai accordé par le fournisseur à son client pour le règlement de sa créance.

## **B) Aspect comptable du crédit fournisseur**

Dans son ouvrage SYSCOHADA, Joël MABUDU (2004 :08) donne historiquement une représentation et une définition comptable des comptes de tiers dont est issu le crédit fournisseur en ces termes: « comme on accordait à ces tiers des délais de paiement et des prêts, des décalages apparurent entre les dates des opérations et les dates de paiement (ou les dates des prêts et les dates de remboursement). Des comptes de tiers furent introduits, qui donnèrent naissance aux termes de « débit » et « crédit » utilisés par les comptables (débit et crédit ont pour origine la troisième personne du singulier de l'indicatif présent des verbes debere = devoir et credere = avoir confiance). Les comptes de tiers ne sont pas des comptes de recettes et de dépenses mais des comptes de patrimoine, indiquant les créances et les dettes de l'entreprise vis-à-vis des tiers ».

Ainsi la comptabilité représente le crédit fournisseur en faisant apparaître dans les comptes de tiers « 40 : Fournisseurs et compte rattachés» et « 48 : Créances et dettes hors activités ordinaires (H.A.O.) » (SYSCOA liste intégrale des comptes et états financiers ; 1996 :48) le solde créditeur de ceux-ci, et le crédit fournisseur se situe dans un bilan Comptable dans la partie passif ou ressources précisément dans le bas du bilan à droite parmi les dettes.

### **1 – 1 – 2 Objectifs**

Le crédit fournisseur a pour objectif :

- de permettre aux entreprises clientes d'avoir du temps pour régler le fournisseur,
- d'alléger leur trésorerie,
- d'accroître la confiance entre partenaires.

### **1 – 2 Comparaison crédit interentreprises et crédit bancaire**

Nous allons définir ces deux termes et, de ces définitions nous allons ressortir les divergences et convergences.

#### **A) Définition du crédit interentreprises**

- Selon la **banque de France** « Le crédit interentreprises tire son origine de la pratique commerciale, plus précisément des facilités de paiement consenties par les fournisseurs à leurs clients. Le crédit client correspond aux créances provenant du

décalage temporel entre l'instant où le client prend possession d'un bien ou d'un service et le moment où il paye effectivement son fournisseur. Le crédit dont le paiement est fixé à une date déterminée d'échéance prend le plus souvent la forme d'un effet de commerce. Pour le fournisseur (le tireur), la lettre de change ou le billet à ordre est un effet à recevoir. Pour le client (le tiré), c'est un effet à payer »<sup>2</sup>.

- Selon **Laurent LELOUP** (Site financier.com) « Le crédit interentreprises, ou crédit gratuit, est constitué de l'ensemble des créances que les entreprises détiennent les unes sur les autres dans leurs échanges commerciaux ».

De ces deux définitions nous pouvons retenir que le crédit interentreprises n'est pas rémunéré, il est le fruit de la confiance qu'attachent les entreprises entre elles, aussi ce crédit est composé des crédits fournisseur et client. Enfin il est consenti qu'entre entreprises et généralement est à court terme.

## **B) Définition du crédit bancaire**

*(...) l'opération de crédit constitutive d'une opération de banque est un acte conclu à titre onéreux. L'acte à titre onéreux est défini comme (l'acte par lequel chacune des parties recherche un avantage). (...) Il résulte de la définition légale que constitue une opération de crédit, d'une part, la mise à disposition de fonds par le banquier au profil de son client ou l'engagement par lequel la banque s'oblige aux côtés de son client, lui permettant ainsi d'obtenir, par ailleurs et sous une forme ou sous une autre, les ressources de toutes natures dont il a besoin pour le financement de son activité. Encore faut-il que cette opération de crédit soit réalisée à titre onéreux.*

*Schématiquement une opération de crédit suppose ainsi la réunion de trois éléments :*

- *la mise à disposition de monnaie, qu'elle soit scripturale ou fiduciaire ;*
- *la rémunération du prêteur ;*
- *et, bien entendu, une obligation de restitution pour l'emprunteur même si la loi n'en parle pas littéralement.* Codex de droit du crédit Prof. ZAMPALIGRE (p 4)

En résumé c'est un contrat de prêt qui lie une banque et son client. Opération qui consiste pour un établissement de crédit à mettre des fonds à la disposition d'un de ses clients (crédit par décaissement) ou à s'engager à payer en cas de défaillance de celui-ci (crédit par signature). Ainsi donc la banque met à la disposition de son client (un particulier ou une entreprise) de la liquidité (un prêt) moyennant une rémunération (commission, agios), déterminé selon un taux (taux d'intérêt), et qui sera remboursable (capital plus intérêt ou commission) à un terme convenu par les parties soit à court terme soit à long terme.

---

<sup>2</sup> Bulletin de la Banque de France • N° 148 • Avril 2006 auteur Mireille BARDOS et Djamel STILI

### ***1 – 2 – 1 Divergences***

Le crédit interentreprises n'est pas rémunéré, alors que le crédit bancaire est rémunéré par un taux (commission) selon la définition.

Le crédit interentreprises se fait entre entreprises seulement, alors que le crédit bancaire va beaucoup plus loin, puisque c'est la fonction des banques d'accorder des prêts, toute personne est habilitée à recevoir un crédit de la banque, mais les seules exigences de la banque sont la solvabilité du demandeur et la capacité de contracter. C'est-à-dire avoir une garantie de rembourser à terme le prêt.

Aussi le crédit interentreprises est exercé occasionnellement par les entreprises, alors que le crédit bancaire est exercé de manière habituelle par les établissements de crédit comme étant un objet juridique.

### ***1 – 2 – 2 Convergence***

Ils ont tous deux pour objectif premier la facilité de paiement en permettant :

- pour le crédit interentreprises, à l'entreprise d'avoir un laps de temps pour encaisser ses clients et ensuite régler ses fournisseurs dans le temps définis par ceux-ci.
- Pour le crédit bancaire au prêteur d'avoir un laps de temps pour faire son investissement (ses affaires) et ensuite régler la banque dans le temps convenu.

Ils permettent une gestion beaucoup plus prudente de la trésorerie :

- le crédit interentreprises permet à l'entreprise de prévoir et de gérer la trésorerie avec la budgétisation et la planification, c'est à dire nous savons que nous encaissons à une période définie et donc nous prévoyons nos règlements par rapport à cette période.
- Le crédit bancaire permet au prêteur de collecter de la liquidité pour engager ses dépenses à une période bien définie, donc permet une bonne planification des dépenses.

Ainsi les deux crédits permettent de développer les relations entre partenaires et d'asseoir davantage la confiance entre eux quand les échéances sont respectées.

Enfin ils permettent d'obtenir le bien ou le service sans utiliser immédiatement sa propre caisse.

## 1 – 3 Cycle d’approvisionnement

Le cycle d’approvisionnement d’une entreprise est tout aussi important que celui de ses ventes car la manière dont une entreprise va organiser ses achats aura une influence directe sur ses marges bénéficiaires et ses coûts.

### 1 – 3 – 1 Définition et présentation

Le cycle d’approvisionnement est un système qu’adopte l’entreprise pour acquérir des biens et services nécessaires à son exploitation et son fonctionnement. Ce système implique la plupart du temps plusieurs acteurs en interaction entre eux (description simplifiée : le service demandeur de bien s’adresse au service approvisionnement, ce dernier s’il n’en dispose pas en stock, transmet le besoin au fournisseur de biens, qui à son tour les livre. Cette livraison est remise en partie au service demandeur et l’autre partie en stock), formant un cycle. C’est de là que vient son appellation.

Nous vous proposons un schéma pour illustrer notre définition.

*Figure n°1* : Schéma du cycle d’approvisionnement simplifié



Source : Nous même

Le cycle achat/fournisseur ou approvisionnement regroupe toutes les activités relatives aux achats, depuis la budgétisation des dépenses jusqu’aux règlements des fournisseurs (BARRY, 1994 ; BRUEL, 1990).

Les activités du cycle débutent dès qu’un opérateur a exprimé une demande d’achat pour son activité et que celle-ci a fait l’objet d’une vérification au niveau de la budgétisation des achats. Elles prennent fin lorsque la facture du fournisseur qui a livré le bien ou qui a eu à

fournir la prestation pour satisfaire la demande de l'opérateur est réglée. Ce qui veut dire que la satisfaction de l'opérateur et le règlement du fournisseur ferment définitivement le dossier.

### **1 – 3 – 2 Objectifs**

Comme on l'avait mentionné dans la définition, le cycle d'approvisionnement assure l'acquisition de tous les autres biens ou services nécessaires au fonctionnement de l'organisation. Ce sont : les matières premières, les matières consommables, les machines, les fournitures d'exploitation, les services etc.

L'objectif de ce système c'est de permettre à l'entreprise de s'approvisionner en respectant les sept critères de l'approvisionnement, qui sont :

- En quantité suffisante et souhaitée ;
- De très bonne qualité ;
- Dans les délais convenus (très précis et court) ;
- Dans un lieu bien défini ;
- Dans les meilleures conditions de service et de sécurité (irréprochable);
- Source fiable et diversifiée ;
- Et à des coûts très compétitifs.

Pour que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs, elle fait recours à la confrontation de plusieurs offres provenant de plusieurs fournisseurs qui proposent les biens ou services demandés par les utilisateurs, pour avoir le meilleur coût possible. Le coût doit être suivi par la qualité du bien ou service commandé, ainsi que la convenance du délai de livraison pour que l'acquisition soit réalisée dans les meilleures conditions.

Cette acquisition économique se fait par la diversification des sources d'approvisionnement. La disponibilité au service achat des spécifications proposées par plusieurs fournisseurs agréés par l'entreprise permet la diversification des sources de commande. Le service ayant à sa disposition plusieurs fournisseurs, en cas de pénurie de l'un il peut s'approvisionner chez d'autres. Mais pour sécuriser ses approvisionnements en cas de rupture totale, les acheteurs doivent agir par anticipation du fait de la maîtrise du marché des fournisseurs.

Les opérations du cycle visent aussi à assurer la correspondance du règlement effectué aux éléments réceptionnés (BURNER 1991). Ainsi la sécurité des actifs financiers est assurée en évitant les doubles paiements ou les paiements en trop.

Les services intervenant dans le cycle approvisionnement en général, selon SAMBE & DIALLO (2003 : 393), sont :

- « - le service approvisionnement dont le rôle est de choisir les fournisseurs les plus compétitifs et d'établir le bon de commande ;
- le service réception dont le personnel est suffisamment compétent pour recevoir les livraisons après en avoir vérifié la conformité avec la commande ;
- le service magasin qui reçoit, enregistre et stocke les biens livrés ;
- le service comptabilité chargé de l'enregistrement des factures ;
- le service trésorerie chargé du règlement des factures dûment approuvées ».

A ces services, s'ajoute le service qui établit ou fait établir la demande d'achats pour avoir une bonne maîtrise des activités du cycle.

### **Conclusion du chapitre I**

Nous n'avons pas toujours vécu à crédit comme aujourd'hui. Le moyen Age fut une époque riche en productions et en réalisations de toutes sortes et pourtant le crédit n'était pas aussi développé et présent comme maintenant.

Ce chapitre nous a permis de définir et de comparer le crédit fournisseur à d'autres formes de crédit. Aussi de définir le cycle approvisionnement qui pour nous est le début du processus du crédit fournisseur, ainsi que son objectif dans l'entreprise.

## Chapitre II – LES RISQUES LIES AU CREDIT FOURNISSEUR

L'idée d'un engagement à un crédit sans risque relève d'un mythe. Tout au mieux, le but des entreprises est de minimiser les risques inhérents à ces crédits quotidiens dont le crédit fournisseur fait partie. De ce fait l'idée de « risque zéro » est donc un concept loin de la réalité des affaires. Dans ce chapitre nous allons présenter la notion de risque, ensuite l'origine du risque et en fin les risques liés au crédit fournisseur.

### 1 – 1 Notion de risque

En abordant cette section intitulée notion de risque, nous allons dire ce qu'est le risque selon certains auteurs et l'attitude de l'entreprise vis-à-vis du risque.

#### 1 – 1 – 1 Définition

- Le risque peut être défini comme étant « la menace qu'un événement ou une action aient un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ». Bouaniche, (1999 : 25)
- La définition du livre Gestion des risques des auteurs Bernard BARTHELEMY et Philippe COURREGES (2004:11) s'appuyant sur trois grands dictionnaires de la langue française est ainsi énumérée :

*Petit Larousse : « danger, inconvénient possible ».*

*Robert : « Danger éventuel, plus ou moins prévisible » ou « Le fait de s'exposer à un danger, dans l'espoir d'obtenir un avantage ».*

*Littré : « Péril dans lequel entre l'idée de hasard ».*

*Le risque est un concept bien mal défini et encore plus galvaudé ! On utilise – et ce n'est pas le seul fait des médias – ce même mot pour désigner une situation dommageable, tout ou partie des causes de cette situation, ses conséquences, voire la victime potentielle.*

*On dira ainsi :*

- *Il y a un risque d'orage (situation) ;*
- *La machine risque une surcharge électrique (cause) ;*
- *Je risque la perte de mon investissement (conséquence) ;*
- *Cette usine est un risque majeur pour ses assureurs (victime).*

*Il importe donc d'adopter une définition précise, qui se démarque des différentes acceptions du langage courant. Nous dirons qu'un risque est une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entité (individu, famille, entreprise, collectivité) qui le subit. Certains risques pourront avoir des effets positifs. Ce sont ceux que l'on*

*recherche, et que l'on appelle « chance » ou « opportunités ». D'autres auront assurément des effets négatifs. Ce sont ceux que l'on craint ».*

- Alain DESROCHES (2003 :44) dans son ouvrage la gestion des risques donne une définition formelle du risque qui est « Formellement le risque est une grandeur à deux dimensions notée (p, g) : p est une probabilité qui donne une mesure de l'incertitude que l'on a sur la gravité g des conséquences, en termes de quantité de dommages, consécutifs à l'occurrence d'un événement redouté ».

De ces définitions nous pouvons ajouter que le risque est l'incertitude liée à l'avenir d'une chose, d'un événement donné. Aussi il est tout élément qui peut avoir un impact sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs. On notera que le risque tel qu'il est défini ici n'est pas limité aux éléments qui peuvent avoir une incidence négative sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs.

### **1 – 1 – 2 Objectifs**

Nous présentons les objectifs de manière générale, visés par l'entreprise et de manière spécifique, visés par certains acteurs de l'entreprise.

#### **A) Objectifs visés généralement par l'entreprise**

Si « voir le danger, c'est voir plus loin » (Site [www.norisko.com](http://www.norisko.com)), alors l'objectif recherché par toute entreprise est :

- D'abord l'identification et la quantification du risque ;
- Ensuite effectuer une analyse des risques en vue de déterminer :
  - ce qui est exposé aux risques de perte et de poursuite (exemple : bien, personne, argent comptant) ;
  - ce qui pourrait causer des pertes ou des poursuites;
  - qui pourrait être victime de pertes ou de poursuites ;
  - quand les dommages ou pertes peuvent se produire (exemple : fluctuations saisonnières) ;
  - les conséquences financières des risques en question ;
  - les dommages possibles à la réputation de l'entreprise ;

- les pertes maximales possibles ;  
pour éventuellement minimiser les pertes et poursuites possibles.
- Enfin le financement du risque.

Cette gestion des risques, permet à l'entreprise d'être compétitive, de pérenniser son existence et de rendre meilleure son image vis-à-vis de ses partenaires et de ses concurrents. Parce que la réduction des risques augmente la disponibilité des ressources corporelles ou incorporelles, et donc leur contribution au compte d'exploitation de l'entreprise.

## **B) Objectifs recherchés par les différents responsables**

- **Les responsables opérationnels**
  - Pour eux, l'analyse des risques a pour objectifs de leur permettre de dresser un plan d'actions correctives efficaces et d'assurer le suivi des mesures prises par les agents concernés ;
  - Avoir une image détaillée des risques existants au niveau de chaque processus d'activité.
- **Les dirigeants**
  - Pour eux, l'analyse des risques a pour objectifs de leur permettre d'être informés de la nature et des zones de risques, afin de définir les orientations générales susceptibles d'améliorer structurellement la maîtrise des risques et de mieux superviser le management opérationnel ;
  - Disposer d'une vision généralisée des risques existants, dans les différentes unités, au titre des différentes activités.
- **L'audit interne**
  - Pour l'audit interne, l'analyse des risques a pour objectif principal d'aider à la programmation pertinente des missions d'audit, en fonction de la nature et de la gravité des risques existants ;
  - Disposer d'une vision globalisée des risques existants, dans les différentes unités, au titre des différentes activités.

## **1 – 2 Origine et nature des risques**

Ce point nous permet de présenter le risque sur ses différentes formes. D'abord les critères de catégorisation des risques et ensuite la cartographie des risques.

### ***1 – 2 – 1 Les critères de catégorisation des risques***

#### **A) Niveau des risques**

- Les risques potentiels :
  - Risques théoriquement susceptibles de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour les empêcher ou les déceler et corriger les erreurs qui pourraient en résulter. Ces risques sont communs à toutes les entreprises;
  - Leur niveau est identifié à partir des guides professionnels et de l'expérience de l'auditeur.
  
- Les risques possibles :
  - ce sont les risques potentiels contre lesquels une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour les limiter ou les détecter et les corriger.
  - Ils sont identifiés à toutes les étapes de la mission par les diligences mises en œuvre par l'auditeur

#### **B) Nature des risques**

- Risques inhérents: risques généraux liés à l'entreprise, risques liés à la nature des opérations traitées. Il s'agit du risque que les états financiers comportent des erreurs ou des fraudes significatives avant l'audit.
- Risques de non contrôle: liés à la conception et au fonctionnement des systèmes ;
- Risques de non détection: liés à l'audit (techniques et outils d'audit utilisés). M. YAZI (Codex de contrôle interne page12)

### ***1 – 2 – 2 Cartographie des risques***

Le but de la mise en place d'une cartographie des risques est :

- Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- Adapter le management de ses activités en fonction des risques inventoriés ;
- Elaborer une politique de risque afin de pouvoir les maîtriser.

D'une manière générale, nous avons quatre grandes étapes dans l'élaboration de la cartographie des risques.

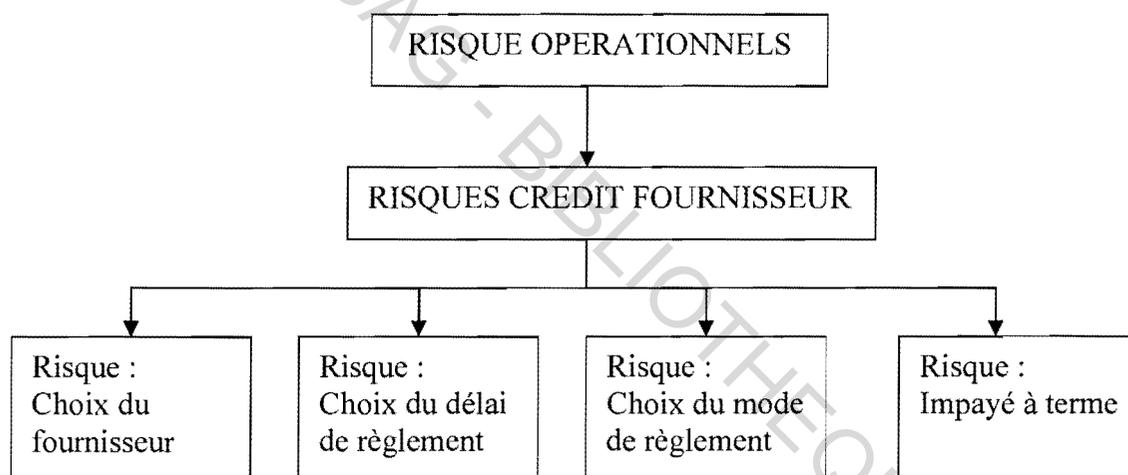
○ **Elaboration d'une nomenclature de risque**

Toutes les natures de risques susceptibles d'être rencontrés dans l'organisation sont répertoriées et listées (risques financiers, sociaux, juridiques, informatiques...).

○ **Identification des processus, fonctions et activités**

Cette liste doit couvrir toutes les activités de l'organisation ; elle sera plus ou moins détaillée selon les objectifs.

*Figure n°2 : Schéma de l'identification des processus du risque*



**Source** : Nous même

○ **Estimation de chaque risque pour chacune des fonctions/activités**

Elle est présentée sous la forme d'un tableau à double entrée :

- Appréciation de l'impact du risque (gravité)
- Appréciation de la vulnérabilité estimée (fréquence)

Cette appréciation se fait en considérant le risque inhérent possible. Pour cela, on adoptera pour cette évaluation une échelle de trois positions à savoir :

- Niveau faible ;
- Niveau moyen ;
- Niveau élevé.

○ **Appréciation globale de chaque risque dans chaque activité**

Elle sera le résultat du produit des deux appréciations spécifiques qui sont : Gravité (g), Fréquence (p). Donc le risque =  $g \times p$

### **1 – 3 Les risques liés au crédit fournisseur**

Les risques particuliers au crédit fournisseur sont classés en deux catégories, commerciaux ou financiers et matériels, nous allons les présenter respectivement dans les lignes qui suivent.

#### ***1 – 3 – 1 Risques commerciaux ou financiers***

« Le risque commercial peut, par exemple, résider dans le manque de flexibilité d'un fournisseur de composants, en particulier dans son inaptitude à livrer des quantités supplémentaires dans des délais très courts en cas de développement inattendu des ventes. Le risque commercial peut résider également dans la banalisation plus rapide que prévu d'un composant assurant aujourd'hui une certaine originalité au produit fini de l'entreprise cliente. Quant au risque financier, il peut provenir de l'incertitude quant à l'évolution des prix d'un fournisseur jouissant d'un monopole. Le risque est également présent dans les achats de grandes quantités de matières premières cotées en bourse ». Armand DAYAN, al (2004 : 46). Enfin le non paiement d'un fournisseur de marchandises à l'échéance du terme constitue un risque financier.

#### ***1 – 3 – 2 Risques matériels***

Ils sont constitués essentiellement des conséquences des impayés. Par exemple Blocage d'une livraison entraînant l'annulation de commande de la part des clients ; L'impayé d'une facture d'électricité provoquant la coupure, entraînant l'endommagement du matériel de production, Etc.

### **Conclusion du chapitre II**

On ne cessera de répéter que les risques sont inhérents à la vie. L'entreprise ne peut y échapper, donc ne peut exister sans les risques. Son évolution est directement liée à son art de les prévoir et de les maîtriser. Dans ce chapitre qui vient de s'achever nous avons étudié les risques en général et les risques liés au crédit fournisseur en particulier.

## **Chapitre III – GESTION DU RISQUE LIE AU CREDIT FOURNISSEUR**

L'International Financial Risk Institute (IFRI) ([www.latribune.fr](http://www.latribune.fr)) définit la gestion des risques comme :

« L'application de l'analyse financière et de divers instruments financiers au contrôle et à la réduction des types de risques sélectionnés ». En se basant sur cette définition nous allons énumérer les différents recours qu'ont les entreprises dans la gestion des risques liés au crédit fournisseur, toujours en insistant sur ceux qui permettent à l'entreprise de disposer de liquidité. Nous classons ces recours en trois catégories : le système bancaire, l'autofinancement et les autres moyens.

### **1 – 1 Gestion par recours au système bancaire**

La majorité des entreprises utilise le financement par recours bancaire, nous vous présentons l'escompte des effets de commerce et le découvert bancaire qui sont les plus utilisés et les plus connus dans l'environnement des entreprises Sénégalaises.

#### ***1 – 1 – 1 L'escompte des effets de commerce***

L'escompte des effets de commerce est la formule la plus ancienne et la plus utilisée par les entreprises pour mobiliser des fonds.

#### **1 – 1 – 1 – 1 Définition**

- Selon Luc BERNET-ROLLANDE du site (<http://www.banque-info.com>) « L'escompte est une opération qui consiste pour une banque à racheter à une entreprise les effets de commerce (billets à ordre et traites) dont elle est porteuse (bénéficiaire final) avant l'échéance et ce moyennant le paiement d'agios, le cédant (le bénéficiaire du crédit) restant garant du paiement ».
- Selon le codex de droit de crédit (2006: 19) « On assimile l'escompte à une cession de créance, mais c'est une cession de créance d'une nature particulière qui reste régie par le droit cambiaire c'est à dire par le droit spécial aux lettres de change. Il se définit par le fait pour un banquier de verser avant l'échéance le montant nominal de l'effet sous déduction de l'intérêt à courir jusqu'à l'échéance».

- Selon l'ouvrage SYSCOA plan comptable général (1996 :164) des entreprises l'escompte est : « Opération de crédit à court terme permettant au détenteur d'un effet de commerce qui l'endosse au profit d'une banque d'obtenir auprès de ce dernier la disposition des sommes correspondantes sans attendre la date de l'échéance de sa créance, et moyennant la retenue d'intérêts appelés « escompte » et de commissions ».

L'escompte permet donc à une entreprise qui détient un effet de commerce de mobiliser sa créance, c'est à dire d'obtenir tout de suite les fonds en échange de l'effet. L'entreprise, par l'opération d'escompte, transforme sa créance en argent disponible, mais il faut reconnaître que tous les effets ne sont pas escomptables parce que la banque décide d'un plafond à escompter, c'est-à-dire, le montant total d'effets que l'entreprise ne peut excéder. C'est cette liquidité qui lui permet de respecter ses échéances.

### **1 – 1 – 1 – 2 Avantage**

L'escompte est facilement accessible parce que considéré par les banquiers comme étant beaucoup plus sûr qu'un découvert.

### **1 – 1 – 1 – 3 Inconvénients**

Il faut reconnaître que tous les effets ne sont pas escomptables parce que la banque décide d'un plafond à escompter ou ligne d'escompte, c'est-à-dire, le montant total d'effets que l'entreprise ne peut excéder.

Le risque d'impayé de l'effet existe, c'est-à-dire à l'échéance le compte du client peut ne pas être liquide donc insolvable, aussi le coût de la prestation est élevé.

### ***1 – 1 – 2 Le découvert bancaire***

Comme l'escompte, le découvert bancaire est l'un des services que proposent les banques aux entreprises pour la mise à la disposition de ces dernières de la liquidité.

### **1 – 1 – 2 – 1 Définition**

Le découvert est une convention signée entre la banque et son client pour lui permettre de prendre plus qu'il a sur son compte bancaire, toutefois le montant est aussi limité par un plafond fixé par l'établissement bancaire. Ainsi l'entreprise dispose de liquidité pour honorer

sa créance. Destiné à pallier les décalages de trésorerie à court terme, le découvert en compte courant est l'outil d'ajustement essentiel des trésoriers d'entreprise.

### **1 – 1 – 2 – 2 Avantage**

La flexibilité et la simplicité de sa mise en œuvre et son adéquation parfaite au besoin effectif à financer.

### **1 – 1 – 2 – 3 Inconvénients**

Cependant, son coût pénalise une utilisation excessive. Pour les petites entreprises, il n'est accordé que contre des garanties (caution du dirigeant) et relève alors plus du crédit objectif. Ce qui veut dire difficilement accessible aux PME mais néanmoins il reste l'une des méthodes les plus utilisées.

## **1 – 2 Gestion par recours à l'autofinancement**

Cette partie nous permet de présenter et d'analyser les deux méthodes utilisées par l'entreprise pour s'autofinancer : l'autofinancement et le financement par participation de l'Exploitant ou des Actionnaires d'origine.

### **1 – 2 – 1 L'autofinancement**

Comme recours au financement, l'autofinancement est le premier moyen des entreprises, même s'il demeure le plus souvent insuffisant.

#### **1 – 2 – 1 – 1 Définition**

- L'autofinancement est défini dans l'ouvrage SYSCOA, plan comptable général des entreprises (1996 :142), comme : « Ressources de financement propres dégagées par l'entreprise en raison de son activité.

Solde financier du TAFIRE, il est égal à la capacité d'autofinancement globale (C.A.F.G.) diminuée des dividendes effectivement distribués au cours de l'exercice ».

L'autofinancement est la capacité qu'a l'entreprise de se financer elle-même grâce à ses propres ressources. Ces ressources sont habituellement constituées par la dotation aux amortissements et le bénéfice net non distribué. Son niveau est fonction des charges qui

viennent en réduction de l'excédent brut d'exploitation et de la politique de distribution de dividendes adoptée par les propriétaires de l'entreprise. La seconde composante du financement interne provient des ressources exceptionnelles résultant d'opérations affectant le patrimoine : cessions de biens meubles et immeubles ou de participations etc. Il s'agit en fait d'opérations de désinvestissement, par conséquent leurs flux ne peuvent qu'être conjoncturels.

### **1 – 2 – 1 – 2 Avantages**

L'autofinancement en général, est la source privilégiée de financement des entreprises. La raison généralement avancée est la disponibilité immédiate des ressources, leur usage sans aucune condition restrictive et, surtout pour le dirigeant d'entreprise aucune ingérence extérieure dans la gestion de l'entreprise ou d'obligation de révélation de l'information sur la situation financière de l'entreprise.

### **1 – 2 – 1 – 3 Inconvénients**

Toutefois l'autofinancement est non seulement un frein à la mobilité de l'épargne d'un secteur à un autre, mais est rarement suffisant pour couvrir tous les besoins de financement des entreprises.

### **1 – 2 – 2 L'exploitant et les Actionnaires d'origine**

Il est fréquent dans les entreprises d'avoir recours aux fondateurs de celles-ci. Pour cette raison la comptabilité a prévu des comptes tels que celui de l'exploitant ou celui du compte courant des associés.

### **1 – 2 – 2 – 1 Définitions**

L'exploitant est le propriétaire individuel de l'activité. Les actionnaires d'origine sont les fondateurs de l'entreprise. Tous deux, Ils participent au financement de leur entreprise en apportant des capitaux propres et, occasionnellement, des dettes.

### **1 – 2 – 2 – 2 Avantage**

C'est le comportement qu'ont ces deux acteurs en gérant leur activité en bon père de famille

## 1 – 2 – 2 – 3 Inconvénients

Toutefois, dans nombre de cas, les actionnaires d'origine tout comme l'exploitant arrivent à couvrir difficilement les besoins de croissance de leur entreprise. Ils ont soit des moyens extrêmement limités, soit par souci de diversification ils préfèrent ne pas tout investir dans une seule affaire.

## 1 – 3 Gestion par recours à d'autres systèmes

Les entreprises dans leurs soucis de mobiliser de la liquidité pour respecter les différentes échéances vis-à-vis de leurs fournisseurs et partenaires, ont poussé les établissements financiers à créer des produits tels que l'affacturage, l'assurance-crédit pour ne citer que ces deux. L'analyse de ces deux produits du point de vue (définitions, avantages, inconvénients) dans les lignes qui suivent.

### 1 – 3 – 1 Affacturage ou factoring

De plus en plus les entreprises utilisent l'affacturage comme moyen dans la gestion des créances de l'entreprise, mais cette méthode très répandue en Occident est très peu connue sous nos tropiques.

#### 1 – 3 – 1 – 1 Définition

- Selon le site « [www.lexinter.net/JF/affacturage.htm](http://www.lexinter.net/JF/affacturage.htm) » :

*L'affacturage est un moyen de financement des entreprises par le biais d'une société de financement, la société d'affacturage, à laquelle seront confiées les créances de l'entreprise. Les factures porteront mention de la nécessité d'effectuer le paiement à la société d'affacturage, qui va gérer le compte client. L'affacturage fonctionne sur le fondement juridique du paiement par subrogation. Le factor assume le risque de solvabilité du client, mais pas celui de non-paiement.*

*L'affacturage est ainsi une combinaison d'une prestation de services, la gestion du recouvrement des créances, d'une opération analogue à l'assurance, la garantie de crédit des débiteurs et d'une opération de crédit.*

- Selon Initiative magazine sur le site « [microsoft.com](http://microsoft.com) »

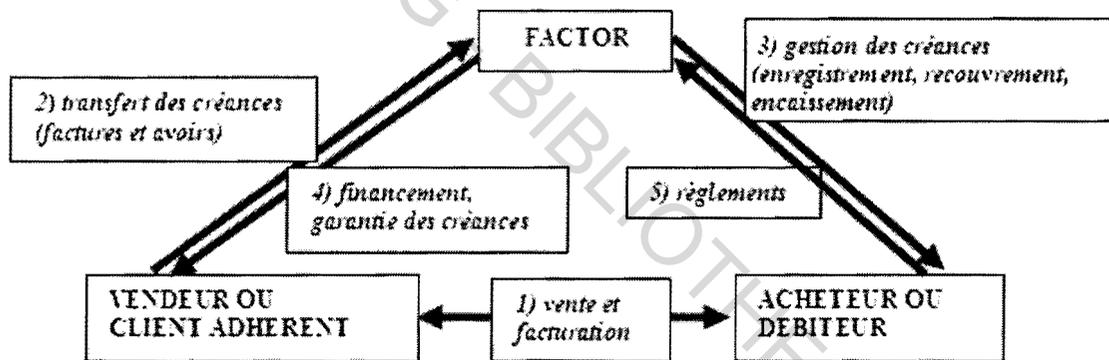
*L'affacturage ou factoring est la technique par laquelle une entreprise transmet ses créances à une société d'affacturage (factor ou affactureur). Le factor est, selon la loi du 24 janvier 1984, un établissement de crédit qui moyennant rémunération se charge d'opérer le recouvrement de la créance, d'en garantir la bonne fin, y compris en cas de défaillance du débiteur, et de régler par anticipation tout ou moyennant rémunération se charge d'opérer le recouvrement de la créance, d'en garantir la*

*bonne partie des créances transférées. L'affacturage est bel et bien une technique de gestion commerciale au service de l'entreprise. C'est le factor qui va procéder à l'enregistrement des factures, relancer les débiteurs, procéder aux encaissements et assurer le service du contentieux en cas de non paiement. L'affacturage est également une technique de financement des créances à court terme lorsque le factor paie par anticipation tout ou partie du montant des créances transférées.*

De ces deux définitions nous pouvons retenir que l'affacturage ou factoring est une technique de gestion financière par laquelle, dans le cadre d'un contrat rémunéré, une société d'affacturage gère les comptes clients d'entreprises en acquérant leurs créances, en assurant le recouvrement pour son propre compte et en supportant les pertes éventuelles sur des débiteurs insolvable.

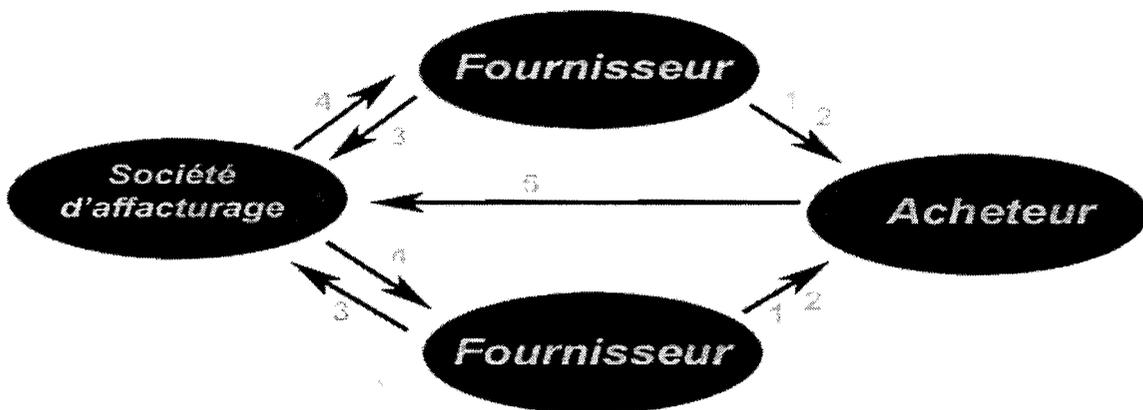
Pour illustrer notre définition nous vous présentons deux schémas un concernant l'affacturage traditionnel et l'autre concerne l'affacturage fournisseur qui est une pratique rare.

**Figure n°3 : Schéma simplifié de l'affacturage**



**Source :** (site [www.vernimmen.net](http://www.vernimmen.net), dans la rubrique l'actualité auteur Larissa Cain, titre : l'affacturage est-il sorti du ghetto)

**Figure n°4 : Schéma descriptif d'affacturage fournisseur avec plusieurs fournisseurs**



**1- Livraison de la marchandise**

**4- Virement sous 48H**

**2- Facturation**

**5- Paiement à l'échéance**

**3- Cession de la facture**

Vos fournisseurs vous livrent de la marchandise et vous facturent. Ils remettent ces factures à la société d'**affacturage** qui leur finance sous 48 heures par virement du montant des factures. Vous réglez ensuite la société d'**affacturage** aux échéances prévues sur les factures.

**Source :** <http://www.affactassur.com/affacturage/affacturage-fournisseur.asp>

### 1 – 3 – 1 – 2 **Avantage**

- L'affacturage présente de multiples avantages pour la gestion de la trésorerie de l'entreprise et la sécurisation du portefeuille clients.
- Il apporte une garantie contre les impayés (en remplacement ou en l'absence d'un contrat d'assurance crédit dans l'entreprise).
- Il permet de mobiliser uniquement les sommes nécessaires au financement du cycle d'exploitation. En effet, l'affacturage permet à l'entreprise de recouvrer son chiffre d'affaires de manière anticipée, ce qui lui procure une trésorerie plus large et diminue son endettement à court terme.
- L'affacturage peut même permettre à celle-ci de dégager une ressource en fonds de roulement, qui pourra lui donner un plus grand pouvoir de négociation vis-à-vis de ses fournisseurs (rabais supplémentaires ou escomptes pour paiement comptant).
- L'affacturage propose la gestion du poste "clients" avec un suivi, par client, par facture sans oublier la gestion des encaissements et le recouvrement des créances.
- L'affacturage fournisseur permet à votre fournisseur d'être payé après l'émission de ses factures.
- L'affacturage fournisseur permet au client acheteur de payer son fournisseur à échéance prévue dans le contrat.
- Il permet de fidéliser vos fournisseurs stratégiques,
- Enfin il permet d'augmenter les capacités d'achat du client.

### 1 – 3 – 1 – 3 **Inconvénients**

Le coût élevé de ce moyen de financement ; il est composé d'une commission appelée commission d'affacturage qui correspond aux coûts générés par la sélection de la clientèle, la

garantie et la gestion des créances. Et aussi une commission de financement peut être imputée si l'entreprise désire un financement anticipé.

La possibilité qu'a le factor de choisir les créances peut défavoriser les entreprises clientes dans certaines conditions. Dans certains cas elle entraîne des pertes d'emploi quand la gestion du compte client est totalement externalisée.

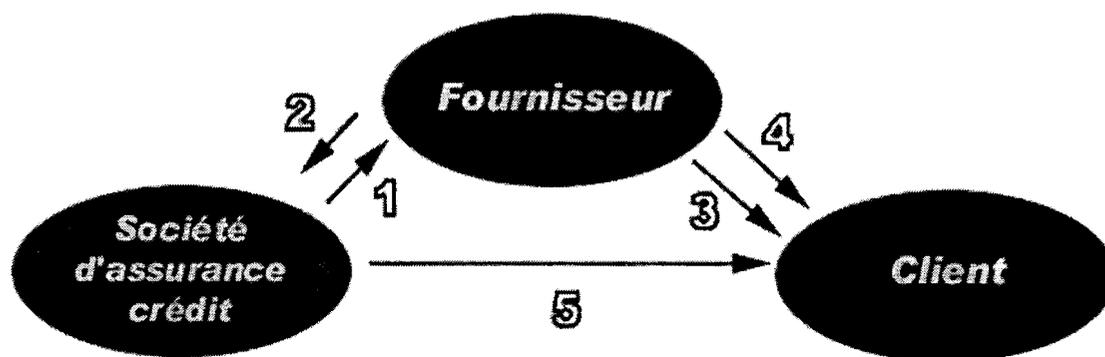
### ***1 – 3 – 2 L'assurance-crédit***

Tout comme les particuliers qui assurent leur patrimoine, les entreprises assurent la plupart du temps leurs immobilisations et leurs stocks. En revanche très peu d'entreprises assurent leurs créances clients qui constituent pourtant environ 30 % de l'actif du bilan. Face au ralentissement de la conjoncture et à la hausse des risques, plusieurs compagnies et courtiers d'assurances proposent aux entreprises un produit qui permet de les prémunir contre l'insolvabilité de leurs clients et de limiter les impayés : l'assurance-crédit.

#### **1 – 3 – 2 – 1 Définitions**

- *L'assurance-crédit est une activité spécifique, intermédiaire entre l'assurance et la banque. Le contrat d'assurance-crédit n'est pas le droit commun de l'assurance. Le contrat d'assurance-crédit permet à une entreprise de couvrir les risques de défaillance de ses clients pour tous les crédits à court terme accordés à l'occasion d'une vente de marchandises ou de prestations de services. Il peut s'agir, selon les établissements d'assurance, de couvrir des risques d'insolvabilité de commerçants ou de simples particuliers. Le contrat d'assurance-crédit « classique » suppose que l'assuré demande, pour chacun de ses clients, un agrément préalable. (<http://www.affectassur.com>)*
- *Ce contrat représente un outil de gestion qui repose sur trois services : la prévention, le recouvrement, l'indemnisation. Côté prévention, pour les clients "dénommés", dont l'encours est généralement supérieur à 5000 euros, l'assureur-crédit exerce une surveillance permanente et informe l'entreprise en cas de dégradation de leur solvabilité. Une garantie d'office existe pour les autres clients. L'entreprise sera indemnisée en cas d'insolvabilité constatée ou procédure judiciaire du débiteur. Dans les autres cas, si le recouvrement n'a pu avoir lieu dans le délai de carence défini au contrat, la compagnie d'assurances procédera également à l'indemnisation de la créance. La compagnie d'assurance supporte l'essentiel de la perte subie (de 60 à 90 %) dans un délai d'indemnisation se situant entre 1 et 5 mois environ ». Edith Page ([www.croissanceactualites.com/no/risque/pdf.pdf](http://www.croissanceactualites.com/no/risque/pdf.pdf))*

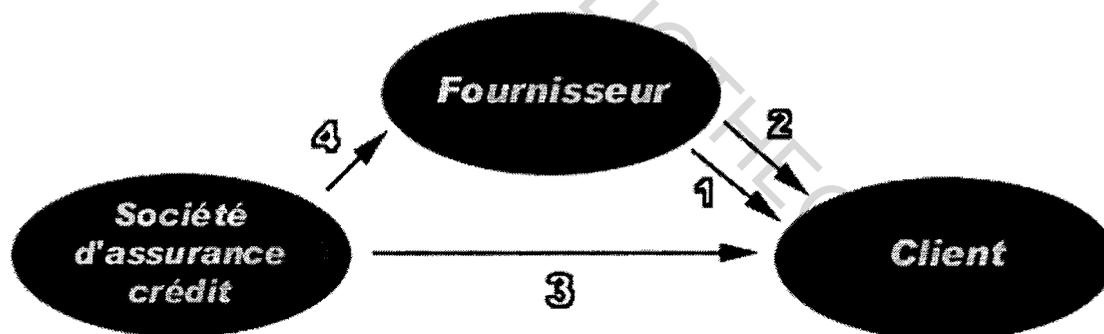
**Figure n°5 : Schéma sur l'assurance crédit en situation de prévention**



- |                      |                 |
|----------------------|-----------------|
| 1- Garantie          | 4- Facturation  |
| 2- Prime d'assurance | 5- Surveillance |
| 3- Livraison         |                 |

**Source:** [http://www.affectassur.com/affacturage/assurance\\_credit.asp](http://www.affectassur.com/affacturage/assurance_credit.asp)

**Figure n°6 : Schéma sur l'assurance crédit en situation d'impayé**



- |                |                  |
|----------------|------------------|
| 1- Livraison   | 3- Recouvrement  |
| 2- Facturation | 4- Indemnisation |

**Source:** [http://www.affectassur.com/affacturage/assurance\\_credit.asp](http://www.affectassur.com/affacturage/assurance_credit.asp)

### 1 – 3 – 2 – 2 Avantages

En choisissant l'assurance-crédit, l'entreprise dispose indirectement de plusieurs avantages.

- En effet, elle connaît mieux sa clientèle grâce aux fichiers constamment actualisés des assureurs.

- Elle bénéficie de l'expérience et de la crédibilité de la compagnie d'assurances pour recouvrer ses impayés.
- L'utilisation des moyens de communication moderne (Internet) pour la souscription et le suivi du contrat.
- Contre-garanties de ses lignes bancaires.
- Renégociation du taux d'escompte.
- Rassurer le marché et principalement les fournisseurs.
- Prospecter de nouveaux marchés en développement.
- Renégocier les durées de crédit avec les clients limités
- Dissuader les mauvais payeurs en se défaussant sur un organisme tiers
- Enfin, elle dispose d'une sécurité de paiement qui lui évitera un impact parfois désastreux sur sa trésorerie.
- En outre, libérée du temps et des charges consacrés à l'enquête de solvabilité de ses clients et au recouvrement des créances, l'entreprise gagne un temps précieux pour développer son cœur de métier et réduire ainsi les charges de gestion interne liées au suivi de ses comptes clients (coût des renseignements commerciaux, des relances clients et du recouvrement).

### **1 – 3 – 2 – 3 Inconvénients**

- La couverture est partielle ;
- La compagnie n'assure pas la gestion des créances contrairement au factor ;
- L'assurance-crédit ne dispense pas d'un service crédit ;
- Le coût élevé de l'assurance-crédit qui est déterminé selon les assureurs, de façon forfaitaire à l'année ou indexé au chiffre d'affaires mensuel selon un taux compris entre 0,1 % et 1,5 %. Ce taux est plus important pour le risque commercial à l'export et davantage encore pour le risque politique. S'ajoute à cette prime une participation forfaitaire pour les enquêtes et la surveillance des clients dénommés ;
- Le contrat prévoit un certain nombre d'obligations qui peuvent alourdir les travaux administratifs (agrément, déclaration de chiffre d'affaire (CA)) ;
- Dans certains cas elle entraîne des pertes d'emploi quand la gestion du compte client est partiellement externalisée.
- Enfin elle est très peu pratiquée dans la zone UEMOA.

### **Conclusion du troisième chapitre**

Nous pouvons conclure en faisant remarquer que ces méthodes de gestion peuvent être utilisées selon les cas et les exigences simultanément ou successivement. D'ailleurs les deux premières méthodes sont les plus couramment utilisées dans notre zone. Aussi avons nous insisté sur l'utilisation de la dernière méthode (composée de l'affacturage et de l'assurance-crédit) très peu connue dans notre zone, et pourtant très utilisée dans les Pays industrialisés. D'après les observations nous pouvons dire que si l'entreprise recherche exclusivement la prévention des risques et la garantie contre les impayés, l'assurance-crédit est suffisante. Mais si l'entreprise attend de son prestataire une offre de services plus large, l'affacturage est plus adapté. Ainsi l'entreprise pourra être garantie à 100% du sinistre, sans supporter le décalage en trésorerie constaté en assurance-crédit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## ***METHODOLOGIE DE RECHERCHE***

Dans le souci de faire un bon mémoire nous nous sommes donnés une méthode de recherche qui n'est peut être pas la meilleure mais qui, nous le pensons, est la mieux indiquée pour notre thème. Nous avons donc opté pour la méthode comparative.

Ainsi nous partirons d'un cas général grâce à une revue de littérature sur le thème que nous allons décrire, et comparer à un modèle réel qu'on aura à rencontrer dans la phase pratique: le cas de notre stage au CESAG.

Ainsi nous avons choisi d'utiliser quatre méthodes de recherche pour asseoir notre étude : l'analyse documentaire, le questionnaire, les entretiens et les observations personnelles.

Ensuite nous vous présentons les étapes de notre modèle d'analyse, qui va constituer notre plan type d'étude.

### **1 – 1 Les sources**

#### ***1 – 1 – 1 L'étude documentaire***

Divers documents et ouvrages ont été parcourus et ont servi à rassembler les informations utiles. L'analyse documentaire nous a amené à étudier les écrits existants qui pouvaient nous apporter des éléments, directement ou indirectement, sur la gestion du risque et sur les moyens permettant de gérer le crédit fournisseur. Nous avons ainsi trouvé des documents du type comment gérer les risques, l'analyse du compte fournisseur etc...

Nous avons aussi eu à notre disposition des mémoires qui traitaient en partie de notre thème.

#### ***1 – 1 – 2 Questionnaire***

Cette méthode a consisté à envoyer aux agents des services concernés un document qui les interrogeait sur les différentes pratiques de la gestion du risque du crédit fournisseur au CESAG et les outils utilisés. Elle nous a permis d'avoir l'avis d'une population plus ou moins significative à cause du peu de monde qui est lié à cette opération, mais nous a permis de comprendre le phénomène et surtout de pouvoir connaître les forces et les faiblesses du système existant.

Ce questionnaire que nous avons utilisé, est essentiellement le questionnaire du contrôle interne (QCI) , que nous avons jugé opportun pour nos analyses. On dira que le QCI est une suite de questions fermées auxquelles l'auditeur ne peut répondre que par « oui », par « non »

et par « non applicable (N/A) ». La réponse « non » traduit généralement une faiblesse du système et la réponse « oui » une situation favorable. COMBES & al, 1997 ; BURNER ; 1991

### ***1 – 1 – 3 Les entretiens***

A ce niveau de notre étude, nous nous sommes entretenu avec les Directions et services concernés à savoir la direction des approvisionnements, la direction du contrôle interne, le service comptabilité et le service trésorerie afin d'avoir un aperçu du fonctionnement de ceux ci dans la gestion du risque du crédit fournisseur. Cela nous a permis de connaître les facteurs entraînant les risques d'impayé, les outils utilisés pour cette gestion et pourquoi ce choix, et aussi de savoir leurs avis sur les autres méthodes existant.

### ***1 – 1 – 4 Les Observations personnelles***

Les deux années de formation en MPTCF, les trois mois de stage effectué dans l'administration du CESAG ainsi que notre propre expérience professionnelle nous ont permis de mieux comprendre certains mécanismes de fonctionnement. Nous les avons mis à profit pour faire des observations afin de déceler les imperfections, les incohérences et les dysfonctionnements de cette gestion pour pouvoir faire des propositions d'amélioration.

Certes ces éléments sont à appréhender avec le regard critique qui s'impose, mais ils nous ont permis de nous imprégner de la gestion du risque du crédit fournisseur au CESAG et surtout des moyens utilisés dans ce domaine.

## **1 – 2 Le modèle d'analyse**

Le modèle d'analyse est le schéma synthétisé et réduit de notre plan d'étude. Ainsi la démarche que nous avons retenue pour traiter le thème est la suivante :

### **- Etape1 : La phase préliminaire**

Cette première étape nous a permis de prendre connaissance des activités et du fonctionnement du CESAG, plus spécifiquement des départements Approvisionnement et Trésorerie. Cette phase a été menée grâce aux outils de collecte d'information suivants : l'entretien et l'analyse documentaire.

### **- Etape2 : l'analyse**

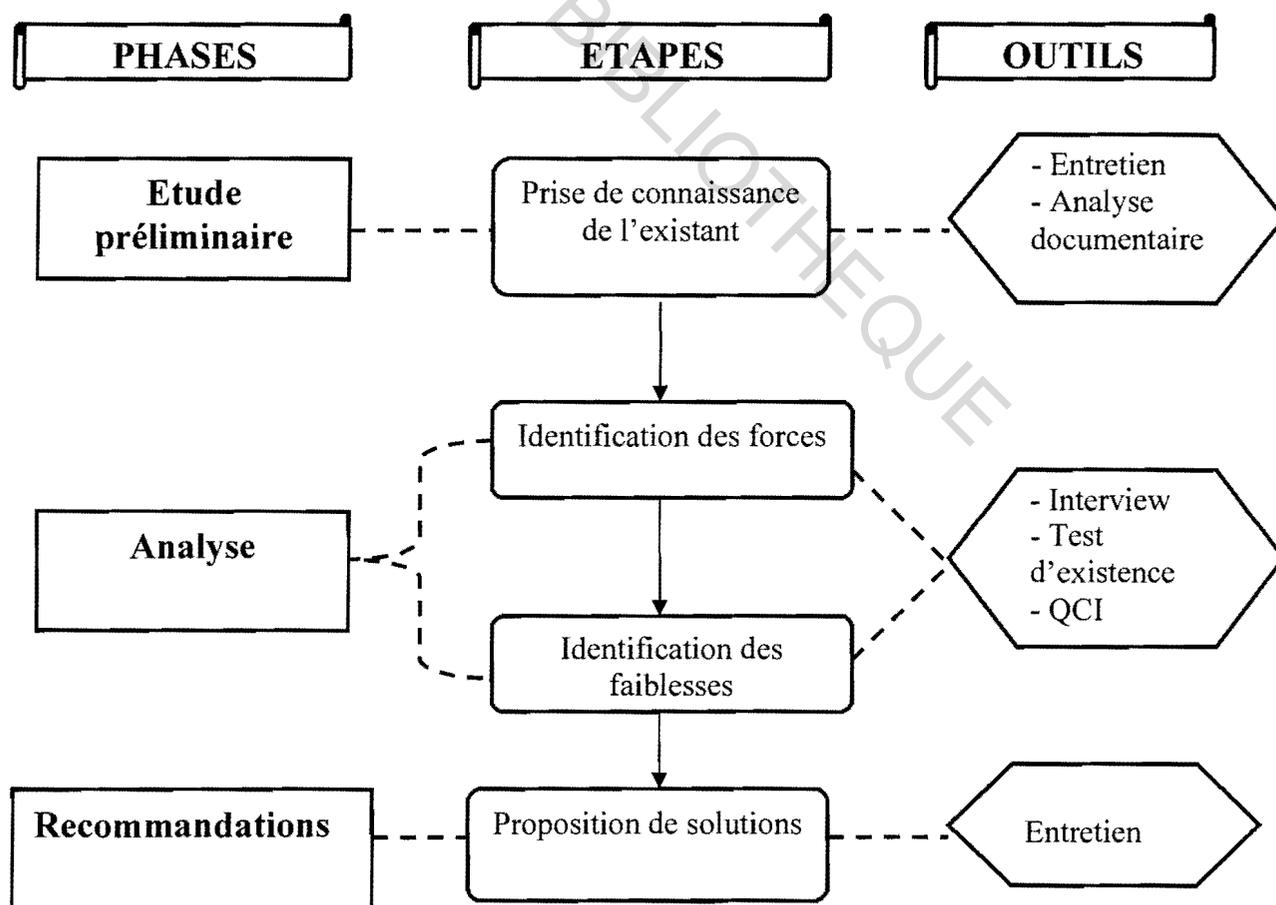
Cette phase nous a permis d'identifier les forces et faiblesses du système et d'évaluer les risques d'impayé et leurs conséquences sur le système. Cette évaluation des risques a abouti à l'étude des moyens existants et l'essai des nouvelles méthodes. Ainsi, nous avons pu, à partir du questionnaire de contrôle interne, voir le degré de maîtrise du risque.

**- Etape3 : les recommandations :**

Cette étape nous a permis d'élaborer des recommandations à l'issue des faiblesses constatées. Pour les modalités pratiques, nous avons fait des entretiens avec les responsables de la sous direction de l'approvisionnement, de la comptabilité et avec ceux de la trésorerie.

De façon schématique, le cadre d'analyse de notre étude se présente comme suit :

*Figure n° 7 : Schéma du modèle d'analyse*



**Source :** Nous-mêmes

## ***CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE***

Nous mettons un terme à notre première partie. Nous espérons avoir ressorti suffisamment d'éléments théoriques concernant le sujet, pour vous permettre de comprendre et d'avoir un schéma de ce que sera le cadre pratique, et comment il va être développé dans notre étude.

Dans cette première partie composée essentiellement de définition. Nous avons voulu aborder d'abord les éléments qui ont engendré le crédit fournisseur en parcourant le cycle d'approvisionnement. Ensuite parler de ce crédit et des risques liés à celui-ci. Enfin nous avons ressorti une image généralisée de quelques outils utilisés dans les entreprises par les gestionnaires du risque du crédit fournisseur. Pour finir, comme pour annoncer la deuxième et dernière partie de notre travail, nous avons présenté notre modèle d'analyse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Deuxième partie : CADRE PRATIQUE DE LA GESTION  
DU RISQUE LIE AU CREDIT  
FOURNISSEUR DU CESAG**

## **Deuxième partie : CADRE PRATIQUE DE LA GESTION DU RISQUE LIE AU CREDIT FOURNISSEUR DU CESAG**

### ***INTRODUCTION DEUXIEME PARTIE***

Les exigences de plus en plus élevées des clients, la concurrence plus âpre et les coûts de développement en hausse transforment actuellement la physionomie de toute organisation, même celles qu'on désigne de société à but non lucratif ne sont plus en marge du développement dans l'économie mondiale. Les sociétés s'efforcent de se réinventer pour tenir des délais d'exécution de plus en plus serrés et répondre aux attentes plus fortes des clients.

Malgré sa forme purement sociale le CESAG se doit de se doter des systèmes les plus performants, d'identification, de contrôle et de maîtrise des différents risques qui entravent son fonctionnement notamment les risques liés à la gestion du crédit fournisseur, pour assurer sa place de leader dans la sous-région.

Cette deuxième partie réservée au cadre pratique, va nous permettre de constater les moyens mis en œuvre par le CESAG afin de pouvoir les analyser en toute sérénité. Pour ce faire nous allons d'abord présenter l'institution et les différents services concernés, analyser son système d'approvisionnement ainsi que sa méthode de gestion du risque du crédit fournisseur et enfin de faire des recommandations.

## ***Chapitre I – PRESENTATION DU CESAG***

Nous ne pouvons commencer la partie pratique sans présenter la structure qui nous a accueilli et qui a mis à notre disposition toutes les informations et moyens pour nous permettre de mener à bien cette étude.

Ainsi nous avons décomposé notre présentation, en faisant l'historique, la mission, les activités et enfin l'organisation du CESAG.

### **1 – 1 Présentation**

#### ***1 – 1 – 1 Historique***

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) est situé entre la Radio Télévision Sénégalaise (RTS) et l'agence principale de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) de Dakar dans le quartier de Médina, tout précisément en bordure du boulevard du Général DE GAULLE. Il a été créé en application d'une décision prise par les Chefs d'Etat de la Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest (CEAO) à la conférence de Bamako en 1978.

L'objectif visé était de doter les pays membres d'une école communautaire capable de former des gestionnaires efficaces tout en tenant compte des réalités de l'environnement africain.

Entré en activité en 1985, le CESAG s'est imposé comme la principale grande école de formation en management en Afrique francophone au Sud du Sahara.

Créé à l'origine pour servir les pays de la communauté, le CESAG s'est progressivement ouvert à l'ensemble de la sous-région et au continent Africain. Pour cette année 2006, elle compte dix neuf (19) nationalités venant des pays Anglophones, Francophones et Lusophones.

Suite à la dissolution de la CEAO en 1994 et à la liquidation de ses institutions spécialisées, le CESAG a été rétrocédé en Novembre 1995 à la BCEAO. Depuis lors, le CESAG s'est engagé dans un processus de restructuration et de dynamisation de ses activités pour mieux répondre aux besoins et attentes de ses partenaires et clients.

### **1 – 1 – 2 Mission**

Le CESAG a pour mission :

- de former les cadres des entreprises privées et publiques, de l'administration et d'organisations diverses avec une vision régionale et africaine ;
- d'être une Institution post-universitaire et complémentaire des Institutions existantes ;
- de perfectionner et recycler les cadres en matière de gestion ;
- de former des formateurs pour les Institutions de formation en gestion de la sous-région;
- d'être un Centre Africain d'informations et de recherche appliquée dans les domaines de la gestion, axé sur les priorités de la sous-région.

### **1 – 1 – 3 Les activités**

L'objectif principal est d'assurer dans les meilleures conditions, la formation et le perfectionnement des dirigeants, des cadres de haute qualité.

A cette fin, le CESAG met en œuvre les activités suivantes : la formation, la consultation et la recherche.

#### **A – La formation**

Le GESAG dispense une gamme de formations qui sont :

- Les formations du troisième cycle universitaire (Master in Business Administration (MBA) ou Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées (DESS)) ;
- Les formations du deuxième cycle universitaire (MAITRISE PROFESSIONNALISEE) ;
- Les formations du premier cycle universitaire (LICENCE PROFESSIONNALISEE) ;
- Les séminaires de perfectionnement ;
- Les formations en langues étrangères (Anglais, Français, Italien, Arabe, Allemand, Espagnol, Japonais).

## **B – La consultation**

Le CESAG fait de la consultation qu'il dispense, un objectif pour accroître la notoriété du centre dans le milieu professionnel, contribuer à son autofinancement et adapter de façon permanente ses programmes et matériels pédagogiques aux besoins des clients.

## **C – La recherche**

La recherche au CESAG a pour objectif la réalisation d'études et de recherches sur les pratiques de management international. Elle porte également sur la création, l'adaptation et la diffusion de nouvelles techniques de gestion capables d'améliorer les performances des entreprises et autres organisations. Elle vise enfin la création d'une revue en gestion et la diffusion des résultats des travaux de recherche.

### ***1 – 1 – 4 Organisation***

Le CESAG a une structure fonctionnelle composée de directions représentant les différentes institutions qui le composent. Ainsi chaque direction a une gestion propre de son programme et de ses ressources humaines. Par contre la gestion financière est centralisée même si chaque institut dispose d'un budget qui est géré par le DAFRH et contrôlé par la direction du contrôle interne.

Les différentes structures du CESAG sont les suivantes :

- LE CONSEIL D'ADMINISTRATION qui comprend au maximum douze membres. Il est présidé par le Gouverneur de la BCEAO. Le CA est investi des pouvoirs les plus étendus pour assurer l'administration du centre. C'est lui qui nomme et révoque le Directeur Général.
- LA DIRECTION GENERALE est assurée par le Directeur Général. Celui-ci est nommé par le Conseil d'Administration sur proposition de son président. Le DG a pour rôle d'organiser et de diriger les activités de l'institut.
- LA DIRECTION DE L'APPUI PEDAGOGIQUE ET DES RESSOURCES MULTIMEDIA (DAPRM) est dirigée par un directeur nommé par le DG. Il a pour mission d'appuyer les instituts en leur fournissant un environnement leur permettant de se concentrer sur les activités académiques avec le maximum d'efficacité possible.

Aussi la DAPRM contribue-elle à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience institutionnelle du centre dans ses différents domaines d'activités ainsi que de sa gestion interne.

- LA DIRECTION ADMINISTRATIVE, FINANCIERE ET DES RESSOURCES HUMAINES (DAFRH) est dirigée par un directeur. Cette direction regroupant les finances et les ressources humaines a double mission, celle d'assurer la gestion efficace des ressources financières et des ressources humaines du CESAG.

Sa mission financière est détaillée comme suite :

- Planifier, organiser et évaluer les opérations financières et comptables ;
- Elaborer et mettre en œuvre les procédures et les systèmes financiers du CESAG ;
- Fixer les normes de rendement et préparer les rapports sur les finances pour la Direction générale ;
- Coordonner le processus de planification financière et de budget, en fait l'analyse et corrige les prévisions ;
- Gérer l'approvisionnement du CESAG grâce à sa sous direction d'approvisionnement.
- Jouer le rôle de liaison entre le CESAG et ses partenaires financiers.

Sa mission de gestion des ressources humaines est détaillée comme suite :

- Payer les salaires du personnel ;
- Gérer les congés des employés ;
- Gérer les prêts accordés au personnel ;
- Gérer les recrutements ;
- Gérer les crises entre le personnel ;
- Organiser le temps de travail ;
- Gérer la formation continue du personnel ;
- Etc.

- LES INSTITUTS qui sont pilotés par des directeurs. Ils ont pour rôle de gérer et dispenser les formations. Le CESAG comprend six (6) Instituts et un (1) projet autonome qui sont :
- L'Institut de Banque et Finance (IBF) ;
  - L'Institut de l'ingénierie de la formation et de développement des Ressources Humaines (IFDRH) ;
  - L'Institut des Langues et Communication Internationales (ILCI) ;
  - L'Institut Supérieur de Comptabilité (ISC) ;
  - L'Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et Organisations (ISGEO) ;
  - L'Institut Supérieur de la Santé (ISS) ;
  - Le projet du Master en Banque et Finance (MBF)

Pour parfaire la présentation nous vous proposons l'organigramme du CESAG en (annexe N°1).

## **Conclusion du chapitre I**

Ce premier chapitre basé essentiellement sur la présentation du CESAG a permis, espérons-nous, de faire connaître l'institution à travers son mode de gouvernance, sa mission, ses activités et ses produits.

## **Chapitre II – LE SYSTEME D'APPROVISIONNEMENT DU CESAG**

Les entreprises prennent de plus en plus conscience du fort impact que l'optimisation de leurs achats peut avoir sur leur rentabilité et leur compétitivité.

Dans un contexte de mondialisation croissante des affaires et de forte demande de création de valeur de la part des dirigeants, le système d'approvisionnement de l'entreprise demeure un maillon très indispensable dans l'exploitation. De ce fait sa fiabilité reste l'une des préoccupations des dirigeants de l'entreprise.

Le CESAG ne peut rester en marge, car il a aussi besoin de s'approvisionner, en se dotant des meilleurs systèmes possibles pour mener à bien sa mission, pour demeurer leader dans la zone sub-saharienne.

Ce chapitre réservé au système d'approvisionnement du CESAG, sera développé en deux grandes parties qui sont la présentation et l'analyse du système d'approvisionnement. L'analyse qui nous permettra de vérifier sa fiabilité et surtout son degré d'implication dans le risque d'impayé lié au crédit fournisseur.

### **1 – 1 Présentation du système**

Cette partie nous permet de présenter les services concernés par le système d'approvisionnement et comment on devient fournisseur du CESAG. Elle permet également de situer le système d'approvisionnement dans l'organisation du CESAG et de décrire sa mission

#### **1 – 1 – 1 Organisation**

Le département responsable de l'approvisionnement au CESAG est DAFRH précisément sa sous direction chargée des approvisionnements, cette direction fait intervenir les personnes suivantes :

- Le gestionnaire du stock ;
- Le sous-directeur de l'approvisionnement ;
- Le service comptabilité
- Les directeurs d'instituts.

- Les autres directions

Les fournisseurs du CESAG sont recrutés par appel d'offres. Ce dernier suit une procédure très particulière que nous allons décrire grâce au manuel de procédures qui a été mis à notre disposition. En énumérant les principes et les règles ainsi que l'objectif du contrôle interne visé par le manuel de procédure.

Le système d'approvisionnement ne s'arrête pas à l'appel d'offres, nous allons décrire la suite de la procédure.

Cette manière, nous permettra de présenter l'existant pour mieux l'analyser.

### **1 – 1 – 2 Mission**

Le cycle achat a pour mission l'approvisionnement du CESAG en biens et services à moindre coût et surtout de qualité. C'est pour mener à bien cette mission que le sous-directeur de l'approvisionnement est chargé de passer les commandes des biens et services aux fournisseurs concernés et sélectionnés après appel à candidature.

Ainsi la sélection des fournisseurs se fait par appel d'offres, après avoir défini les besoins annuels grâce au service budget. Au mois de septembre, le CESAG lance un appel à candidature, dont la procédure est décrite dans le manuel de procédures de « dépouillement des appels d'offres et consultations restreintes ». Nous vous donnons les principes et règles essentiels, et les objectifs de contrôle interne (en annexe n°3). Voici résumé la procédure de l'ouverture des plis à l'évaluation et l'attribution des marchés :

L'annonce de l'appel est faite dans un journal panafricain ensuite les plis sont réceptionnés par l'Assistante du directeur général qui vérifie les plis et fait remplir une fiche de dépôt aux soumissionnaires. La préparation de l'ouverture des plis est confiée à la DAFRH ou à la DAPRM selon la nature de l'offre. Elle reçoit les plis de l'assistante du Directeur général. Cette direction transmet les plis le jour même à la commission d'attribution des marchés qui organise l'ouverture des plis en présence des candidats pour vérifier si leur contenu correspond aux critères et fixe une date aux soumissionnaires, pour donner le temps à sa commission technique d'étudier les différentes offres. Après évaluation des offres la commission remet sa proposition à la DAFRH ou la DAPRM qui elle remet au directeur

général pour validation. Le DG attribue le marché aux candidats sélectionnés en permettant à son Assistante de transmettre le dossier reçu à la DAFRH qui est chargée de transmettre le bon de commande aux candidats retenus.

Les commandes se font soit progressivement ou en un coup selon les besoins. Ensuite cette commande est réceptionnée par une commission composée du chargé du stock, de l'assistante du sous-directeur de l'approvisionnement et du contrôleur interne. Ceux-ci après avoir vérifié la conformité de la commande en comparant le bon de commande et le bon de livraison établissent un bon d'entrée.

Les marchandises stockables sont stockées dans le magasin. Pour faciliter sa gestion, le gestionnaire de stock codifie les différentes directions et utilise un logiciel de gestion de stock. Le stock du CESAG est constitué essentiellement de :

- fournitures de bureau
- fournitures informatiques (consommables informatiques) ;
- fournitures de reprographie ;
- fournitures audio-visuelles ;
- fournitures d'entretien d'électricité et de plomberie.

Les quatre premières ont une gestion quotidienne parce que très fluides. Malgré leur mobilité, le gestionnaire a choisi deux jours dans la semaine (mardi et jeudi) pour les livraisons des fournitures qui doivent être demandées la veille de ces jours par les directions demandeurs.

Chaque demande de bien est exprimée par une fiche représentant le bon de sortie.

Un inventaire de stock est fait au moins une fois par mois sous la supervision du contrôleur interne.

Les biens et services non stockables sont mis à la disposition de la sous-direction de l'approvisionnement qui est chargée de remettre le bien ou de suivre la prestation de service dans la direction concernée.

Enfin la facture est reçue au service courrier et après enregistrement dans un registre est transmise au secrétariat de la direction générale où elle est à nouveau enregistrée dans un registre, par la suite la facture est remise à la sous direction de l'approvisionnement qui vérifie

la conformité de la facture avec les bons de commande et de livraison. Celui-ci transmet une copie à la direction demandeuse si c'est une prestation de service effectuée, dans ce cas la facture est vérifiée puis, visée pour montrer que la prestation a été faite dans les normes, dans le cas contraire elle est ramenée à la sous direction de l'approvisionnement sinon, la facture est transmise au gestionnaire du stock pour vérification des BC, BL et la facture reçue. Ensuite il met son visa. Les copies originales sont remises à la comptabilité qui l'enregistre en se rassurant que les bons de commande et de livraison correspondent à la facture et surtout si la facture a le visa soit de la direction demandeuse ou de l'équipe réceptionneuse.

## 1 – 2 Analyse du système

Plusieurs personnes interviennent dans le processus d'approvisionnement du CESAG.

Nous avons collecté les données auprès de neuf personnes qui interviennent dans le déroulement de l'opération. Ainsi les personnes concernées sont : les trois comptables, le contrôleur interne, le gestionnaire des stocks, deux personnes du service budget et le sous-directeur des approvisionnements et son assistante.

Les questionnaires (en annexe n° 2) que nous avons utilisés pour l'évaluation préliminaire du contrôle interne ont été adaptés au cycle approvisionnement et ils nous ont permis de savoir comment se fait :

- la prévision des besoins d'achats ;
- l'expression des besoins d'achats ;
- la consultation des fournisseurs ;
- le choix des fournisseurs ;
- la passation des commandes ;
- la livraison des biens et services ;
- la réception et la transmission des factures ;
- le contrôle et l'autorisation des factures.

Aussi nous avons eu recours à l'entretien avec les mêmes personnes qui ont été soumises aux questionnaires, pour pouvoir mieux connaître le système enfin de mieux l'analyser.

### **1 – 2 – 1 Forces**

- **Existence de manuel de procédures** ; ce document représentant les procédures organisationnelles du cycle permet d'organiser les tâches.
  
- **Etablissement et contrôle indépendant de BC et BL** ; Les bons de commande sont établis par une personne qui en dehors de l'établissement n'accomplit pas d'autres tâches de contrôle, d'autorisation ou de décision concernant les bons de commande. Ainsi le contrôle des BC est facilité par le fait qu'elles sont produites par une seule source.
  
- **La numérotation des bons** est automatique parce que réimprimé avec des numéros dans un carnet avec souche. Cela facilite le suivi de tous les BC émis.
  
- **Le rapprochement de la demande d'achat, du bon de commande et du bon de livraison**, non matérialisé par un visa ou un cachet, est effectué par les comptables après réception des biens. Les comptables ne participant pas à leur réception, ils rapprochent donc de façon indépendante les montants, les quantités et les diverses mentions importantes figurant sur les documents.
  
- **Les bons de commande de biens et services sont autorisés par les personnes habilitées**. Tous les engagements pris par le CESAG en ce qui concerne les achats émanent seulement des personnes qui en ont le pouvoir.
  
- **Critères de choix et fournisseurs connus** ; Les fournisseurs sont sélectionnés par appel d'offre et l'engagement dure une année. Ce qui permet au CESAG de disposer d'une banque de donnée très fiable et actualisée sur ses fournisseurs.
  
- **L'autorisation rigoureuse des factures** ; La comptabilisation des factures est autorisée par le responsable administratif.
  
- **Existence de prévision des besoins d'achat**, grâce au budget qui s'appuie sur les dépenses des exercices précédents. Les besoins sont connus d'avance.

### **1 – 2 – 2 Faiblesses**

- **Absence de liens hiérarchiques et de noms dans l'organigramme général ;**  
L'organigramme du CESAG ne donne pas tous les liens hiérarchiques existant entre les différentes personnes travaillant dans ses structures. Il n'apparaît que les titres des responsables des différentes directions.
- **L'équipe indépendante chargée du contrôle qualité et quantité n'est pas préalablement informée des commandes.** Ceci peut entraîner un risque de contrôle inadapté aux commandes reçues. Aussi une perte de temps puisque c'est en ce moment-là qu'il prend connaissance de la commande.
- **Les services comptables ne sont pas systématiquement avertis des réceptions effectuées.** Les services comptables ne reçoivent pas une copie du bon de réception. Comme nous savons que la réception est généralement faite sans la facture, donc les écritures de provision pour les réceptions non appuyées par les factures ne seront pas constatées surtout si nous sommes en fin d'exercice.
- **Périodicité d'envoi des factures non fixée d'avance :** existence de risque d'envoi anarchique des factures aux services comptables et l'enregistrement, par ces derniers, des factures à des périodes non idoines.

## Conclusion du chapitre II

Ce bref tour d'horizon n'avait pas pour but d'entrer dans le détail de l'étude du cycle d'approvisionnement qui pourrait porter par exemple sur l'audit complet du cycle achat/fournisseur. Il visait à présenter et illustrer l'impact des facteurs provenant du cycle qui seraient liés à la gestion du risque lié au crédit fournisseur.

C'est pour cette raison que nous avons analysé seulement ces facteurs en utilisant le QCI ensuite nous donnerons nos recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### ***Chapitre III – LA GESTION DU RISQUE LIE AU CREDIT FOURNISSEUR DU CESAG***

Ces dernières années ont été marquées par une approche pragmatique de l'entreprise qui vise à identifier les facteurs extra-financiers lui permettant de contribuer au développement durable sans pour autant sacrifier sa rentabilité économique. Aux nombres de ces facteurs nous pouvons citer la gestion du risque. Nous avons scindé le règlement, qui est pour nous la trésorerie de l'approvisionnement, pour nous permettre de mieux apprécier l'impact qu'a ce service dans la gestion de ce risque.

Ce chapitre nous permet de présenter dans un premier temps l'organisation du système, dans un second temps la politique de gestion du risque d'impayé au sein du système et enfin dans un dernier temps de faire l'analyse de cette politique de gestion du risque.

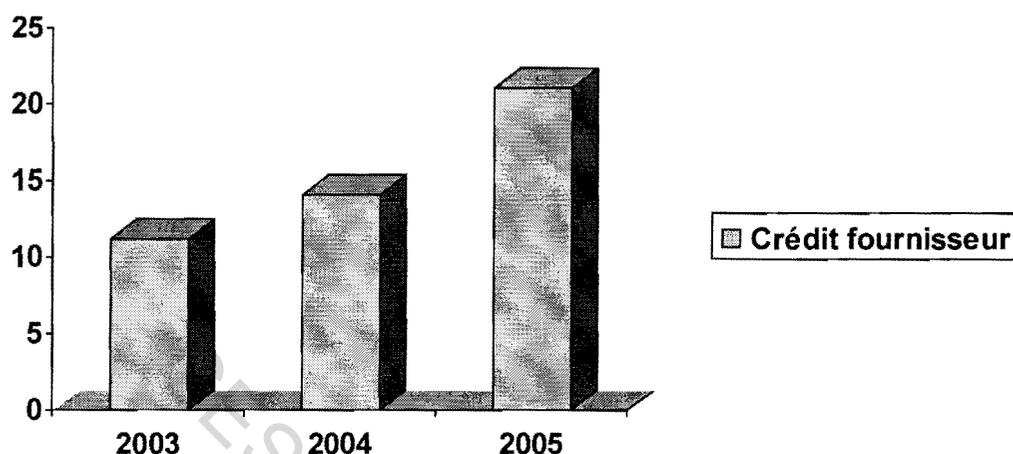
#### **1 – 1 Présentation du système**

Cette partie nous permet de présenter les services concernés par la gestion d'impayé lié au crédit fournisseur au CESAG. De situer le système d'approvisionnement dans l'organisation du CESAG et de décrire sa mission sous forme d'analyse (forces et faiblesses).

##### ***1 – 1 – 1 Organisation***

Après notre séjour au service trésorerie nous avons constaté que mises à part les factures réglées au comptant, la majorité des factures à crédit sont réglées au-delà de leur terme, ce qui nous fait dire que le risque existe mais sans gravité, parce que les retards ne sont pas sanctionnés par des pénalités. Seuls les retards trop longs entraînent des retards de livraison de commandes futures et des détériorations des relations entre les fournisseurs et le CESAG. Pourtant le crédit fournisseur représentait en 2003 : 11,20% du chiffre d'affaires, en 2004 : 14,05% du chiffre d'affaires et en 2005 : 21% du chiffre d'affaire et cette année nous prévoyons le double. Soit une augmentation de 25% en 2004 et de 49,46% en 2005. Ces chiffres en progression chaque année montre le poids du crédit fournisseur dans les livres comptables.

**Figure n°8: Graphique de l'évolution du crédit fournisseur des trois dernières années**



**Source :** nous même et documents financiers du CESAG

### **1 – 1 – 2 Mission**

Le service trésorerie a pour mission de régler les factures à terme. Cette opération implique d'autres services qui sont :

- la comptabilité qui est consultée pour la confirmation du crédit.
- le service budgétaire : pour les prévisions prévues par le budget en vu d'éviter tout dépassement budgétaire.
- Le service trésorerie lui-même pour vérifier les avoirs en banque du CESAG.

Quand ces consultations sont faites, le service a soit l'autorisation de règlement provenant du DAFRH soit non, même si l'institut a les moyens de recouvrer cette créance parce que les factures sont réglées par importance et priorité. Ce qui entraîne de manière permanente les risques d'impayé.

Les modes et moyens de paiement utilisés par le CESAG sont : le chèque, les espèces et les virements bancaires qui sont établis par le trésorier en vu de régler les factures à terme. Ces moyens de paiement à l'exception des espèces bien sûr, sont remis au fournisseur par le biais du service courrier.

Les moyens de règlement utilisés pour gérer le risque d'impayé dans cette structure sont quasi inexistant.

## 1 – 2 Analyse du système

Nous avons fait remarquer un peu plus haut que les acteurs participant à l'opération de règlement des factures à terme étaient plus ou moins nombreux.

Nous avons collecté les données auprès de six personnes qui interviennent dans le déroulement de l'opération. Ainsi les personnes concernées sont : les trois comptables, le contrôleur interne, une personne du service budget et le trésorier.

Les questionnaires (en annexe) que nous avons utilisés pour l'évaluation préliminaire du contrôle interne du cycle, ont été adaptés au cycle de règlement et ils nous ont permis de savoir comment se fait :

- le contrôle et l'autorisation des règlements de factures à terme ;
- le règlement des factures ;
- le respect des délais de règlement ;
- le degré de maîtrise des risques d'impayé ;
- les moyens de mobilisation de créances clients ;
- les instruments financiers utilisés pour éviter l'impayé ;
- les conséquences des impayés ;
- la réception et la transmission du dossier de règlement;
- Archivage des factures réglées.

Nous avons eu aussi recours à l'entretien avec les mêmes personnes qui ont été soumises aux questionnaires, pour pouvoir mieux connaître le système enfin de mieux l'analyser encore une fois.

### 1 – 2 – 1 Forces

- **Existence d'un manuel de procédures**, qui permet d'organiser les règlements des crédits fournisseur. Et ce manuel est distribué à tous les services utilisateurs pour faciliter leur travail.

- **Absence de pénalité pour règlement tardif** ; ce qui permet au CESAG de ne pas se sentir obligé de payer ses dettes dans les délais, donc lui donne le temps de choisir ses priorités
- **Existence de politique de recouvrement des créances clients** ; qui permet au CESAG de rentrer dans ses fonds.
- **Les créances clients permettent de régler les impayés du crédit fournisseur** ; situation positive. Ce qui veut dire que les ventes ne sont pas à perte.

### *1 – 2 – 2 Faiblesses*

- **Les instruments de paiement sont envoyés aux fournisseurs par le même service qui les a préparés** ; cette méthode entraîne un risque de détournement de règlement par altération des montants ou du nom du bénéficiaire.
- **Le non respect des délais de paiement** ; le risque d'impayé à terme entraîne le bouleversement du planning de paiement, aussi un impayé coûte cher à l'entreprise à court terme avec des pénalités de paiement, et à long terme par la détérioration progressive des relations entre l'entreprise et son fournisseur. Risque de blocage des commandes à venir, risque de rupture donc perte de confiance.
- **Absence de politique d'encouragement de paiement anticipé de créances clients** ; cette absence cause un risque d'immobilisation des créances clients, alors que le recouvrement de la créance client devait être très mobilisée.
- **Les clients ne respectent pas leurs échéances parce qu'ils ne sont pas harcelés** ; cette constatation est un risque de négligence qui est favorisé par le fait que le non respect du délai de paiement du crédit fournisseur est non sanctionné à court terme.
- **Les soldes des clients en retard de paiement ne font pas l'objet de recherche régulière afin de vérifier si ces retards sont dus au non enregistrement de**

recettes ; ce qui peut entraîner des risques de non paiement et aussi le risque d'information comptable non fiable donc des états financiers erronés.

**Tableau n°1 : Analyse des fréquences de moyens de mobilisation de créances utilisés par le CESAG**

Méthodes	Fréquence d'utilisation	Observations
Escompte d'effets	Pas utilisé	C'est une faiblesse pour le CESAG parce qu'il ne peut profiter de la mobilisation des créances que l'escompte procure, surtout que l'accès à ce mode de financement est facile et que son coût est moins cher
Découvert bancaire	Faible utilisation	C'est une faiblesse pour CESAG parce qu'il ne dispose pas de ligne de découvert lui permettant d'avoir à sa disposition de la liquidité pour respecter ses échéanciers. son coût est moins cher
L'autofinancement	Très utilisé	Utilise beaucoup l'autofinancement, risque de cessation de paiement, surtout qu'il ne crée pas de ressources
Les actionnaires	Faible utilisation	Sous forme de subvention
Affacturage	Pas utilisé	Pas utilisé actuellement mais ambitionne l'utiliser plus tard
Assurance-crédit	Pas utilisé	Ne le connaît pas

**Source** : Nous-mêmes

Dans l'ensemble le CESAG n'utilise pas de moyens de mobilité de créances pourtant selon sa clientèle il devait avoir recourt à la plupart des outils présents dans le tableau.

### Conclusion du chapitre III

Les dernières années de crise ont favorisé les défaillances en chaîne des entreprises et ont fait prendre conscience aux entrepreneurs du coût économique de l'impayé. Ce chapitre nous a permis de présenter les services chargés de gérer le risque d'impayé et d'analyser les méthodes utilisées pour lutter contre ce risque au sein du CESAG à travers des méthodes de contrôle interne que nous avons jugé adaptées pour ce genre de risque. Ce qui va conduire à des recommandations, que nous allons avoir à développer dans nos lignes qui suivent.

## **RECOMMANDATIONS**

Après l'analyse nous concluons en faisant des recommandations, nous les avons classées en deux catégories :

En première catégorie celles concernant directement le sujet et en deuxième catégorie celles concernant l'institution (organisation) en l'occurrence le CESAG.

### **A) Recommandation concernant le système**

Nous recommandons :

- L'établissement d'un organigramme général du CESAG dans lequel les liens hiérarchiques sont bien représentés et décrits. Dans chaque direction l'organigramme doit être disponible pour éviter les confusions de tâche entre les agents.
- L'équipe indépendante chargée du contrôle qualité et quantité doit être mise au courant des commandes avant la passation de celle-ci et quelques jours avant la livraison elle doit savoir la date exacte de livraison afin que le contrôle effectué soit adapté aux commandes reçues.
- Les services comptables doivent être systématiquement avertis des réceptions effectuées non appuyées par des factures. Un exemplaire du bon de réception doit être remis dès réception de la livraison aux services comptables. Ce qui leur permettra de rattacher les charges à la période concernée au cas où la facture ne serait pas reçue en fin d'exercice.
- La périodicité d'envoi des factures doit être fixée d'avance. L'existence de risque d'envoi anarchique des factures aux services comptables et l'enregistrement, par ces derniers, des factures à des périodes non idoines peuvent être corrigé par la définition d'un jour en commun accord avec les fournisseurs
- Les instruments de paiements sont envoyés aux fournisseurs par le même service qui les a préparé : cette incompatibilité qui n'existe pas dans le manuel de procédure est malheureusement appliquée dans la pratique. Nous préconisons que la séparation des

tâches soit effective pour éviter le risque de détournement de règlement par altération des montants ou du nom du bénéficiaire.

- Que les délais de règlement soient respectés. En effet, pour nous, le non respect est souvent dû au fait que le fournisseur ne les harcèle pas et aussi le CESAG sait que le retard à court terme ne lui coûte rien. Mais le risque d'impayé à long terme peut provoquer une grave crise si les fournisseurs font des rétentions de marchandises pour exiger leur règlement. Les fournisseurs finiront par exiger les règlements au comptant.
- Que le CESAG encourage les règlements anticipés des créances client afin de disposer de liquidité pour faire face à ses dettes fournisseurs. Exemple faire des réductions pour tout versement anticipé ou au comptant des clients. Le service communication doit trouver des produits pour rendre très mobiles les créances.
- Les clients ne respectent pas leurs échéances parce qu'ils ne sont pas harcelés : cette constatation est un risque de négligence qui est favorisé par le fait que le non respect du délai de paiement du crédit fournisseur est non sanctionné à court terme. Le CESAG ne doit pas attendre que ses fournisseurs exigent leur paiement pour se retourner vers ses clients, parce que les clients aussi attendent d'être harcelés pour réagir. Nous souhaitons qu'il y ait un service de recouvrement qui approche et relance très souvent les clients qui ne sont pas en règle.
- Les soldes des clients en retard de paiement ne font pas l'objet de recherche régulière afin de vérifier si ces retards sont dus au non enregistrement de recettes : ce qui peut entraîner des risques de non paiement et aussi le risque d'information comptable non fiable donc des états financiers erronés. Pour éviter ces risques nous préconisons que le CESAG encourage le stage au sein du service comptabilité pour que les stagiaires puissent aider le service dans sa tâche, notamment à vérifier les différents comptes dont celui du client.
- Le CESAG doit prévoir une politique de mobilisation des créances. L'étude de l'externalisation partielle ou totale du compte client doit être menée. Nous avons eu à développer dans notre partie théorique des méthodes fréquemment utilisées qui sont

l'affacturage ou factoring, l'assurance-crédit, les sociétés de recouvrement de créance. Ces sociétés spécialisées ont l'expérience et la compétence pour mener à bien cette tâche.

### **B) Organisation du CESAG**

Nous avons tenu à consacrer une partie pour faire des recommandations sur la gestion quotidienne du CESAG. Ses recommandations sont :

- ❖ La sécurité du personnel et des biens, exiger le port des badges au sein de l'institut à toute personne qui entre au CESAG, pour mieux contrôler les locaux, pour limiter les risques de vols et même d'agression, car ne disons nous pas que « prévenir, c'est guérir ». Enfin, nous suggérons qu'un vigile soit en permanence devant le nouveau bâtiment pour dissuader les voleurs éventuels, parce que c'est du nouveau Bâtiment que les récents vols d'ordinateurs et de téléphones portables se sont produits.
- ❖ L'entretien des locaux ; les ménages des bureaux se font très tardivement pendant que le personnel est en pleine activité entraînant des déplacements et aussi des troubles dans le travail. Cette organisation fait que le travail de nettoyage est bâclé. Nous souhaitons que les ménagères finissent leur tâche avant le début du travail du personnel.
- ❖ Le stage : nous recommandons que le CESAG signe des conventions de stage avec la plupart des grandes entreprises dans chaque Pays membre de la CEDEAO. Parce que la plupart invoquent qu'il n'existe pas de conventions de stage entre elles et le CESAG partant, les stagiaires du CESAG ne sont pas prioritaires.
- ❖ Nous suggérons que la direction générale organise des entretiens périodiques (bimestriels ou trimestriels) avec les stagiaires pour avoir leurs avis sur le fonctionnement et le cadre d'étude.
- ❖ La communication : les informations ne passent pas, nous sommes informés quand l'action se déroule. nous prenons pour exemple le dernier contrôle pour le règlement du solde de la scolarité.

Tous les stagiaires ont des e-mails l'école peut utiliser cet outil moderne pour faire passer l'information. Nous tous connaissons la rapidité de l'Internet et sa facilité d'accès.

- ❖ La scolarité doit discuter avec les stagiaires individuellement et faire des échéanciers avec ceux qui ont des retards de paiement et les suivre périodiquement pendant leur formation et même après si leurs comptes ne sont pas soldés. En effet pour nous l'exclusion des cours ou la rétention du Diplôme n'est pas une solution efficace car la formation et ensuite le diplôme pourront permettre au stagiaire de trouver un emploi pour recouvrir sa créance dans les meilleures conditions..
- ❖ Enfin nous recommandons au CESAG de créer un cabinet de placement, comme cela se fait dans les grandes écoles prestigieuses du monde. Ce cabinet sera géré par les stagiaires eux même. Il Aura pour mission de s'occuper du placement des stagiaires d'abord pour les stages ensuite pour des emplois définitifs à la fin de leur formation. Pour cela il sera chargé de trouver des partenaires, de conclure des conventions de stages avec les entreprises de l'espace de l'UEMOA au moins.

Après l'analyse des faiblesses détectées dans le système nous présentons la synthèse des forces, des faiblesses et des risques.

Tableau n° 2 : **Synthèse des forces et faiblesses**

POINTS FORTS		
1	Existence d'un manuel de procédure	
2	Etablissement et contrôle indépendant de BC et BL	
3	La numérotation des bons	
4	Le rapprochement de la demande d'achat, du bon de commande et du bon de livraison	
5	Les bons de commande de biens et services sont autorisés par les personnes habilitées.	
6	Critères de choix et fournisseurs connus	
7	L'autorisation rigoureuse des factures	
8	Existence de prévision des besoins d'achat	
9	Absence de pénalité pour règlement tardif	
10	Existence de politique de recouvrement des créances clients	
11	Les créances clients permettent de régler les impayés du crédit fournisseur	
POINTS FAIBLES		
N°	FABLESSES	RISQUES POTENTIELS
1	Absence de liens hiérarchiques et de noms dans l'organigramme général	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crise d'autorité</li> <li>• Difficulté pour situer les responsabilités</li> <li>• Retard des traitements</li> </ul>
2	L'équipe indépendante chargée du contrôle qualité et quantité n'est pas préalablement informée des commandes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle inadapté</li> <li>• Perte de temps</li> </ul>
3	Les services comptables ne sont pas systématiquement avertis des réceptions effectuées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• non passation par la comptabilité des écritures de provision pour les réceptions non accompagnées par des factures.</li> <li>• Oublie de régularisation.</li> <li>• Retard</li> <li>• Alourdissement des travaux de fin d'exercice</li> </ul>

4	Périodicité d'envoi des factures non fixée d'avance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi anarchique des factures au service comptabilité</li> </ul>
5	Les instruments de paiements sont envoyés aux fournisseurs par le même service qui les a préparé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fraude et détournement</li> <li>• Incompatibilité de tâche</li> </ul>
6	Le non respect des délais de paiement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte de confiance détérioration des relations entre client et fournisseur</li> <li>• Retentions des livraisons</li> <li>• faillite</li> </ul>
7	Absence de politique d'encouragement de paiement anticipé de créances clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépendance des échéances</li> <li>• Immobilisation des créances</li> </ul>
8	Les clients ne respectent pas leurs échéances parce qu'ils ne sont pas harcelés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• politique de recouvrement inexistante</li> <li>• manque de communication</li> <li>• bouleversement du planning de paiement</li> <li>• faillite</li> </ul>
9	Les soldes des clients en retard de paiement ne font pas l'objet de recherche régulière afin de vérifier si ces retards sont dus au non enregistrement de recettes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fiabilité des états financiers</li> <li>• double enregistrement et règlement</li> </ul>
10	une politique de mobilisation des créances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• insolvabilité</li> <li>• difficile de faire des plannings</li> </ul>

**Source :** Nous-mêmes

## ***CONCLUSION DE LA DEUXIEME***

Nous avons pu appréhender l'évolution du CESAG à travers le temps grâce à la présentation du centre, pour comprendre son développement dans la sous-région. Ensuite, nous avons pu analyser le système d'approvisionnement ainsi que la gestion inexistante du risque lié au crédit fournisseur, ce qui nous a permis de faire des recommandations dans l'espoir de la maîtrise du risque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CONCLUSION GENERALE

« Comme une pièce de monnaie, chaque risque est à la fois une menace et une opportunité. Sachons dans un consensus général saisir la seconde tout en maîtrisant la première ». BARTHELEMY & al (2004 : 400)

C'est en méditant ce bout de phrase tiré de la conclusion de l'ouvrage (Gestion des risques) que nous allons débiter la conclusion qui nous permettra de mettre un terme à nos travaux. Nous avons beaucoup appris, et nous pouvons affirmer sans nous tromper que cette étude a été pour nous l'opportunité d'approfondir nos connaissances à travers le sujet.

Dans le présent document, et à l'occasion du stage que nous avons effectué au sein de cet institut, nous nous sommes intéressés à la gestion du risque lié au crédit fournisseur. Il s'est agi de dresser le cadre conceptuel de cette approche. Ce rappel théorique nous a servi de miroir pour voir comment cette gestion se fait dans le cas spécifique du CESAG.

L'étude a été menée en suivant la démarche indiquée dans notre modèle d'analyse qui est une petite partie de la démarche de l'audit financier et comptable.

Nous avons pris connaissance avec le centre par la consultation de ses dossiers permanents (manuels de procédure) et par les différents entretiens que nous avons eus avec le personnel.

Ensuite, le test de conformité fait à la suite de la consultation des procédures a montré que les procédures décrites sont celles qui sont appliquées.

A la suite de ce test, nous avons procédé à l'évaluation préliminaire qui a permis de mettre en relief les forces et les faiblesses de conception du système.

Pour vérifier que les points forts relevés précédemment sont appliqués de façon permanente, nous avons fait un test de permanence, qui a consisté pour nous d'observer pendant un certain temps le personnel dans l'application de la procédure. Celui-ci a montré que les points forts se vérifient dans la pratique.

En définitive, les évaluations révèlent que les faiblesses sont essentiellement dues à la conception du système et surtout d'un passé un peu terni par de graves crises avec certains de ses partenaires. Nous avons analysé ces faiblesses et fait des recommandations tout en espérant qu'elles seront mises en application.

L'impression générale qui se dégage est que ces faiblesses révélées ne sont pas de nature à remettre fondamentalement en cause la qualité de l'information financière produite par toutes les opérations étudiées dans le cadre de notre travail.

Compte tenu du faible nombre d'études réalisées directement sur la gestion du risque lié au crédit fournisseur, nous espérons à travers notre exposé avoir donné une envie d'approfondir le thème dans l'avenir.

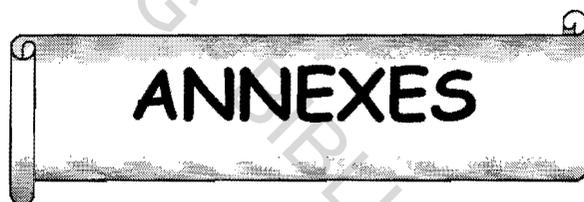
Nous terminons en souhaitant longue vie au CESAG.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## BIBLIOGRAPHIE

1. Alain Desroches, Alain Leroy, Frédérique Vallée (2003), *la gestion des risques : principes et pratiques*, Paris, 286 pages.
2. Armand DAYAN (2004), *Manuel de gestion volume1*, Vol. 1, Ellipses Editions Marketing , Paris, 1088 pages.
3. SYSCOA (1997), *système comptable Ouest Africain : Liste intégrale des comptes et états financiers*, édition : FOUCHER, Paris, 80 pages.
4. SYSCOA (1997), *système comptable Ouest Africain : plan comptable général des entreprises* ; édition : FOUCHER, Paris ; 831 pages.
5. Bernard BARTHELEMY et Philippe COURREGES (2004) *Gestion des risques : Méthodes d'optimisation globale 2<sup>ième</sup>* édition, éditions D'ORGANISATION, Paris, 471 Pages.
6. BOTTERO Jean, STEVE Marie-Joseph (1994), « *Il était une fois la Mésopotamie* », édition : GALLIMARD. Paris, 160 pages.
7. BURNER, Jean (1991), *ATH, Audit financier : guide pour l'audit de l'information financière*, édition DUNOD, Paris. 341 pages.
8. COMBES/LABROUSSE/ARNAUD (Jean, Marie, Philippe) (1997) : *Audit financier et contrôle de gestion*, édition PUBLI-UNION, Paris. 273 pages.
9. Prof. ZAMPALIGRE I. (2005-2006) ; *Codex de Relations juridiques et de crédits*, 226 pages.
10. Prof. YAZI Moussa (2005-2006) *Codex de contrôle interne* page20.

11. Joël MABUDU (2004) *SYSCOHADA Système comptable OHADA : de la comptabilité générale à la technique comptable approfondie*, 643 pages.
12. José BOUANICHE (1999), article sur « *COBIT, référentiel de gouvernance de l'informatique* », Revue de l'AFAI, N°53.
13. Mireille BARDOS et Djamel STILI ; *Bulletin de la Banque de France* • N° 148 • Avril 2006.
14. RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne* les éditions ORGANISATION, 479 pages.
15. SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou (2003), *LE PRATICIEN : comptable système comptable OHADA SYSCOHADA* éditions : COMPTABLES ET JURIDIQUES ; 1055pages.
16. [www.affectassur.com](http://www.affectassur.com)
17. [www.banque-info.com](http://www.banque-info.com)
18. [www.cesag.sn](http://www.cesag.sn)
19. [www.croissanceactualites.com](http://www.croissanceactualites.com); texte de Edith Page
20. [www.financier.com](http://www.financier.com); texte de Laurent LELOUP
21. [www.latribune.fr](http://www.latribune.fr)
22. [www.lexinter.net](http://www.lexinter.net)
23. [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)
24. [www.norisko.com](http://www.norisko.com)



CESAG BIBLIOTHEQUE

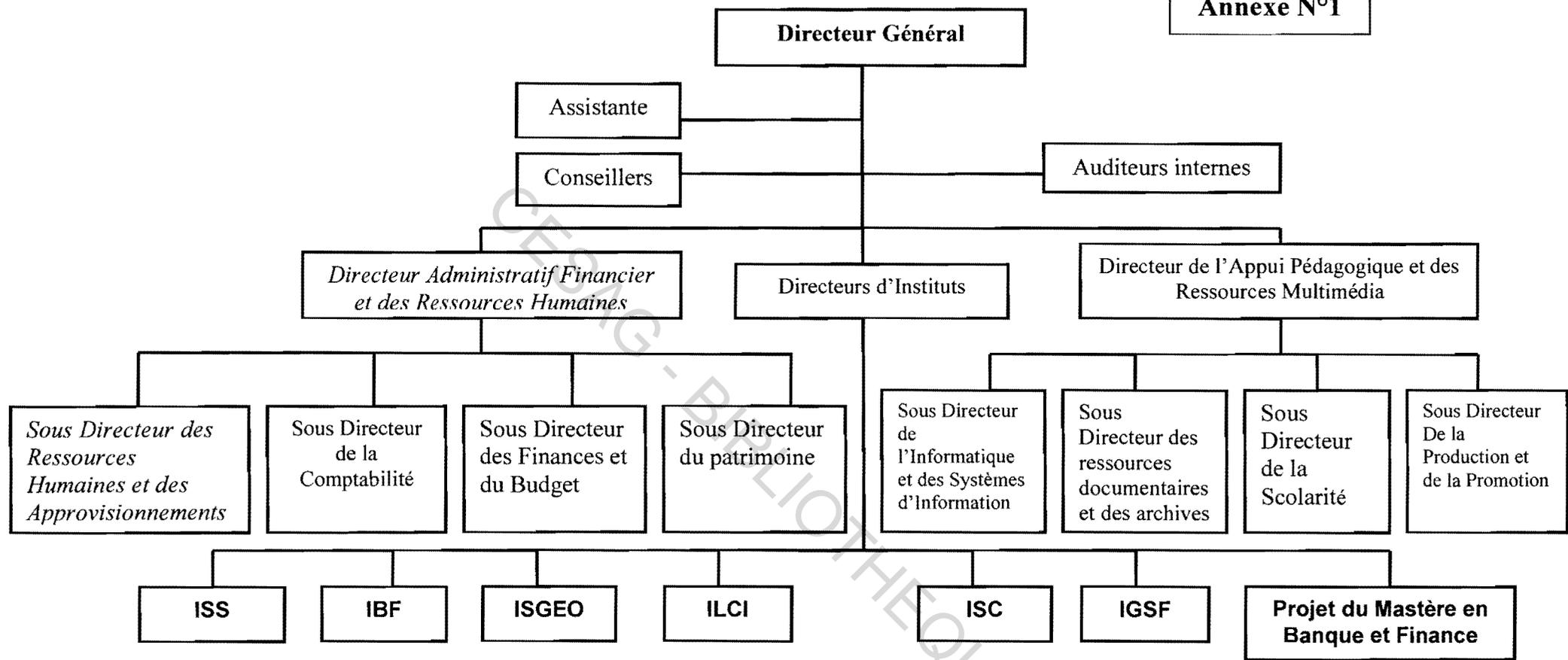
## ANNEXES

- **Annexe n°1** : ORGANIGRAMME GENERAL DU CESAG
- **Annexe n°2** : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE
- **Annexe n°3** : LES PRINCIPES ET REGLES ESSENTIELS et LES OBJECTIFS DE  
CONTROLE INTERNE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ORGANIGRAMME GENERAL DU CESAG**

**Annexe N°1**



- IBF : Institut de Banque et Finance
- IGSF : Institut d'Ingénierie et Gestion des Systèmes de Formation
- ILCI : Institut Des Langues et Communications Internationales
- ISC : Institut Supérieur de Comptabilité
- ISGEO : Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et Organisations
- ISS : Institut Supérieur de Santé

**QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE**

Questionnaire de contrôle interne	Réponses			OBSERVATIONS
	Oui	Non	NA	
<b>Prévision des besoins</b>				
1. Une estimation des besoins des fournitures est-elle disponible ?				
2. Les besoins sont-ils déterminés à partir d'un certain nombre d'information ?				
3. Ces informations sont-elles revues périodiquement pour éviter les ruptures de stocks ?				
4. Existe-t-il un contrôle budgétaire avant autorisation des commandes ?				
<b>Expression des besoins</b>				
5. Les besoins sont-ils exprimés sur des imprimés pré-numérotés ?				
6. Les expressions de besoins sont-elles autorisées par une personne indépendante du service initiateur ?				
7. Cette personne a-t-elle les informations nécessaires pour motiver sa décision ?				
<b>Consultation des fournisseurs</b>				
9. Existe t-il une liste de fournisseurs agréés pour les achats de fourniture?				
10. Des informations sur la capacité des fournisseurs à satisfaire les besoins du CESAG en fourniture sont-elles disponibles ?				
11. Ces informations sont-elles fiables et mises à jour ?				
12. Des factures proforma sont-elles systématiquement demandées ?				
13. Existe-t-il une classification des fournisseurs ?				
<b>Choix du fournisseur</b>				
14. Le choix du fournisseur est-il réalisé par une personne indépendante de l'initiateur de la demande d'achat ?				
15. Existe-t-il des règles de choix des fournisseurs lorsque plusieurs ont été consultés :				

- toujours le moins cher ?				
- selon la disponibilité ?				
16. Une limitation du pouvoir de choix existe-elle ?				
<b>Passation des commandes</b>				
17. Existe-t-il un contrôle de conformité entre les besoins et les commandes ?				
18. Y a-t-il contrôle et approbation des commandes ?				
19. Les bons de commande sont-ils tous valorisés ?				
20. Existe-il des quantités maximales pour les commandes ?				
21. Existe-t-il des spécimens de signatures pour les personnes habilitées à signer les bons de commandes ?				
22. Ces signatures sont-elles à jour ?				
<b>Livraison des commandes</b>				
23. Les modalités de livraison sont-elles connues par livraison ?				
24. Les délais de livraison sont-ils suivis par une personne habilitée ?				
25. Les commandes sont-elles réceptionnées par une équipe indépendante chargée du contrôle qualité et quantité ?				
26. Cette équipe est-elle préalablement informée des commandes ?				
<b>Réception et transmission des factures</b>				
27. Existe-il un seul pôle de réception des factures ?				
28. Cette structure permet-elle de répertorier toutes les factures ?				
29. Cette structure a-t-elle les moyens pour diligenter les factures vers la bonne direction ?				
30. Existe-il un système de numérotation séquentielle des factures à la réception par le service comptabilité du CESAG ?				
31. Indique-t-on en même temps les dates de réception des factures ?				
32. Les doubles des factures sont-elles identifiées à l'aide d'un tampon duplicata ?				
33. les services comptables sont-ils systématiquement avertis des réceptions effectuées ?				
34. les services comptables sont-ils avisés de l'arrivée des factures des fournisseurs ?				

35. sont-elles envoyées aux services comptables selon un périodicité fixée à l'avance ?				
<b>Autorisation des factures</b>				
36. Les rapprochements suivants sont-ils faits ? - Bon de commande BC/ Bon de livraison BL ? - Facture/ BC / BL ?				
37. Existe-il des personnes habilitées à autoriser les factures pour comptabilisation et paiement ?				
<b>Paiement</b>				
38. les règlements sont-ils effectués selon une périodicité fixée, en fonction des situations fixées avec le fournisseur sur la base de factures approuvées ?				
39. les règlements entraînent-ils une comptabilisation et une mise à jour rapides des comptes de fournisseurs ?				
40. les instruments de paiements sont-ils envoyés aux fournisseurs par un service distinct de celui qui les a préparés ?				
41. les factures réglées sont-elles systématiquement annulées ?				
42. Avez-vous souvent des contestations au moment du règlement des factures à crédits?				
43. Si oui, pour quelle raison contestez-vous ? - pour gagner du temps ? - pour faute d'imprudence ? - pour faute d'impayé de vos clients ? - parce que vos fournisseurs font beaucoup d'erreur ?				
44. Existe-t-il un manuel (ou une note de service) définissant la procédure comptable de règlement ?				
45. Ce manuel est-il : - régulièrement mis à jour ? - Soumis au contrôle d'un responsable d'un niveau hiérarchique suffisant ?				
46. La procédure en vigueur permet-elle de s'assurer que le manuel (et				

La gestion du risque lié au crédit fournisseur : cas du CESAG

ses mises à jour) est diffusé à toutes les personnes concernées ?				
47. Le coût de l'impayé - un impayé entraîne t-il : - des pénalités de retard ? - le retard de vos livraisons futures ? - la détérioration de vos relations avec le fournisseur concerné ? - n'a pas d'influence sur vos rapports ?				
48. Quel est le nombre moyen de jours de retard de paiement ?				
49. Avez- vous recourt à des méthodes financières pour mobiliser vos créances en cas de risque d'impayé de vos crédits fournisseur ?				
50. Si oui, - est-ce l'escompte d'effet ? - Est-ce le découvert bancaire ?				
<b>Créance client</b>				
51. Vos créances clients peuvent-elles vous permettre de régler vos impayés fournisseurs ?				
52. Délai du crédit client - le délai accordé à vos clients est-il : - supérieurs à celui reçu de vos fournisseurs? - Inférieurs à celui reçu de vos fournisseurs? - égal à celui reçu de vos fournisseurs?				
53. La plupart de vos clients vous paie : - avant l'échéance ? - à l'échéance ? - après l'échéance ?				
54. Qu'est ce qui serait préférable pour vous ? - avant l'échéance ? - à l'échéance ? - après l'échéance ?				
55. Existe-t-il une politique pour encourager les anticipations de règlement ?				
56. Savez-vous pourquoi vos clients ne respectent pas leurs échéances ?				

La gestion du risque lié au crédit fournisseur : cas du CESAG

<ul style="list-style-type: none"> <li>- parce qu'ils ne sont pas harcelés ?</li> <li>- parce qu'ils ne reçoivent pas de rappel ?</li> <li>- parce qu'il y a un manque de communication ?</li> <li>- parce que vos fournisseurs ne vous harcèlent pas ?</li> </ul>				
57. Existe-t-il une politique de recouvrement ?				
58. Les soldes des clients en retard de paiement font-ils l'objet de recherches régulières afin de vérifier que ces retards ne sont pas dus au non-enregistrement de recettes ?				
<b>Externalisation</b>				
<p>59. Si vous devez avoir recours à l'externalisation de la gestion du compte client pour résoudre les problèmes d'impayés quelle méthode choisirez-vous ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'affacturage ou factoring ?</li> <li>- l'assurance-crédit ?</li> <li>- les deux ?</li> <li>- autres ?</li> </ul>				
60. Pour quoi ce choix ?				

## LES PRINCIPES ET REGLES ESSENTIELS

1. Un guide et une grille d'évaluation des offres sont conçus avant l'ouverture d'un appel d'offres ou d'une consultation restreinte ;
2. Toutes les offres, qu'elles portent sur un seul ou plusieurs lots, devront être reçues avant la même date limite, puis ouvertes et évaluées simultanément, pour que la commission technique puisse déterminer l'offre ou la combinaison d'offres évaluée, la moins-disante.
3. le dépouillement des offres doit s'effectuer immédiatement, après l'expiration du délai de dépôt, pour permettre le choix des fournisseurs dans le délai de validité des offres ;
4. la commission technique est constituée de membres impartiaux, n'effectuant ni paiement des fournisseurs, ni commandes et ayant une indépendance d'esprit.
5. toute tentative d'un candidat, portée à la connaissance de la commission des marchés avec des faits, pour influencer soit l'évaluation de son offre, soit la comparaison entre offres ou les décisions d'attribution du marché, pourra avoir pour résultat de faire écarter l'offre du soumissionnaire.
6. ne peuvent être soumises à l'examen préliminaire que les offres respectant les conditions de validité et d'admissibilité, énoncées dans l'appel d'offre : le soumissionnaire doit :
  - être représenté dans un pays donné, pour les achats d'équipement nécessitant un service après vente,
  - être en règle vis-à-vis des institutions sociales et fiscales du pays,
7. toutes les offres recevables doivent être soumises à l'examen préliminaire de la commission d'attribution des marchés.
8. Seules sont évaluées par la commission technique, les offres qui ont été déclarées, recevables, complètes et substantiellement conformes, c'est-à-dire, qu'elles correspondent à toutes les stipulations et conditions des documents d'appel d'offres.
9. Toute consultation restreinte concernant des équipements et des prestations de services différenciés (avec proposition technique) doit faire l'objet d'une évaluation des offres techniques.
10. Pour l'évaluation des offres, les critères énoncés explicitement aux soumissionnaires dans le cahier des charges, sont ceux retenus.

11. Toute note technique inférieure à 60% du total de points attribués pour les appels d'offres ou les consultations restreintes, est éliminatoire.
12. Les renseignements fournis pour la demande de présélection devront être vérifiés à nouveau au moment de l'attribution d'un marché, et celle-ci pourra être refusée à un soumissionnaire s'il ne dispose plus des capacités nécessaires pour mener à bien l'exécution du marché.

### **Les objectifs de contrôle interne**

Ils visent à s'assurer que :

1. Les critères de notation et de classement a été préalablement communiqué à tous les fournisseurs.
2. Les offres sont reçues dans une enveloppe ou plis cachetés et enregistrés.
3. Les offres, après leur réception, sont rangées dans un endroit sûr.
4. Les offres, sous pli fermé, sont bien gardées par l'Assistante du Directeur Général.
5. Les plis sont horodatés et ne sont ouverts qu'à l'expiration du délai fixé dans la lettre d'appel d'offres et en présence de la commission d'attribution des marchés.
6. Le fournisseur choisi est le mieux disant.
7. Les offres hors délai ne sont pas examinées et sont retournées aux soumissionnaires sans être ouvertes.
8. Les offres, qui ont été déclarées recevables, ont été toutes examinées.
9. Les offres, qui ont été évaluées, ont toutes été examinées et déclarées complètes, valides et substantiellement conformes