



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 22
(2010-2011)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**LA MAITRISE DES RISQUES LIES A LA
GESTION DES CREANCES CLIENTS : Cas du
CNHU-HKM du Bénin**

Présenté par :

Dirigé par :

ADJO Nouwozan Jean-Christian

**LOKOSSOU Hugues Oscar
Contrôleur de gestion à la BCEAO
Enseignant associé au CESAG**

Avril 2012

DEDICACE

A feu mon père ADJO Gayomé Donatien ;

A feu ma mère EDOH Z. Célestine ;

A mes frères et sœurs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je ne saurais aborder ce mémoire sans adresser mes remerciements au seigneur tout puissant Dieu. Mes remerciements vont également aux différents chefs de service et de division en particulier l'Agent Comptable du Centre National Hospitalier et Universitaire Hubert Koutoukou MAGA pour leur franche collaboration et leur disponibilité à répondre à mes sollicitations.

Je profite de l'occasion pour remercier la Coopération française pour avoir financé ma formation au CESAG par la mise en place d'une bourse.

Mes vifs remerciements vont à l'endroit du corps professoral du CESAG pour l'effort et la patience dont il a fait preuve à l'égard des stagiaires.

A toute l'administration du CESAG, j'adresse mes remerciements les plus sincères.

Aussi, mes remerciements vont-ils à l'endroit de mon directeur de mémoire M. Hugues Oscar LOKOSSOU qui a montré toute sa disponibilité pour la réussite de ce travail.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AC :	Agence Comptable
AMF :	Autorité des Marchés Financiers
AURVE :	Acte Uniforme portant Organisation des Procédures Simplifiées de Recouvrement et des Voies d'Exécution
BMO :	Banque de Montréal
BO :	Billet à Ordre
CESAG:	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CM :	Circonscription Médicale
CNHU - HKM:	Centre National Hospitalier et Universitaire Hubert Koutoukou Maga
DAASM :	Division Accueil, Admission et Séjour des Malades
DFC :	Division Facturation et Contentieux
DSSA :	Direction des Services de Santé de l'Armée
FAB :	Forces Armées Béninoises
HOMEL :	Hôpital de la Mère et de l'Enfant Lagune
IARD:	Incendie Accidents Risques Divers
IFACI:	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
MEF :	Ministère de l'Economie et des Finances
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique des Droits des Affaires
PAF :	Particulier à ses Frais
PNI :	Pertes Non Indemnisables
SAC :	Service Accueil et Clientèle

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Matrice de criticité des risques / probabilité/impact (gravité) 30

Figure 2: Schéma d'assurance-crédit en situation de prévention..... 39

Figure 3: Schéma d'assurance-crédit en situation d'impayé..... 39

Figure 4: Le fonctionnement de l'affacturage..... 42

Figure 5 : Modèle d'analyse..... 45

Figure 6: Organigramme du CNHU-HKM 60

Figure 7: Matrice des risques 86

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Relance adaptée à la nature du client	23
Tableau 2: Risques opérationnels liés au processus de gestion des créances	25
Tableau 3: Options de l'assurance-crédit	40
Tableau 4: Avantages et inconvénients de l'assurance-crédit.....	41
Tableau 5: Avantages et inconvénients de l'affacturage.....	43
Tableau 6: Répartition des effectifs par catégorie professionnelle au 31 décembre 2011	55
Tableau 7: Identification des risques liés à l'admission du malade	71
Tableau 8: Identification des risques liés à l'acceptation des clients institutionnels	72
Tableau 9: Identification des risques de sélection des clients institutionnels	73
Tableau 10: Identification des risques d'établissement et de signature des clients institutionnels	74
Tableau 11: Identification des risques liés à la facturation	74
Tableau 12: Identification des risques liés à l'encaissement et au suivi des créances	75
Tableau 13: Résultats du test de conformité et de permanence	77
Tableau 14: Critères d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques et de leur probabilité de survenance	79
Tableau 15: Evaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques du processus des achats et leurs probabilités de survenance.....	80
Tableau 16: Echelle de mesure de l'impact des risques	82
Tableau 17: Impact des risques	82
Tableau 18: Hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence	84
Tableau 19: Hiérarchisation des risques selon leur impact	85
Tableau 20: Critères d'appréciation du dispositif de maîtrise des risques	87
Tableau 21: Identification des points forts et faibles du dispositif de maîtrise des risques liés à la gestion des créances au CNHU-HKM du Bénin	88
Tableau 22: Hiérarchisation de l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques	90
Tableau 23: Plans d'action	91

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
TABLE DES MATIERES.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	9
CHAPITRE 1 : Gestion des créances clients	11
1.1. Définition et objectifs de la gestion des créances clients.....	11
1.2. Organisation du processus de gestion des créances clients	12
1.2.1. Recouvrement à l'amiable.....	12
1.2.2. Recouvrement judiciaire.....	14
1.2.3. Voies d'exécution.....	17
1.2.3.1. Dispositions communes générales.....	17
1.2.3.2. Les saisies	18
1.3. Psychologie du recouvrement des créances.....	22
CHAPITRE 2 : Maîtrise des risques liés à la gestion des créances	24
2.1. La démarche de maîtrise des risques liés aux processus de gestion des créances.....	24
2.1.1. Identification des risques liés à la gestion des créances.....	24
2.1.2. Evaluation des risques liés à la gestion des créances clients.....	27
2.1.3. Hiérarchisation des risques liés à la gestion des créances.....	28
2.2. Le dispositif de maîtrise des risques liés au processus de gestion des créances	31
2.2.2. Dispositifs de couverture du risque lié à la gestion des créances	33
2.2.2.1. Les conditions générales de vente ou de prestation.....	33
2.2.2.1.1. Les clauses pénales.....	34
2.2.2.1.2. Les clauses de réserve de propriété	34
2.2.2.1.3. Les acomptes et dépôts de garantie	34
2.2.2.1.4. Les sûretés réelles : nantissement, gage, hypothèque.....	35
2.2.2.2. Caution	35

2.2.2.3.	Crédit management.....	35
2.2.2.4.	Assurance crédit	36
2.2.2.4.1.	Types de contrats d'assurance-crédit.....	37
2.2.2.4.2.	Les raisons d'existence de l'assurance-crédit.....	37
2.2.2.4.3.	Fonctionnement de l'assurance-crédit.....	38
2.2.2.5.	Affacturation	41
CHAPITRE 3 : Méthodologie de l'étude.....		44
3.1.	Modèle d'analyse.....	44
3.2.	Outils de collecte et d'analyse des données	46
3.2.1.	Interview.....	46
3.2.2.	Questionnaire de contrôle interne	46
3.2.3.	Analyse documentaire.....	47
3.2.4.	La narration	47
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE		49
CHAPITRE 4 : Présentation du CNHU – HKM.....		51
4.1.	Présentation	51
4.1.1.	Historique	51
4.1.2.	Missions	52
4.1.3.	Les services	53
4.1.3.1.	Les Services Administratifs	53
4.1.3.2.	Les Services Techniques.....	53
4.1.3.2.1.	Les Services Médicaux et spécialités médicales.....	54
4.1.3.2.2.	Les Services Chirurgicaux et Spécialités Chirurgicales	54
4.1.3.3.	Le Service Chirurgical Commun	55
4.1.3.4.	Les Services Médico – techniques.....	55
4.1.4.	Les ressources humaines	55
4.1.5.	Les ressources financières.....	56
4.2.	Organisation et fonctionnement du CNHU- HKM.....	56
4.2.1.	Le conseil d'administration.....	56
4.2.2.	La commission médicale consultative.....	56
4.2.3.	Le comité de direction.....	57

4.2.4.	Le Service Infirmier	57
4.2.5.	Le Service Social.....	57
4.2.6.	La Cellule de Contrôle de Gestion et de la Statistique.....	58
4.2.7.	Le Service Ressources humaines	58
4.2.8.	Le Service de Maintenance	58
4.2.9.	Cellule Informatique	58
4.2.10.	Cellule des Archives et de la Documentation.....	58
4.2.11.	Le Service Economique.....	58
4.2.12.	Le Service Financier	59
4.3.	Les Services contribuant au processus de la gestion des créances	59
4.3.1.	Le Service de l'Accueil et Clientèle.....	59
4.3.2.	L'Agence Comptable	59
CHAPITRE 5 : Description des procédures de gestion des créances et du dispositif de maîtrise des risques		61
5.1.	Description des procédures de gestion des créances au niveau des PAF	61
5.1.1.	Admission.....	61
5.1.2.	Facturation.....	62
5.1.2.1.	Facturation des soins externes	62
5.1.2.2.	Facturation des malades hospitalisés	62
5.1.3.	Encaissement.....	62
5.1.4.	Recouvrement des factures restées impayées.....	62
5.2.	Description des procédures de gestion des créances des clients institutionnels.....	63
5.2.1.	Acception des clients institutionnels.....	63
5.2.2.	Prestations et facturation des soins.....	64
5.2.3.	Recouvrement.....	64
5.2.3.1.	Réception et enregistrements des factures	64
5.2.3.2.	Transmission des factures	65
5.2.4.	Encaissement.....	66
5.2.5.	Recouvrement des factures impayées	67
5.3.	Description des éléments constitutifs du dispositif de maîtrise des risques liés à la gestion des créances clients	67

5.3.1.	La Section Facturation de la DFC	68
5.3.2.	La Section Recouvrement de l'AC.....	69
CHAPITRE 6 : Analyse de la maîtrise des risques de gestion des créances clients au CNHU-HKM.....		71
6.1.	Identification des risques du processus gestion des créances clients	71
6.1.1.	Analyse et identification des risques d'admission des malades.....	71
6.1.2.	Analyse et identification des risques liés à l'agrément des clients institutionnels..	72
6.1.3.	Analyse et identification des risques de sélection des clients institutionnels	73
6.1.4.	Analyse et identification des risques liés au contrat des clients institutionnels ..	73
6.1.5.	Analyse et identification des risques liés à la facturation	74
6.1.6.	Analyse et identification des risques liés à l'encaissement et au suivi des créances	75
6.2.	Choix de l'échantillon, tests réalisés et évaluation des risques	76
6.2.1.	Critère d'échantillonnage	76
6.2.2.	Tests de conformité et de permanence	76
6.3.	Evaluation des risques	79
6.3.1.	Evaluation de la probabilité de survenance des risques	79
6.3.2.	Evaluation de l'impact des risques.....	81
6.4.	Hierarchisation des risques.....	83
6.5.	Elaboration de la matrice des risques	86
6.6.	Identification des forces et faiblesses du dispositif de maîtrise des risques liés à la gestion des créances.....	87
6.8.	Plans d'action	91
6.9.	Recommandations	93
6.9.1.	Recommandations relatives à l'admission des malades.....	93
6.9.2.	Recommandations relatives à la facturation.....	93
6.9.3.	Recommandations relatives à la gestion des caisses.....	93
6.9.4.	Recommandations relatives à la gestion des factures impayées	94
6.9.5.	Recommandations relatives au personnel	95

6.9.6. Recommandations relatives aux contrats de prestation de services avec les clients institutionnels	95
CONCLUSION GENERALE	96
ANNEXE	98
BIBLIOGRAPHIE	113

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

L'environnement économique a été marqué ces dernières années par des crises économiques successives, entraînant la réduction du pouvoir d'achat des consommateurs. Dans ce contexte, les entreprises sont contraintes d'assortir leur offre commerciale d'un délai de paiement, et d'assumer seules le risque de retard ou d'impayé suite à une défaillance du client. Ceci est à la base de l'accroissement de l'encours client dans les entreprises provoquant une dégradation du besoin en fonds de roulement de même que celle de la trésorerie. L'encours clients, c'est-à-dire la somme des factures émises par l'entreprise et non encore réglées par les clients, constitue de nos jours un enjeu économique majeur pour les entreprises mais aussi, et fondamentalement, un enjeu économique majeur pour l'économie en général. Selon POZO (2004 : 1), « l'encours clients reste la donnée financière qui pénalise le plus lourdement les entreprises en matière de trésorerie ». Abondant dans le même sens, DORBES (2004 : 1), affirme qu'« en moyenne, le poste client représente environ un tiers du bilan et la priorité des dirigeants consiste très souvent à se battre pour trouver du « cash » à court terme ». La maîtrise de l'encours client est donc essentielle en contexte économique tourmenté, à la lumière des nombreux cas de défaillances de paiement observées de la part des clients. La gestion des créances clients est sujette à plusieurs risques financiers spécifiques parmi lesquels le risque client ne constitue qu'une partie. Mais il existe bien d'autres risques financiers qu'il convient de maîtriser au mieux au-delà du risque client. Il s'agit du risque de trésorerie, du risque de départ des actionnaires, du risque de dégradation des relations avec les tiers (fournisseurs, clients, les partenaires financiers ...) du fait de l'incapacité à honorer les engagements pris précédents, du risque de liquidité, du risque d'atteinte à l'image de marque, du risque de négociation contractuelle, du risque de management etc.

Les risques liés à la gestion des créances sont ceux qui suscitent plus d'attention de la part des dirigeants des entreprises, ceux-ci ayant besoin, de toute évidence, d'établir des relations commerciales solides avec la clientèle pour pouvoir exister dans un environnement où seuls ceux qui développaient de meilleurs rapports entreprise-clients arrivaient à tirer leur épingle du jeu. Au cœur de cette préoccupation qui consiste à faire face aux risques suscités en même temps à préserver les relations commerciales avec les clients, se trouvent les risques de retard de paiement, le risque de défaillance des clients, les risques de faillite, etc. Pour faire face à ces risques, il faut un bon management.

Selon IFACI & al. (2005 : 5-6), le management des risques traite des risques et des opportunités ayant une incidence sur la création ou la préservation de la valeur. Il est défini comme étant un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

De cette définition, on peut retenir certains concepts fondamentaux. Le dispositif de management des risques :

- est un processus permanent qui irrigue toute l'organisation ;
- est mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation ;
- est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ;
- est mis en œuvre à chaque niveau et dans chaque unité de l'organisation et permet d'obtenir une vision globale de son exposition aux risques ;
- est destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation, et à gérer les risques dans le cadre de l'appétence pour le risque ;
- donne à la direction et au conseil d'administration une assurance raisonnable (quant à la réalisation des objectifs de l'organisation) ;
- est orienté vers l'atteinte d'objectifs appartenant à une ou plusieurs catégories indépendantes mais susceptibles de se recouper.

Le « risk manager », le directeur financier, l'auditeur interne et d'autres intervenants assument des responsabilités de support en matière de management des risques. Les autres collaborateurs de l'organisation sont responsables du dispositif de management conformément aux directives et aux protocoles existants. Le conseil d'administration exerce une activité de surveillance sur le dispositif, il a connaissance et valide l'appétence pour le risque de l'organisation. Certains tiers, tels que les clients, les fournisseurs, les partenaires commerciaux, les auditeurs externes, les régulateurs et les analystes financiers fournissent

fréquemment des informations utiles au dispositif, mais ne sont pas responsables de son efficacité et ne participent pas à sa mise en œuvre.

Le CNHU - HKM sur lequel porte ce mémoire rencontre d'énormes difficultés liées à la gestion de son poste clients avec un fort taux d'impayés et beaucoup de retards de paiement enregistrés ces dernières années. Il n'existe pas un plan de recouvrement des créances appropriées, les procédures de recouvrement sont presque caduques et ne répondent plus aux réalités actuelles en matière de gestion des créances clients. Le fichier retraçant les créances n'est pas actualisé régulièrement. Tout ceci faisant le lit à la survenance de nombreux risques clients. Ces problèmes suscités, auxquels de nombreuses entreprises font face de nos jours et qui vont en grandissant résident dans la non-maîtrise des risques liés à la gestion des créances clients.

En effet, les dirigeants, pour la plupart sont confrontés à cette réalité mais ne prennent pas suffisamment de précautions pour y remédier.

Outre la défaillance du client due à son insolvabilité ou à la survenance d'évènements indépendants de sa volonté qui empêchent le paiement, les risques liés au recouvrement ont pour causes :

- la faiblesse ou l'insuffisance des procédures de contrôle depuis la prestation jusqu'au recouvrement ;
- l'absence des dispositifs de maîtrise des risques ;
- l'inexistence ou mauvaise définition de conditions générales de prestation de services ;
- l'absence de fichier renseignements sur les clients.

Ces différentes causes sont à la base de nombreuses conséquences pour les entreprises. Elles sont, entre autre :

- la comptabilisation d'une provision pour dépréciation du poste clients, cette dernière correspondant au montant de créances présentant un risque d'impayés élevé ;

- la comptabilisation en charges des créances devenues irrécouvrables, suite à la liquidation judiciaire de clients professionnels ou suite à la banqueroute personnelle de clients particuliers ;
- l'augmentation du besoin en fonds de roulement (BFR), en cas d'augmentation continue des retards de paiements de la part des clients en difficultés financières passagères ;
- les pertes de trésorerie, en cas d'impayés dus à des défaillances des clients ;
- les pertes de chiffre d'affaire ponctuelles ou définitives, suite à la défaillance d'un ou plusieurs clients ;
- les coûts supplémentaires générés par la gestion des clients (coût de recouvrement interne, coût du personnel supplémentaire, coût de sous-traitance de la gestion des impayés, coûts de retour de livraison...) ;
- la faillite de l'entreprise créancière.

En ces temps de morosité économique, toute entreprise qu'elle soit petite, moyenne ou grande doit veiller à la bonne gestion de ses créances clients afin d'en maîtriser tous les risques susceptibles d'avoir un impact néfaste sur sa survie et sa prospérité. «Chaque entreprise doit assurer par tous les moyens le recouvrement de ses créances» (Lamy formation, 2011). Aussi, Bapst & al (2002:10), ont-ils évoqué une pensée très intéressante qu'il nous plaît de citer: «une approche plus globale du risque permet de prendre plus de risques – sous contrôle – et vise à accroître la rentabilité apportée par cette prise de risques»

Pour arriver à maîtriser le poste client, il faut les actions suivantes :

- la mise en place d'une politique de crédit et de paiement ;
- la formalisation des méthodes et des procédures ;
- la mise en œuvre de certains outils adaptés tels que la caution, l'assurance-crédit ;
- l'externalisation de la gestion des créances clients en recourant au service des factors ;
- la conception d'une cartographie des risques ;
- la mise en place d'une fonction de risk management ;
- l'analyse du dispositif de maîtrise des risques clients.

Parmi toutes les solutions suscitées, les trois dernières nous paraissent très importantes et compatibles. La maîtrise des risques étant un enjeu majeur de survie et de développement permettant aux entreprises d'assurer l'atteinte de leurs objectifs et d'améliorer leur performance, la question fondamentale pouvant nous guider dans notre travail est la suivante :

«Comment maîtriser les risques liés aux créances clients dans le cadre des prestations effectuées au CNHU-HKM ? »

Pour répondre à cette question, nous devons apporter des réponses aux questions ci-dessous :

- Quelle méthodologie ou démarche à adopter pour identifier les risques associés à la gestion des créances clients ?
- Quel dispositif de contrôle interne à mettre en place pour une maîtrise efficace et efficiente des risques clients ?
- Quel degré d'importance accorder aux risques associés à ces dispositifs de contrôle interne ?

C'est pourquoi, face à ces interrogations et en vue d'apporter notre modeste contribution à la recherche de solutions appropriées, nous nous sommes proposé de travailler sur le thème «la maîtrise des risques liés à la gestion des créances clients du CNHU-HKM».

Etant donné que la non maîtrise de ces risques peut engendrer plusieurs autres risques, nous laissons de côté les risques qui se rattachent aux fonctions financières, juridiques, techniques, pour nous appesantir sur les aspects de recouvrement et comptables du CNHU - HKM.

Notre objectif principal, à travers cette étude, est de dégager les forces et les faiblesses du dispositif de maîtrise des risques associé à la gestion des créances clients dans une relation entreprise-client au sein du CNHU - HKM.

Cet objectif ne saurait être atteint en l'absence des objectifs spécifiques suivants :

- mettre en œuvre une méthodologie empruntée à la démarche d'audit par les risques et devant permettre d'avoir une connaissance des risques associés aux dispositifs de maîtrise des risques liés à la gestion des créances clients ;

- décrire les dispositifs de maîtrise de la gestion des créances clients ;
- évaluer les risques associés à la gestion des créances clients ;
- faire des recommandations pour une amélioration des créances client.

L'intérêt de notre étude est multiple et concerne autant l'entreprise, nous même en tant que stagiaire et le cadre de formation c'est-à-dire le CESAG qui nous a permis d'avoir les connaissances autant théoriques que pratiques pour la réalisation de ce travail.

➤ **Intérêt pour le CNHU – HKM**

Notre étude sur la maîtrise des risques est d'autant plus importante, de nos jours, pour toute entreprise qui veut perdurer sur le marché. C'est pourquoi l'intérêt, ici, pour le CNHU - HKM réside dans l'apport de nouvelles techniques de maîtrise de risques en matière de gestion des créances détenues par elle sur ses clients.

➤ **Intérêt pour le lecteur**

Ce mémoire, nous l'espérons, pourra éclairer le lecteur sur la démarche de maîtrise des risques liés à la gestion des créances clients en constituant pour lui une référence qu'il consulterait chaque fois qu'il serait amené à faire des recherches sur des questions de maîtrise des risques dans sa généralité et en particulier dans le domaine de la gestion des créances clients.

➤ **Intérêt pour nous même**

Ce travail constitue pour nous l'occasion d'appliquer les connaissances théoriques acquises lors de notre formation au CESAG à des entreprises afin de lier la théorie et la pratique.

Notre travail est composé de deux parties, à savoir une première partie théorique axée sur la revue de littérature et subdivisée en trois chapitres à savoir :

- la gestion des créances clients ;
- maîtrise des risques liés aux créances clients ;
- méthodologie de l'étude.

Une deuxième partie consacrée au cadre pratique de cette étude, est constituée également de trois chapitres à savoir :

- présentation du CNHU – HKM ;
- description du dispositif de gestion des créances et de maîtrise des risques ;
- analyse de la maîtrise des risques de gestion des créances clients au CNHU-HKM.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Pour Bressac (2000 : 10), « si un problème échappe au contrôle, l'entreprise devient l'ennemi des citoyens ; au-delà de la communication et de l'idéologie, c'est autour de la création d'un capital de confiance que les entreprises doivent se mobiliser, risque et confiance étant indissociables ».

Le risque est un élément qu'il est important d'identifier, car il peut avoir de lourdes conséquences sur le déroulement des activités d'une entreprise et sur sa réussite. L'apparition du risque peut conduire à la mise en cause de la sécurité des personnes et des biens, à la dégradation de l'environnement, à la perte de fonctions ou tout simplement à la dégradation de l'image de marque. Il faut donc identifier les risques au plus tôt, en amont dans le cycle projet (Jacquiau, 2010 : 1).

Cette partie dite théorique portera sur la revue de littérature et sera subdivisée en trois chapitres à savoir :

- la gestion des créances clients ;
- maîtrise des risques liés à la gestion des créances ;
- méthodologie de l'étude.

CHAPITRE 1 : Gestion des créances clients

Dans un environnement économique marqué de plus en plus par la rareté des ressources aux fins d'effectuer des achats par le cash, les entreprises préfèrent vendre à crédit avec pour conséquence de se voir rembourser plus tard. Elles font des conditions d'achat aux clients en leur accordant des délais de paiement. Ainsi, le poste créances clients dans le bilan se voit imputer des montants de plus en plus élevés. Selon une analyse d'Abtey (2001 : 49), la gestion des encours-clients est un des problèmes majeurs du management, en particulier en France où le crédit interentreprises revêt une certaine ampleur. Car les délais de règlement qu'un fournisseur accorde à ses clients font supporter à son entreprise un ensemble de coûts, des difficultés importantes en matière de solvabilité, encore trop souvent sous-estimés». Alors, se pose la question importante de savoir comment faire pour gérer ses créances? Comment gérer les créances en souffrance? Comment procéder au recouvrement des dites créances ? C'est à ces interrogations que nous tenterons d'apporter notre réflexion.

1.1. Définition et objectifs de la gestion des créances clients

Nous ne saurions parler de la gestion des créances sans donner une brève définition des créances clients. Elles peuvent être définies comme « un droit, appartenant au créancier, ou « titulaire de la créance », d'obtenir paiement de la part du débiteur, dans les conditions spécifiées lors de la conclusion de l'opération» (Nahum & al., 2010 : 18).

Selon Barry (2009 : 173), les procédures mises en place dans le cadre de la gestion des créances visent à donner l'assurance :

- d'un suivi correct par les services concernés des montants dus par les clients ;
- d'une détection rapide des montants échus et non réglés (arriérés) ;
- d'une relance systématique des clients et de mise en œuvre de procédures de recouvrement des créances anciennes ;
- du déclenchement systématique d'actions judiciaires, pour le recouvrement des créances douteuses.

1.2. Organisation du processus de gestion des créances clients

Le processus de gestion des créances clients commence dès la naissance de la créance jusqu'au remboursement. Pour cela, plusieurs étapes sont nécessaires pour en arriver là. La créance naît de la vente à crédit d'une marchandise ou d'un service pour lequel le paiement est fixé à une date bien déterminée. A l'échéance, le créancier fait le point de son portefeuille clients pour s'assurer que les clients dont l'échéance est échue ont effectivement honoré leurs engagements. S'il s'avère que le règlement n'est pas effectif à la date convenue alors l'entreprise créancière met en œuvre les mesures nécessaires pour se faire rembourser la créance.

Il existe plusieurs manières de recouvrer ses créances. La procédure de recouvrement comporte deux phases principalement. Il s'agit du recouvrement à l'amiable et du recouvrement judiciaire.

1.2.1. Recouvrement à l'amiable

Si le terme du délai imparti pour le paiement de la créance est échu, il faudra pour le créancier, dans un premier temps, essayer un recouvrement à l'amiable. Il a pour but d'obtenir un paiement volontaire de la part du débiteur par la négociation. A cette étape, agir vite est le mot d'ordre pour se donner plus de chance de rentrer dans ses fonds car selon Labadie & al (2001 : 107), «trop attendre c'est prendre le risque de voir la solvabilité de son client se dégrader et même parfois lui laisser le temps d'organiser son insolvabilité». C'est un recouvrement pré-contentieux qui se résume à trois étapes telles que la relance, la mise en demeure et les mesures conservatoires.

- **Relance**

Selon Onnainty (2003 : 26), «l'expérience montre que la meilleure relance possible conjugue la relance par téléphone et la relance par courrier. Ainsi le créancier prendra soin de téléphoner au client quelques jours avant la date d'échéance et, dans la conversation, de lui rappeler la proximité de cette échéance».

Il est permis une étape pré- relance qui doit se faire avant l'échéance. Elle doit se faire quelques jours avant l'échéance et «doit rester habile et ne doit pas laisser entendre au client que l'on n'a pas confiance en sa capacité de payer à l'échéance» (Labadie & al., 2001 : 109). Elle permet de savoir si le paiement de la créance peut être effectif à l'échéance. Outre le coup de fil pour le rappel de la date, le créancier peut lui envoyer une lettre de relance pour non seulement lui rappeler son engagement de payer à une date convenue mais pour s'assurer qu'il n'a pas oublié ou s'il connaissait des difficultés qui l'empêcheraient d'honorer son engagement. Le créancier doit préciser dans la lettre les informations relatives à la facture (numéro, date, le montant et les causes).

Lorsque l'échéance est dépassée, le processus de recouvrement des créances peut maintenant entrer dans sa phase active.

La Banque de Montréal (BMO, 2011) a proposé un plan de recouvrement qui se résume en quatre étapes :

- le rappel poli (après 5 jours de retard) ;
- la discussion (après 15 jours de retard) ;
- la demande ferme (après 45 jours de retard) ;
- une dernière tentative (après 60 jours de retard).

Le rappel poli doit se faire avec tact de façon à ce qu'il ne déteigne pas sur la relation commerciale. A cette phase, le bénéfice du doute est accordé au client qui a, peut-être, oublié la facture.

La discussion intervient lorsque le client est informé de l'existence de la facture mais ne peut pas ou ne veut pas payer. Elle consiste à s'informer des mobiles du retard de paiement et à obtenir de lui un engagement.

La demande ferme vise à faire comprendre au client débiteur que, même si vraisemblablement il éprouve des difficultés à honorer son engagement, il doit y remédier rapidement afin de s'en acquitter.

La quatrième et dernière étape de processus vise la récupération de ce qui est encore possible, vu que le client est perdu.

✓ **Relance courrier**

Elle se fait par le biais d'un envoi de lettres de relance aux clients débiteurs pour leur rappeler l'engagement pris de payer à une date donnée un montant relatif à un service rendu. Cette lettre doit comporter certaines mentions telles que le numéro de la facture objet de la relance, la date, le montant et de façon brève rappeler les clauses.

✓ **Relance téléphonique**

Elle demande plus de maîtrise de la part de celui qui est chargé de l'effectuer au nom de l'entreprise. Son objectif principal est l'obtention d'une promesse ferme de paiement. Le recouvrement des créances par téléphone est certainement l'outil le plus efficace et le moins onéreux pour la gestion des créances. Il permet par ailleurs de conserver une bonne relation clients et de pouvoir mesurer les causes et le degré de risque liés à une facture impayée (insatisfaction, problèmes financiers, mauvaise foi etc).

• **La mise en demeure**

«La lettre de mise en demeure est à la fois la dernière mesure amiable et la première mesure contentieuse. C'est une mesure amiable puisqu'elle est faite sans formalités particulières par le créancier et qu'elle est remise au débiteur sans intervention d'un huissier, simplement par lettre recommandée avec demande d'avis de réception. C'est aussi une mesure contentieuse car cette mise en demeure doit être faite avant toute assignation, ainsi que l'exige l'article 1146 du code civil» (Onnainty, 2003 : 27).

1.2.2. Recouvrement judiciaire

Il intervient après l'échec de la phase du recouvrement à l'amiable. Si, malgré les mesures mises en œuvre par le créancier pour se faire payer à l'amiable, le débiteur ne s'exécute pas alors le créancier peut alors utiliser la voie de règlement judiciaire qui est un des moyens dont dispose le créancier de rentrer dans ses droits. Il peut être engagé par le créancier lui-même ou

par les auxiliaires de justice qui agissent en son nom à condition que la créance ne soit pas prescrite. «La prescription est un mode d'extinction des obligations juridiques à l'issue de l'écoulement d'une période de temps» (Nahum & al., 2010 : 19). Cette prescription en matière de recouvrement des créances est de 5 ans pour la clientèle domestique et de 2ans pour la clientèle industrielle. Avant l'adoption de l'Acte Uniforme portant Organisation des Procédures Simplifiées de Recouvrement et des Voies d'Exécution (AURVE) et son entrée en vigueur le 18 juin 1998, la plupart des Etats-parties étaient régies par l'ancien code français qui ne cadrait plus avec la réalité économique et juridique. La première partie de l'Acte Uniforme est subdivisée en deux procédures de recouvrement à savoir l'injonction de payer et l'injonction de délivrer ou de restituer un bien. «La raison d'être de ces procédures est d'éviter aux plaideurs qui veulent recouvrer leur dû la lenteur des procédures de droit commun. Si la procédure d'injonction de payer existait déjà dans les législations antérieures des Etats parties, celle de l'injonction de délivrer ou de restituer est une innovation de l'Acte Uniforme» (Assi-Esso, 2002 : 9).

➤ Injonction de payer

« L'injonction de payer est une action judiciaire offrant une solution à un créancier de contraindre un débiteur défaillant à payer sa dette» (rachatducredit.com, 2011 : 11). Selon Onnainty (2002 : 58), cette procédure est sans doute la plus rapide et la moins coûteuse.

L'Acte Uniforme prévoit dans les articles (1 à 27) les modalités de conduite de cette phase judiciaire. Mais l'article 2 de l'Acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution stipule que la procédure d'injonction de payer peut être introduite lorsque la créance est certaine, liquide et exigible et que :

- la créance a une cause contractuelle ;
- l'engagement résulte de l'émission ou de l'acceptation de tout effet de commerce, ou d'un chèque dont la provision s'est révélée inexistante ou insuffisante.

L'article 5 précise dans ce document que l'injonction de payer est accordée, si la demande lui paraît fondée en tout ou partie, le président de la juridiction compétente rend une décision portant injonction de payer pour la somme qu'il fixe.

Toutefois, les délais, dont dispose le débiteur pour agir en contestation, ne courent qu'à compter de la date d'une signification régulière de l'ordonnance «d'injonction de payer». A la réception de l'ordonnance, le débiteur peut ou non former opposition. Au-delà d'un délai de quinze jours, augmenté éventuellement des délais de distance (article 10), sans exécution ni opposition de la part du débiteur, le créancier peut demander par voie orale ou écrite, l'apposition de la formule exécutoire sur la décision (article 16).

Contrairement à la procédure existant dans certains Etats membres avant l'entrée en vigueur de l'Acte uniforme, l'apposition de la formule exécutoire n'est plus immédiate et automatique. Sous peine de caducité, elle doit être demandée au greffe par le créancier dans les deux mois qui suivent l'expiration du délai d'opposition ou le désistement du débiteur (article 17).

En cas d'opposition, le contentieux est porté devant le juge et donne lieu à une instance contradictoire précédée d'une tentative de conciliation. Si la conciliation menée par le juge aboutit, le président de la juridiction dresse un procès verbal de conciliation signée par les parties. Si par contre, la tentative de conciliation échoue, la juridiction statue immédiatement sur la demande en recouvrement, même en l'absence du débiteur ayant formé l'opposition.

➤ **Injonction de délivrer ou de restituer**

Cette procédure constitue un apport majeur de l'Acte Uniforme aux anciennes législations en vigueur dans l'espace OHADA. Les différents textes qui régissaient le recouvrement des créances dans les Etats parties n'avaient prévu que la procédure d'injonction de payer.

«Contrairement à l'injonction de payer, le créancier ne poursuit pas ici le paiement d'une somme d'argent mais l'exécution en nature d'une obligation de faire de manière générale» (Assi-Esso, 2002 : 25).

La procédure d'injonction de délivrer ou de restituer se déroule de la même façon que la procédure d'injonction de payer sauf que les conditions ne sont pas les mêmes. Le bien concerné doit être mobilier, corporel et déterminé d'une part, le requérant doit être créancier de l'obligation de délivrance ou de restitution du bien d'autre part.

Comme dans le cas de la procédure d'injonction de payer, il est permis au débiteur de faire opposition à l'ordonnance d'injonction de restituer ou de délivrer dans un délai de 15 jours suivant la signification de la décision. Dans ce cas, il doit assigner le créancier à comparaître dans un délai fixé n'excédant pas trente jours à compter de l'opposition.

1.2.3. Voies d'exécution

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

On désigne par voie d'exécution toute «procédure légale par laquelle sont mis en œuvre les moyens propres à obtenir de la partie condamnée, les condamnations prononcées par un jugement ou par une sentence arbitrale devenus exécutoires» (Wikipedia, 2011).

Selon Assi-Esso (2002 : 31), la voie d'exécution forcée par excellence est la saisie par laquelle un créancier fait mettre sous mains de justice les biens de son débiteur en vue de les faire vendre et de se faire payer leur prix.

1.2.3.1. Dispositions communes générales

IL existe des dispositions communes à toutes les formes de saisie. Ces dispositions communes se résument comme suit :

- à l'exception des créances hypothécaires ou privilégiées, l'exécution est poursuivie d'abord sur les biens meubles et, en cas d'insuffisance de ceux-ci, sur les immeubles ;
- en cas de besoin, l'Etat a l'obligation d'apporter son assistance à l'exécution des jugements et autres titres exécutoires, sous peine de voir sa responsabilité engagée ;
- tout créancier a la possibilité de compenser ses dettes avec les créances qu'il détient sur une personne morale de droit public ou entreprise publique ;
- les tiers ont l'obligation d'apporter leur concours lorsqu'ils sont légalement requis ;
- tout dépôt ou consignation fait à titre de garantie ou à titre conservatoire confère le droit de préférence du créancier gagiste à son bénéficiaire ;

- les pouvoirs et obligations de l'huissier ou de l'agent d'exécution font l'objet d'une description précise ;
- à l'exception des biens déclarés insaisissables par chaque Etat membre, la possibilité est offerte au créancier de saisir tout bien du débiteur.

1.2.3.2. Les saisies

On distingue les saisies mobilières et les saisies immobilières. Mais dans le cadre de notre étude, nous nous attarderons sur la première catégorie de saisies.

Les saisies mobilières

Ce sont des mesures d'exécution forcées portant sur les biens meubles corporels et incorporels du débiteur. En fonction de la finalité poursuivie par le créancier, l'acte uniforme en a prévu deux : les saisies conservatoires et les saisies à fin d'exécution.

➤ Les saisies conservatoires

Les saisies conservatoires sont des saisies qui ont pour objectif immédiat de prévenir l'insolvabilité du débiteur en l'empêchant de disposer de certains biens et donc de les dilapider ou d'en diminuer la valeur afin de les préserver au profit du créancier. L'on est donc en présence d'une mesure intéressante pour le créancier dont elle protège le gage.

Autrefois régies par le code de procédures civiles et commerciales, les saisies conservatoires ont été entièrement revues par l'AURVE dans un nouveau cadre général.

L'article 54 de l'AURVE précise que les saisies conservatoires peuvent être mises en œuvre par toute personne, généralement le créancier, dont la créance paraît fondée en son principe et qui justifie de circonstances de nature à en menacer le recouvrement, sur autorisation préalable de la juridiction compétente saisie par voie de requête. Pour autant, cette autorisation préalable pour pratiquer valablement une saisie conservatoire, n'est pas requise lorsque le créancier est muni d'un titre exécutoire.

Les saisies conservatoires peuvent sous certaines conditions être engagées immédiatement à la différence des procédures d'exécution qui, elles, doivent faire l'objet de titres exécutoires pour leur mise en œuvre c'est-à-dire d'une décision judiciaire dont les délais sont souvent longs. Dans le cas du recours à un titre exécutoire, le débiteur dispose de temps pour organiser son insolvabilité par la vente des biens de son patrimoine. Un procès, en ce moment, constituerait une perte car l'exécution de la sentence ne pourra plus être assurée.

L'Acte Uniforme portant recouvrement des créances et voies d'exécution distingue principalement trois saisies conservatoires à savoir :

- les saisies conservatoires des biens meubles corporels ;

Les saisies conservatoires des biens meubles corporels sont exercées uniquement sur les biens meubles et sur les effets du débiteur que ceux-ci soient détenus par lui-même ou par un tiers. Selon l'article 64 de l'AURVE qu' « après avoir rappelé au débiteur qu'il est tenu de lui indiquer les biens qui auraient fait l'objet d'une saisie antérieure et de lui en communiquer le procès verbal, l'huissier ou l'agent d'exécution dresse un procès verbal de saisie qui contient, à peine de nullité :

- 1- la mention de l'autorisation de la juridiction compétente ou du titre en vertu duquel la saisie est pratiquée; ces documents sont annexés à l'acte en original ou en copie certifiée conforme ;
- 2- les noms, prénoms et domiciles du saisi et du saisissant ou, s'il s'agit de personnes morales, leur forme, dénomination et siège social ;
- 3- élection de domicile dans le ressort territorial juridictionnel où s'effectue la saisie si le créancier n'y demeure pas ; il peut être fait à ce domicile élu, toute signification ou offre ;
- 4- la désignation détaillée des biens saisis ;
- 5- si le débiteur est présent, sa déclaration au sujet d'une éventuelle saisie antérieure sur les mêmes biens ;
- 6- la mention, en caractères très apparents, que les biens saisis sont disponibles, qu'ils sont placés sous la garde du débiteur ou d'un tiers désigné d'accord parties ou, à défaut par la juridiction statuant en matière d'urgence, qu'ils ne peuvent être ni aliénés ni

déplacés, si ce n'est dans le cas prévu par l'article 97 ci-dessous sous peine de sanctions pénales, et que le débiteur est tenu de faire connaître la présente saisie à tout créancier qui procéderait à une nouvelle saisie sur les mêmes biens ;

- 7- la mention, en caractères très apparents, du droit qui appartient au débiteur, si les conditions de validité de la saisie ne sont pas réunies, d'en demander la mainlevée à la juridiction compétente du lieu de son domicile ;
- 8- la désignation de la juridiction devant laquelle seront portées les autres contestations, notamment celles relatives à l'exécution de la saisie ;
- 9- l'indication, le cas échéant, des noms, prénoms et qualités des personnes qui ont assisté aux opérations de saisie; lesquelles doivent apposer leur signature sur l'original et les copies; en cas de refus, il en est fait mention dans le procès verbal ;
- 10- la reproduction des dispositions pénales sanctionnant le détournement d'objets saisis ainsi que celles des articles 62 à 63 ci-dessus» (OHADA, 1998 : 23).

- la saisie conservatoire des créances ;

C'est la saisie exercée par le créancier sur les créances du débiteur se trouvant dans les mains d'un tiers débiteur du débiteur saisi. Ces créances ainsi saisies restent entre ses mains jusqu'à la conversion de la mesure en saisie-attribution. Le créancier procède à la saisie au moyen d'un acte d'huissier ou d'agent d'exécution signifié au tiers en respectant les dispositions des articles 54 et 55 ci-dessus.

Cet acte contient à peine de nullité :

- 1- l'énonciation des noms, prénoms et domiciles du débiteur et du créancier saisissant ou, s'il s'agit de personnes morales, leurs dénominations, forme et siège social ;
- 2- l'élection de domicile dans le ressort territorial juridictionnel où doit être pratiquée la saisie si le créancier n'y demeure pas; il peut être fait, à ce domicile élu, toute signification ou offre ;
- 3- l'indication de l'autorisation de la juridiction ou du titre en vertu duquel la saisie est pratiquée;
- 4- le décompte des sommes pour lesquelles la saisie est pratiquée ;

- 5- la défense faite au tiers de disposer des sommes réclamées dans la limite de ce qu'il doit au débiteur ;
 - 6- la reproduction des dispositions du 2^{ème} alinéa de l'article 36 ci-dessus et de celles de l'article 156 ci-après.
- **la saisie conservatoire des droits d'associés et des valeurs mobilières.**

Elle porte sur les valeurs mobilières que sont les fonds d'Etat, les actions, obligations, parts de fondateurs des sociétés, d'associés. L'article 86 de l'Acte uniforme portant procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution prévoit: «dans un délai de huit jours à peine de caducité, la saisie conservatoire est signifiée au débiteur par un acte qui contient, à peine de nullité :

- 1- copie de l'autorité de la juridiction ou du titre en vertu duquel la saisie est pratiquée ;
- 2- copie du procès verbal de saisie ;
- 3- la mention, en caractères très apparents, du droit qui appartient au débiteur, si les conditions de validité de la saisie ne sont pas réunies, d'en demander la mainlevée à la juridiction du lieu de son domicile ;
- 4- la désignation de la juridiction devant laquelle seront portées les autres contestations, notamment celles relatives à l'exécution de la saisie ;
- 5- éléction de domicile dans le ressort territorial juridictionnel où s'effectue la saisie si le créancier n'y demeure pas; il peut être fait, à ce domicile élu, toute signification ou offre ;
- 6- la reproduction des articles 62 et 63 ci-dessus » (Doudou, 1998 : 62).

➤ **Les saisies à fin d'exécution**

Ces mesures d'exécution ne peuvent être diligentées qu'en vertu d'un titre exécutoire définitif. Un créancier qui, muni d'un titre exécutoire peut donc directement obtenir une mesure d'exécution sans passer par les procédures de saisie conservatoire. L'Acte uniforme en prévoit cinq types :

- la saisie vente des meubles corporels ;

- la saisie-attribution des créances ;
- la saisie et cession des rémunérations ;
- la saisie-appréhension et la saisie-revendication ;
- la saisie des droits d'associés et des valeurs mobilières.

1.3. Psychologie du recouvrement des créances

En matière de gestion des créances, on entend par psychologie du recouvrement, l'état d'esprit à avoir ou à adopter pour obtenir une réelle coopération de votre débiteur. Le facteur humain joue donc un rôle prépondérant dans vos chances de récupérer votre argent. Dans certains cas de figure, il est préférable de faire une négociation amiable que d'utiliser les voies judiciaires. La première question à se poser avant d'entamer un recouvrement demeure sans aucun doute : à qui ai-je affaire ?

Trouver à quel segment de la typologie client appartient notre interlocuteur nous fera choisir la meilleure méthode pour aborder un débiteur récalcitrant.

Il se dégage en général trois segments de la typologie client en termes de délai de paiement :

- le client négligent ou mauvais payeur ;
- le client moyen ou payeur irrégulier ;
- le client diligent ou bon client.

Pour une réaction appropriée face à chaque type de client, nous proposons quelques attitudes ainsi résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1: Relance adaptée à la nature du client

NATURE DU CLIENT	DESCRIPTIONS	REACTIONS
Le bon payeur	Son chèque parvient le jour de l'échéance ou retourne l'effet de commerce à la date demandée	Relance superflue
Le payeur négligent	Il "gratte" toujours ou parfois quelques jours, attend d'être relancé, a égaré la facture, vous répond que le chèque est "à la signature", etc.	Le relancer très commercialement, mais rapidement
Le mauvais payeur	Il a les moyens de vous payer, connaît la valeur de l'argent et sait l'employer à son profit : il veut vous payer le plus tard possible, voire jamais si vous lui en laissez l'occasion. Attention aux erreurs techniques: il en profiterait à fond.	Le relancer vite et fermement et recourir sans tarder au contentieux
L'insolvable	Il ne peut pas vous payer, du moins pour le moment si ses difficultés de trésorerie ne sont que passagère.	Faire monter la pression s'il s'agit d'une petite somme ; sinon, obtenir rapidement un paiement partiel et tenter de mettre en place un échelonnement
Le payeur administratif	Il paie toujours très lentement, en raison de la complexité de ses circuits ou d'une hypertrophie paperassière	Comprendre ses circuits et nouer de bonnes relations avec les personnes chargées de l'ordonnancement. En cas d'échec, durcir la position commerciale

Source: Netpme (2011)

La gestion des créances clients est une activité de l'entreprise qui consiste principalement à obtenir, de la part des clients, le paiement de ses produits et services vendus. C'est un long processus qui part de la vente effective jusqu'au recouvrement. Elle nécessite plusieurs étapes. La durée du processus diffère selon que les clients procèdent volontairement au règlement dans le temps convenu ou ne s'exécutent pas après échéance. Dans ce dernier cas, le processus de gestion devient très coûteux car le créancier devra mettre en œuvre plusieurs actions afin de recouvrer sa créance.

CHAPITRE 2 : Maîtrise des risques liés à la gestion des créances

Dans ce chapitre, nous parlerons dans un premier temps de la notion des risques afin de mieux appréhender ses impacts sur la trésorerie et dans un second temps de trouver un dispositif de maîtrise des risques inhérents à la gestion des créances clients.

2.1. La démarche de maîtrise des risques liés aux processus de gestion des créances

La maîtrise des risques relatifs à tout processus requiert une démarche efficace et appropriée. Le processus de gestion des créances ne déroge pas à cette règle. On peut résumer en trois étapes la démarche de maîtrise des risques liés au processus de gestion des créances.

2.1.1. Identification des risques liés à la gestion des créances

Guinier (in Renard, 2003 : 99), déclare «les risques sont complexes, ils sont liés d'une part à des enjeux propres à l'activité ou à la stratégie de l'entreprise, et d'autre part à des menaces internes ou externes». Dans son analyse Renard (2003 : 99), renchérit en disant que «cette observation souligne bien la difficulté de toute démarche entreprise pour cerner les risques et tenter de les réduire». Pour arriver à une maîtrise des risques de façon efficace, il faut procéder alors à une bonne et véritable identification de tous les risques liés à la gestion des créances. L'identification des risques ne peut se conduire ex-nihilo, c'est pourquoi il est nécessaire de définir un cadre de référence qui s'impose comme un pré requis essentiel. «Les risques doivent être identifiés non seulement à l'échelle de l'entreprise mais également au niveau de chaque activité» (Cooper & al., 2000 : 60). Cette étape est d'autant plus importante qu'elle permet d'aider les organisations souhaitant adopter une politique de gestion des risques. Elle constitue de ce fait le début du processus de maîtrise des risques. Le risque lié à la gestion des créances s'apparente à tous les éléments qui sont susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs de recouvrement. En ce sens, il regroupe non seulement le risque que le client ne rembourse pas son dû et le risque de défaillance des procédures, des systèmes, des personnes ou encore d'événements externes conduisant à une perte de créances.

	<p>la disposition du service chargé du recouvrement? A-t-on mis en place une politique de recouvrement?</p>	<p>clients et grande propension des clients à régler de manière tardive leurs créances</p>
<p>Comptabilisation des factures de prestations, suivi des comptes individuels de clients</p>	<p>Les factures de prestation sont-elles comptabilisées dans des délais raisonnables par rapport à leur date d'établissement? Les justifications et analyses des comptes individuels de clients sont-elles périodiquement effectuées en cours d'année? S'assure-t-on de la concordance entre le total des comptes individuels de clients et le solde du compte collectif «Clients»? Vérifie-t-on la concordance entre les soldes comptables des clients et des montants des états extra-comptables tenus par les services de facturation ou de recouvrement ? Envoie-t-on les relevés de comptes aux clients?</p>	<p>Risque de comptabilisation tardive aux mauvaises périodes, des factures de prestations Risque de perte de maîtrise des comptes de clients Risque d'apparition d'écarts inexplicables entre le solde total de la balance individuelle de clients et le solde du compte collectif des clients, faisant peser une incertitude sur la fiabilité de ces comptes. Risque d'apparition des écarts inexplicables entre les montants comptables et les supports extra-comptables Non-détection des omissions ou détournements éventuels d'encaissement de créances.</p>
<p>Enregistrement des opérations de fin d'année relatives aux prestations et aux clients: prestations non constatées par des factures et provisions pour dépréciation des créances douteuses</p>	<p>Les services comptables enregistrent-ils dans les comptes de produits à recevoir de l'exercice les prestations de services non appuyées par des factures? Les clients douteux sont-ils rigoureusement identifiés et font-ils l'objet de provisions pour dépréciation adéquates? Ces provisions pour dépréciation sont-elles déterminées sur des bases fiables?</p>	<p>Inexactitude de la situation financière et des résultats présentés, infraction au principe de spécialisation des exercices. Inexactitude de la situation financière et des résultats présentés. Existence de soldes comptables non conformes à la réalité financière du moment.</p>

Source : Nous-mêmes à partir de Barry (2009 : 205-211)

Les risques qui peuvent affecter les différents processus de l'entreprise en particulier les risques liés au processus de gestion des créances, sont si nombreux qu'il nous est difficile de recenser de façon exhaustive tous les risques susceptibles d'avoir des impacts considérables sur ledit processus. Après que les risques soient identifiés, il est important de procéder à leur évaluation et à leur hiérarchisation en vue de mettre en place des actions adéquates selon le niveau de gravité de chacun des risques.

2.1.2. Evaluation des risques liés à la gestion des créances clients

C'est le quatrième point du COSO II. L'IFACI (2005:73) estime que « l'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs ». Parlant spécifiquement de l'évaluation des risques clients Gaugain & al (2004 : 181), déclarent que « l'évaluation du risque client est le résultat d'une collecte d'informations dont le traitement permettra de déterminer un seuil de risque par client ». Nous nous proposons de mener cette évaluation en utilisant le couple impact / probabilité de risque.

➤ L'impact d'un risque

L'impact d'un risque se veut être les conséquences du risque sur le projet. Selon ces conséquences possibles, on peut évaluer le poids du risque. Plusieurs possibilités existent pour mesurer le poids d'un risque :

- soit en affectant une note (barème à définir) ;
- soit en affectant un critère (Très léger, Léger, Modéré, Grave) ;
- soit en affectant un poids financier (montant en euros représentatif du poids).

La notation permet d'affecter une note jugée représentative de l'impact du risque, qui peut être comprise entre 1 à 10 pour être précis ou 1 à 6 pour une estimation plus rapide.

L'affectation d'un critère au risque (Très léger, Léger, Modéré, Grave) est une méthode moins précise que la précédente, cependant elle donne une estimation rapide et qualitative du risque (Jacquiau, 2011 : 4).

La troisième méthode apporte un intérêt autre, car elle associe un risque avec une valeur monétaire. Ceci permet de se rendre compte rapidement de l'impact financier du risque sur le projet s'il se produit, cependant il apparaît comme plus difficile à évaluer un montant représentatif pour tel ou tel risque. Cette méthode peut être difficile à mettre en place pour la première fois sur un projet, néanmoins avec l'expérience de projet vécus, il est possible d'effectuer des analogies et donc d'affiner d'un projet à l'autre la valeur monétaire affectée au risque (Jacquiau, 2011 : 4).

➤ **La probabilité d'apparition d'un risque**

La probabilité d'un risque est le degré possible d'apparition ou non du risque. En effet les risques identifiés peuvent avoir une chance d'apparition très faible comme forte. La démarche de suivi des risques ne sera pas la même selon la probabilité d'apparition. Il faut donc, là aussi, mesurer cette notion :

- soit en affectant une note (barème) ;
- soit en affectant un critère (Très faible, Faible, Moyenne, Forte).

Les remarques sur ces deux méthodes sont comparables aux remarques faites précédemment. La notation permet d'affecter une note jugée représentative de la probabilité d'apparition du risque (exemple de 1 à 10 ou de 1 à 6). L'affectation d'un critère au risque (faible, Faible, Moyenne, Forte) donne une estimation rapide et qualitative du risque (Jacquiau, 2011 : 4).

2.1.3. Hiérarchisation des risques liés à la gestion des créances

Cette étape consiste à hiérarchiser les risques opérationnels identifiés. Dans le Petit Larousse (1996 : 515), hiérarchiser signifie « soumettre selon un ordre hiérarchique ou organiser en fonction d'une hiérarchie ». En effet, il s'agit là dans cette partie de hiérarchiser les risques selon leur occurrence et les conséquences qui en découlent en cas de réalisation. La combinaison des deux éléments donne ce que l'on appelle la criticité du risque (Chevassu, 2008 : 37). Il affirme que le risque sera par exemple considéré d'acceptable (conséquences négligeables et/ou se produisant de manière improbable) ou de non acceptable (conséquences les plus graves et/ou se produisant le plus fréquemment) selon son niveau de criticité.

Suite à la mesure de l'impact et de la probabilité d'apparition du risque, il est possible d'en déduire la criticité. Cette notion de criticité va permettre de hiérarchiser les différents risques du projet.

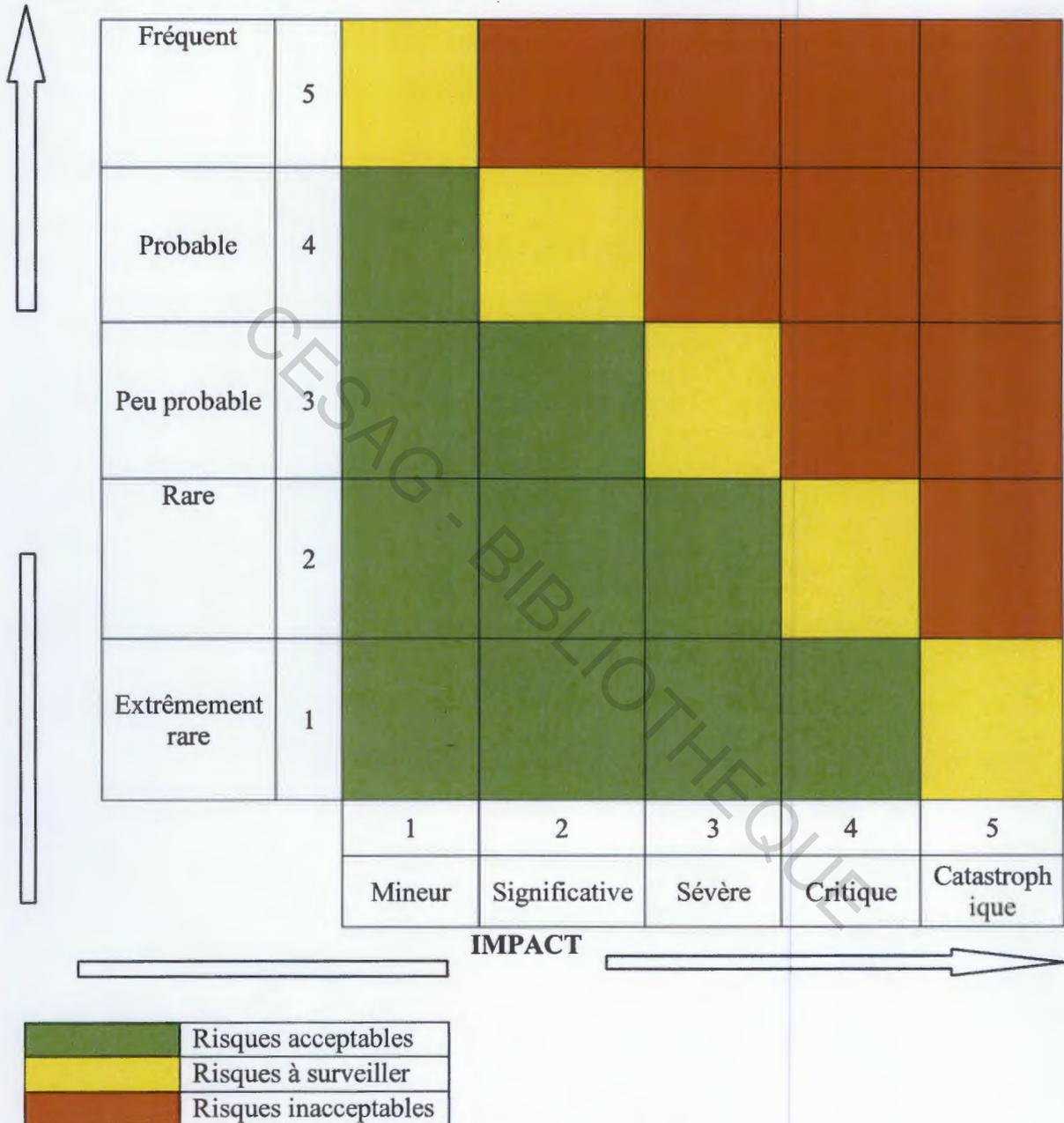
La criticité se veut être le produit de l'impact avec la probabilité d'apparition du risque. Cette notion permet d'identifier les différents cas de qualifications possibles pour un risque, à savoir :

- ✓ risque faible ;
- ✓ risque moyen ;
- ✓ risque élevé ;
- ✓ risque inacceptable.

La criticité permet également de quantifier le risque sous forme d'une note ou sous forme d'une valeur monétaire, suivant la méthode de mesure choisie lors de l'évaluation de l'impact et de la probabilité du risque (Jacquiau, 2011 : 5).

L'outil le plus communément utilisé pour la hiérarchisation est la cartographie ou la « mise en cartes » des risques (Aubry, 2005 : 10), ou La matrice de criticité des risques / probabilité/impact (gravité) qui est résumée sur la figure suivante.

Figure 1: Matrice de criticité des risques / probabilité/impact (gravité)



Source: Goro (2011: 8)

La matrice est élaborée pour classer les risques et pour être en mesure de les gérer. Une fois les risques identifiés et analysés, évalués et hiérarchisés ; les questions suivantes méritent être posées : quels sont les dispositifs de contrôle mis en place par l'organisation pour maîtriser les

risques? Sont-ils efficaces pour réduire ou éviter les risques opérationnels ? Comment évaluer leur efficacité ? Ces questions trouveront leur réponse tout au long des sections suivantes.

2.2. Le dispositif de maîtrise des risques liés au processus de gestion des créances

Souvent perçu comme un moyen de surveiller, d'inspecter ou de vérifier la validité d'un système, le contrôle interne est l'un des éléments du dispositif de maîtrise des risques. Il faut donc dire que les procédures de contrôle destinées à la maîtrise des risques liés à la gestion des créances client se trouvent indéniablement dans l'efficacité du contrôle interne mis en place dans l'entreprise. Il existe plusieurs définitions du contrôle interne, définitions qui ont eu pour principaux auteurs les organisations professionnelles comptables. L'une de ces définitions est de l'AMF qui désigne le contrôle interne comme « un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer la conformité aux lois et règlements, l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le directoire, le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs, la fiabilité des informations financières et d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources » (AMF, 2007 : 9).

Selon le Conseil de l'Ordre des Experts Comptables (in Alazard & al., 2001 : 18), « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

2.2.1. Le traitement des risques liés à la gestion des créances

Le traitement des risques opérationnels a pour objectif de définir et mettre en œuvre les dispositions appropriées pour les ramener à un niveau acceptable et les rendre plus supportables dans l'entreprise. Cela implique la définition des réponses types et de mettre en œuvre, risque par risque, un certain nombre d'actions visant soit à supprimer ses causes, soit à

transférer ou partager sa responsabilité ou le coût du dommage à un tiers, soit réduire sa criticité, soit accepter le risque tout en le surveillant.

Selon Poullain (2002 :44), le traitement des risques a pour objectif de définir et de consolider des actions permettant de rendre acceptables des risques. Plusieurs méthodes peuvent être utilisées parmi lesquelles, on peut citer : la pertinence, la précaution, la prévention, la protection et la dérogation ou l'assurance.

➤ **La pertinence des actions**

Elle consiste des études de pertinence en vue de décider de l'opportunité des actions à entreprendre pour la maîtrise des risques. Ces études doivent démontrer que l'effort d'engagement de ces actions est inférieur au coût des conséquences de l'occurrence des risques. Au cas contraire, on accepte les risques ou on abandonne l'activité qui les génère.

➤ **La précaution**

La précaution ou la prudence consiste à réduire le domaine du risque acceptable lorsqu'aucune connaissance ne permet de comprendre les scénarios y conduisant, ou l'augmenter en repoussant la limite de confiance par suite d'acquisition d'informations extérieures pouvant le justifier.

Les mots clés du principe de précaution sont :

- la précocité, en vertu de laquelle l'absence de certitude ne doit pas retarder l'adoption de mesures ;
- l'efficacité, selon laquelle les mesures ne doivent pas seulement rassurer ;
- la proportionnalité, pour laquelle il faut agir en proportion de la gravité des dommages anticipés ;
- la cohérence, parce qu'il ne faut pas faire pour un risque potentiel plus que pour un risque avéré de même gravité ;
- la révisabilité qui veut les mesures prise soient provisoires et doivent pouvoir être révisées en fonction des progrès de recherches (Barthélémy & Courreges, 2004 :14).

➤ **La prévention**

Elle consiste à modifier le système ou son exploitation pour diminuer la probabilité d'occurrence des risques ou les rendre acceptables. Autrement dit, mettre en œuvre une action préventive vis-à-vis des risques, c'est agir sur leurs causes pour en diminuer la probabilité d'occurrence.

➤ **La protection**

Elle consiste à modifier le système ou son exploitation pour diminuer la gravité des risques ou les rendre acceptables. En d'autres termes, mettre en œuvre une action de protection vis-à-vis des risques, c'est agir sur leurs conséquences pour en diminuer la gravité.

➤ **La dérogation ou l'assurance**

Elle consiste à rendre artificiellement le risque acceptable en modifiant ou non la conception du système ou son exploitation, pour diminuer la probabilité d'occurrence ou la gravité des conséquences des risques.

2.2.2. Dispositifs de couverture du risque lié à la gestion des créances

Dans le souci de mieux gérer son poste clients et de réduire les risques liés à la gestion des créances, l'entreprise peut décider soit de gérer les risques en interne ou de la faire supporter par des tiers spécialisés c'est-à-dire externaliser la gestion des créances clients. En décidant de gérer ses propres créances, elle devra faire face aux coûts de gestion très importants or en externalisant la gestion des créances, l'entreprise peut se concentrer entièrement sur son développement.

2.2.2.1. Les conditions générales de vente ou de prestation

Selon Onnainty (2003 : 14), lorsque le client est un professionnel, la loi du 29 janvier 1993 fait obligation de communiquer au futur client ses conditions de prix et conditions générales de vente. Il a tout intérêt à procéder de même si le client est un particulier. En effet les conditions

générales permettent de faire la loi entre fournisseur et client lorsqu'elles s'avèrent licites. Elles doivent comporter les mentions ci-dessous :

- le barème des prix (avec les remises et leur justification détaillée) ;
- les rabais, remises et avantages particuliers ;
- les conditions de règlement (délais, escomptes, etc) ;
- les pénalités de retard (ne pas oublier de les faire figurer également au bas des factures, conformément aux dispositions de l'article L 441-3 du code du commerce).

2.2.2.1.1. Les clauses pénales

La clause pénale permet au fournisseur et au client qui est présumé avoir accepté les conditions générales de vente dès lors qu'il en a eu connaissance de fixer forfaitairement les dommages –intérêts dus notamment en cas de retard dans le paiement. Elle constitue donc un moyen de pression efficace sur le débiteur en l'incitant à payer le plus tôt possible.

2.2.2.1.2. Les clauses de réserve de propriété

« La clause de réserve de propriété permet d'obtenir la restitution de la marchandise ou du matériel vendus si le client n'en paie pas le prix à l'échéance convenue » (Onnainty, 2003 : 16). « Le client doit en prendre connaissance au plus tard au moment de la livraison. Dans le cas contraire elle devient caduque", précise Viquerat. Inscrivez donc cette clause dans un devis ou bon de livraison et faites la suivre de la mention lu et approuvé du client qui confirme ainsi en avoir pris connaissance. Enfin, du bon de commande au bon de livraison, n'oubliez pas de garder toute preuve de la réalité et de l'acceptation de la commande au cas où vous seriez amené à lancer une procédure de recouvrement » (JournalduNet.com, 2011).

2.2.2.1.3. Les acomptes et dépôts de garantie

Pour un nouveau client il est parfois préférable de consentir un rabais sur le prix en échange d'un acompte important. Il en va de même pour le dépôt de garantie que demandent les entreprises de location.

2.2.2.1.4. Les sûretés réelles : nantissement, gage, hypothèque

Selon Onnainty (2003 : 18), tout bien mobilier dans le commerce peut être donné en gage. Le gage sans dessaisissement est appelé nantissement. Ce genre de garantie est réservé aux opérations importantes. Les nantissements les plus connus sont le nantissement du fonds de commerce et le nantissement des titres sociaux.

« L'hypothèque est une garantie portant sur un immeuble que possède le débiteur » (Onnainty, 2003 : 18).

2.2.2.2. Caution

« C'est une opération par laquelle un établissement financier garantit au créancier la défaillance financière du débiteur (le cautionné). Avant d'octroyer une ligne de caution, l'établissement financier intervient comme conseil et conduit une analyse technique et financière du client » (Netpme, 2011).

2.2.2.3. Crédit management

C'est une fonction exercée par un crédit manager. Selon l'AFDCC (2011), « le crédit manager a pour fonction de maîtriser l'encours client c'est-à-dire le chiffre d'affaire de l'entreprise non réglé par ses clients et les commandes en cours ». Pour cela, il vise à identifier tout élément susceptible de conduire à des retards ou à des contentieux et met en place des processus de qualité tout au long de la relation client. Il a un rôle tellement important qu'il se doit d'intervenir dans les étapes ci-après :

- l'analyse et la prévention des risques ;
 - en amont de la prospection : le Crédit Manager procède à l'évaluation du risque de non-paiement de la clientèle de son secteur et indique aux commerciaux les typologies de risques pour chaque segment de clientèle.
 - pendant la prospection : le Crédit Manager fait l'analyse des prospects, au cas par cas, et détermine, en concertation avec les responsables commerciaux, le montant de l'encours acceptable et fixe les moyens de garantir cet encours pour réduire les risques pris par son entreprise. C'est la limite de crédit.

➤ le contrat financier ;

Les risques d'incidents de facturation sont nombreux. Pour limiter au minimum les retards de règlement qui leur sont dus, le Crédit Manager met en place un système qualité impliquant l'administration des ventes, la production, la logistique, la comptabilité et le service juridique. Ce processus conduit à une facturation fidèle au contrat, correspondante à la livraison, respectant le code de commerce et émise au bon moment.

➤ la facturation ;

Les risques d'incidents de facturation sont nombreux. Pour limiter au minimum les retards de règlement qui leur sont dus, le Crédit Manager met en place un système qualité impliquant l'administration des ventes, la production, la logistique, la comptabilité et le service juridique. Ce processus conduit à une facturation fidèle au contrat, correspondante à la livraison, respectant le code de commerce et émise au bon moment.

➤ le recouvrement des créances

Après avoir optimisé le délai de règlement dans le cadre de la négociation commerciale, le Crédit Manager veille à ce qu'il soit respecté par la mise en place d'une démarche de recouvrement basée sur la relance anticipée et à l'amiable, le suivi des litiges et le cas échéant, par le recours aux différents moyens de recouvrement judiciaires. Par la mise en place et le management de processus qualité visant à réduire le délai moyen de paiement des clients de son entreprise, le Crédit Manager accélère les flux de trésorerie et concourt à optimiser le besoin en fonds de roulement (BFR). Sa contribution est stratégique pour l'entreprise car elle augmente ses propres capacités de financement et de développement.

2.2.2.4. Assurance crédit

« L'assurance-crédit a pour objet de garantir l'assuré contre les risques de défaillance de son client par suite d'insolvabilité dans les conditions définies au contrat » (e-assurance-credit.com, 2011). Le contrat d'assurance permet donc à l'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 et de prestations de services.

2.2.2.4.1. Types de contrats d'assurance-crédit

Selon Labadie (1996 : 137-139), il existe trois différents contrats à savoir le contrat classique, l'assurance concertée et l'assurance catastrophe.

- Le contrat classique

C'est un contrat dans lequel l'entreprise assure son chiffre d'affaires. Ainsi, pour chaque nouveau client, elle demande à son assureur une option à la hauteur de l'encours envisagé. L'assureur peut répondre favorablement ou non à la demande. Si réponse positive, alors l'assurance peut être faite sur tout ou partie de l'encours. Au cas où l'assureur décide de n'assurer qu'une partie de l'encours alors l'assuré devra renoncer à la vente.

- L'assurance concertée

Elle diffère du système précédent par son mode de fonctionnement. En effet, dans ce système, «l'entreprise n'assure plus son chiffre d'affaires mais son poste client» (Labadie, 1996 : 138). Dans ce contrat, on distingue trois seuils de concertation entre l'assuré et l'assureur à savoir les pertes non indemnissables (PNI), le premier seuil de concertation et le deuxième seuil de concertation.

- L'assurance catastrophe

Selon Labadie (1996 : 139), elle est considérée comme «l'assurance pure et dure du poste clients sur le même principe qu'une assurance IARD ».

2.2.2.4.2. Les raisons d'existence de l'assurance-crédit

L'assurance-crédit a trois raisons principales d'exister :

- La prévention ;

Le principal avantage de l'assurance-crédit est qu'elle donne à l'assuré les moyens de mieux connaître la situation économique et financière de ses clients, de les sélectionner, lui évitant ainsi de "piloter à vue" ses relations commerciales, ce qui génère de trop nombreux accidents.

En général, toute compagnie d'assurance dispose d'un solide réseau d'informations qui lui permet une surveillance permanente et actualisée de la clientèle.

- Le recouvrement ;

Lorsque les créances commerciales demeurent impayées mais sans que le débiteur soit en situation caractérisée de cessation de paiements (redressement judiciaire ou liquidation), l'assureur-crédit se charge de leur recouvrement. La spécialisation, la notoriété de la compagnie lui confèrent un poids et une force de persuasion bien plus efficace que ceux d'un service interne de recouvrement.

- L'indemnisation.

La compagnie garantit à l'assuré (sous certaines conditions et avec un certain plafond) le remboursement des pertes subies en raison de l'insolvabilité d'un client.

2.2.2.4.3. Fonctionnement de l'assurance-crédit

Le schéma suivant montre le fonctionnement de l'assurance-crédit en situation de prévention. Il met en relation trois principaux acteurs du processus à savoir le fournisseur, le client et la société d'assurance- crédit.

Figure 2: Schéma d'assurance-crédit en situation de prévention



Fonctionnement du schéma d'assurance-crédit

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

Source: Groupe affectassur (2011)

Figure 3: Schéma d'assurance-crédit en situation d'impayé



Fonctionnement du schéma d'assurance-crédit

- 1- Prestation 3- Recouvrement
2- Facturation 4- Indemnisation

Source : Groupe affectassur (2011)

Tableau 3: Options de l'assurance-crédit

Options	Descriptions
ASSURANCE CREDIT LITIGES	Vous recherchez une sécurité, une assistance totale pour résoudre vos créances contestées, et bénéficiez d'une avance sur indemnité prévisionnelle. La couverture s'applique sur les créances commerciales, partiellement ou totalement garanties dans le cadre d'une police d'assurance-crédit. Sauf contestation du fisc, ou des douanes ou impliquant la responsabilité civile et pénale; Les créances inférieures à 2000€. L'Option litiges offre une couverture des prestations amiables et judiciaires en vue de règlement de litiges commerciaux. L'avance sur indemnisation s'élèvera à 100% de l'indemnité prévisionnelle prévue dans la police d'assurance.
ASSURANCE CREDIT PERTE DE CHANGE	Les assurances change couvrent les entreprises exportatrices contre le risque de change lorsqu'elles négocient, au coup par coup, des affaires ponctuelles avec des acheteurs étrangers. Elle s'adresse à toutes les entreprises Françaises qui émettent des offres en devises à leurs acheteurs étrangers. Elles proposent une garantie, dans le respect des dispositions de la loi anti-corruption. Vous souhaitez conserver la main sur le risque de change, ne pas être engagé si la proposition n'est pas retenue, et éventuellement profiter d'une évolution favorable de la devise. Cette option couvre 100% de la perte de change sur un choix de 8 devises, elle vous accompagne des la remise de l'offre en assurant les échéances de paiement sur une baisse de la devise si le contrat est passé.
ASSURANCE CREDIT PERIODE D'ESSAI	Vous disposez d'un délai d'un mois pour tester la qualité des services qui vous sont offerts. A la fin de cette période, vous n'êtes pas entièrement satisfait, vous pouvez simplement résilier la police et votre prime vous sera entièrement remboursée.
ASSURANCE CREDIT COMMANDE EN COURS / ORDRE A LIVRER	L'option garantit les marchandises facturées non livrées, elle portera sur la perte subie correspondant à la différence entre le prix des produits convenu initialement avec votre acheteur et le prix de revente de ces produits.
ASSURANCE CREDIT RISQUE DE FABRICATION	L'option garantit le remboursement des pertes subies par l'assuré au moment de la réalisation du risque de fabrication. La garantie couvre les frais que vous avez engagés entre la date de conclusion du contrat de vente et la date de fin des expéditions. durée de fabrication < à 6 mois 10% de la prime ; Durée de fabrication >6 mois 15% de la prime.
ASSURANCE	L'option est destinée à améliorer les conditions d'indemnisation lorsque

CREDIT TOP COVER	les garanties délivrées ne permettent pas d'assurer une couverture suffisante des risques. Les assurés pour lesquels l'arbitrage est restrictif peuvent acheter une capacité d'indemnisation complémentaire.
ASSURANCE CREDIT DELEGATION DE BENEFICE	L'assurance-crédit joue ici pleinement son rôle et la première motivation de l'entrepreneur est de rassurer le milieu financier de l'entreprise par la délégation de bénéfice, ou avenant de cession de bénéfice (avenant contre signé par les 3 parties, assuré, compagnie et banquier). L'assuré apporte ici le transfert de son indemnité au profit de son partenaire financier.

Source : Altassura Groupe (2011)

Tableau 4: Avantages et inconvénients de l'assurance-crédit

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> • Procédure de sélection des clients plus simple, plus économique, et plus rigoureuse • Une amélioration des liquidités provenant de votre prêteur grâce à la qualité de vos comptes-clients • Une meilleure gestion du risque • Allègement sensible des relances clients • Economie de frais de contentieux • Diminution des impayés 	<ul style="list-style-type: none"> • La couverture n'est que 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; • L'assureur peut réduire ou résilier sa garantie à tout moment; • Le contrat prévoit un certain nombre d'obligations qui peuvent alourdir les travaux administratifs (agrément, déclaration de CA).

Source : Nous-mêmes

2.2.2.5. Affacturage

Pure produit du pragmatisme anglo-saxon et qui n'a connu son expansion que récemment, l'affacturage ou « factoring » est un mode de financement du poste Clients d'une entreprise.

Cette méthode consiste, pour une entreprise, à céder les créances qu'elle possède sur ses clients, à un organisme financier spécialisé, souvent lui-même filiale d'un grand groupe

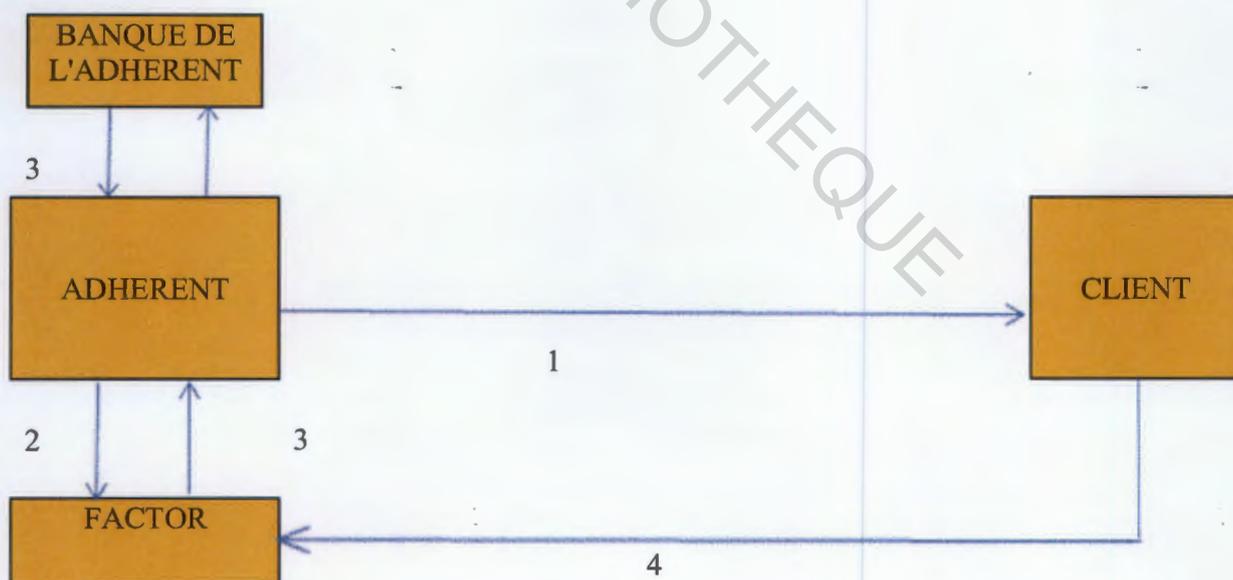
bancaire. Ainsi, en revendant ses créances à cet organisme, l'entreprise récupère immédiatement de la trésorerie, grâce au règlement partiel du montant des factures cédées. Cet organisme se charge ensuite d'en assurer le recouvrement.

On le définit comme étant « une technique de cession de créances permettant à une entreprise de se protéger des aléas liés à son compte client. De façon complémentaire, elle permet à la même entreprise de bénéficier d'autres services en matière de gestion de ce compte, de recouvrement et de facilités de trésorerie » (syga-assurance.com, 2011).

« L'affacturage propose trois services distincts relatifs aux créances clients : le recouvrement, le financement et la garantie » (Sion, 2003 : 109).

Il met en relation trois personnes comme en témoigne le circuit d'une créance ci-dessous :

Figure 4: Le fonctionnement de l'affacturage



Source : Sion (2003 : 109)

1° L'adhérent facture ses clients. L'existence du contrat d'affacturage et de l'obligation de payer directement le factor sont rappelées sur chaque facture (tampon libératoire).

2° L'adhérent cède ses factures au factor dès leur émission en remettant un bordereau dénommé « quittance subrogative ».

3° L'adhérent a deux sources de financement possibles. Il demande un virement au factor sur la base des créances cédées ou il escompte un BO émis par le factor auprès de sa banque.

4° A l'échéance, le client ne peut se libérer de sa dette qu'en payant le factor. S'il payait directement son fournisseur, il s'exposerait à payer une seconde fois le factor.

Tableau 5: Avantages et inconvénients de l'affacturage

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none">• Couverture du risque d'impayé• Protection et rapidité de financement• Optimisation de la gestion de trésorerie• Meilleure évaluation des risques liés à la gestion de créances• Délégation de la gestion administrative• Allègement de vos charges administratives	<ul style="list-style-type: none">• Coût relativement élevé• Risque de dégradation de la relation client• Risque de dégradation dans la gestion du recouvrement des créances

Source : Nous-mêmes à partir de B2B Info (2011)

Ce chapitre nous a permis de nous faire une idée des bonnes pratiques afin d'identifier et d'évaluer les risques opérationnels et les dispositifs nécessaires à la maîtrise des risques liés au processus de gestion des créances. Il nous a également permis de comprendre la démarche de maîtrise des risques afin d'atteindre un plan de maîtrise raisonnable.

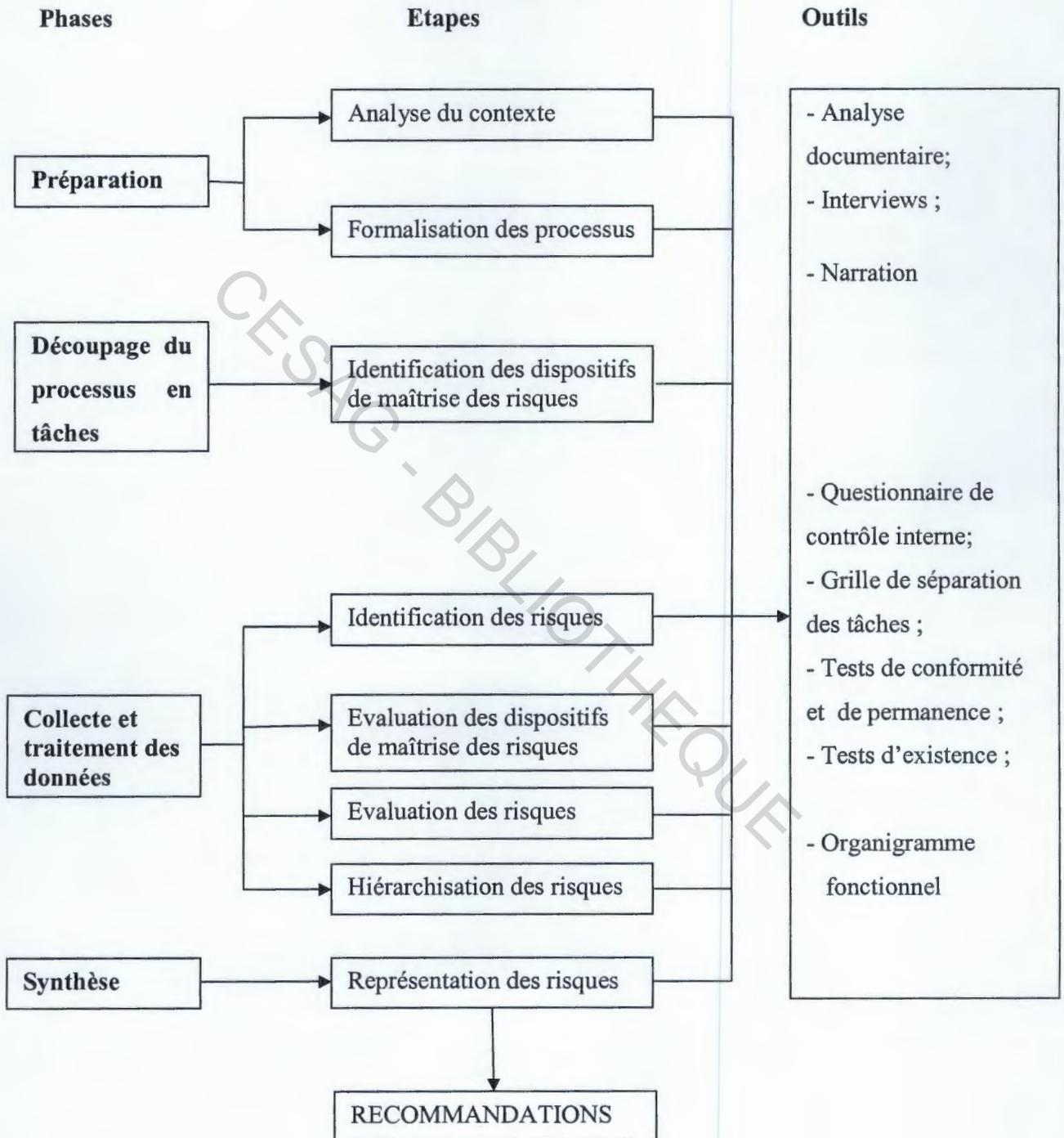
CHAPITRE 3 : Méthodologie de l'étude

Pour mener à bien cette étude, nous avons adopté une méthodologie qui nous a permis d'appréhender les différentes facettes que nous nous sommes proposés d'étudier. Elle constitue le trait d'union entre la partie théorique et la partie pratique de l'étude. Elle regroupe la démarche à suivre et les outils qui serviront à la collecte des données.

3.1. Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse récapitule et définit les différentes étapes de l'étude. Il est ainsi résumé par la figure suivante :

Figure 5 : Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

3.2. Outils de collecte et d'analyse des données

Parmi les nombreux outils de collecte des données qui existent, nous avons fait l'option, compte tenu du thème que nous traitons, d'utiliser : l'interview, l'analyse documentaire, la narration, l'organigramme fonctionnel, le questionnaire de contrôle interne et la grille de séparation des tâches, le tableau d'analyse des risques et les tests d'audit.

3.2.1. Interview

L'entretien de recherche est une méthode de collecte qui vise à recueillir des données (informations, ressentis, récits, témoignages...) appelés matériaux, dans le but de les analyser. Selon Lemant (1995 : 181), l'interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc., et de divulguer la teneur de l'entretien. Elle est aussi une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire, et donc apporte une plus-value importante à la collecte des informations factuelles et des éléments d'analyse et de jugement.

Dans le cadre de notre mémoire, il nous permettra de connaître le processus de gestion des créances au sein du CNHU-HKM dans ses détails. C'est donc pour cela qu'au cours de notre travail, nous aurons à interroger l'ensemble du personnel intervenant dans le processus de gestion des créances.

3.2.2. Questionnaire de contrôle interne

Cet outil composé de questions-types nous permettra de relever les forces et faiblesses des dispositifs de CI à travers les réponses "oui" et "non" données par nos interlocuteurs (l'assistante administrative, l'assistant administrative et financier et l'assistante financière). Le questionnaire de contrôle interne est bâti pour que les réponses négatives désignent les points faibles, et que les réponses positives signalent les points en théorie forts. Le face à face sera utilisé pour collecter les réponses de nos répondants et relatives aux questions posées dans le QCI que nous élaborerons.

3.2.3. Analyse documentaire

Tout au long de cette étape, nous aurons à consulter les documents internes et externes à l'organisation dans le but de recueillir l'essentiel des données nécessaires à la compréhension et l'analyse du processus de gestion des créances au sein du CNHU-HKM. Ainsi, nous examinerons les différents documents liés à la gestion des créances notamment le manuel de procédures, les notes de service, les dossiers des clients et d'autres documents relatifs à la gestion des créances.

3.2.4. La narration

Selon Renard (2010 : 354), il existe deux sortes de narration, les deux utilisées en audit interne :

- la narration par l'audité : orale, elle est l'outil le plus élémentaire à ne pas négliger pour autant. Passif dans son utilisation, l'auditeur se contente d'écouter et de noter le récit de son interlocuteur. Par opposition à l'interview qui est préparée et réalisée pour un but précis, la narration n'a autre objet que de faire décrire un cadre général ;
- la narration par l'auditeur : écrite, c'est la transcription narrative d'une narration orale. Les observations physiques, les constats, les conclusions de tests (...), sont des sources de reproduction narratives d'auditeur.

Structurée et logique, la narration va être de lecture facile pour un tiers ; d'où la communicabilité de l'information est un des avantages de ce mode d'expression qui n'est rien qu'une mise en ordre de renseignements obtenus par ailleurs.

Conclusion

Cette première partie nous a permis d'appréhender les différentes notions du processus de gestion des créances dans son ensemble. Ainsi, nous avons en partie saisi l'importance et le rôle majeur que peut jouer la gestion des créances dans la vie d'une structure comme le CNHU-HKM.

Aussi, nous a-t-elle permis de recenser les différents risques qui pourraient entraver la bonne gestion des créances à travers diverses méthodes et techniques. La connaissance de ces risques nous amène à proposer un dispositif de maîtrise des risques liés au processus de gestion des créances.

Nous ne saurions aller sur le terrain sans outils, c'est pourquoi nous avons proposé une méthodologie de travail en relation avec le secteur d'activité et le processus de gestion des créances afin de bien conduire notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Face à un environnement en perpétuelle évolution, le processus de gestion des créances engendre un nombre élevé de risques opérationnels liés à chacune de ses étapes. La multiplicité de ces risques amène les dirigeants à y porter une attention particulière et à définir des stratégies appropriées pour les prévenir, détecter, évaluer et maîtriser afin de parer à toute éventualité qui puisse compromettre l'atteinte des objectifs du CNHU-HKM du Bénin.

Après une connaissance théorique et approfondie du processus de gestion des créances clients, ainsi que des risques opérationnels qui y sont liés, nous avons souhaité dans cette deuxième partie étudier la mise en œuvre concrète de tel processus, notamment dans le cas du CNHU-HKM de Bénin

Ainsi, dans cette partie consacrée au cadre pratique de l'étude, nous aborderons trois chapitres à savoir :

- présentation du CNHU – HKM ;
- description du dispositif de gestion des créances et de maîtrise des risques ;
- analyse de la maîtrise des risques de gestion des créances clients au CNHU-HKM.

CHAPITRE 4 : Présentation du CNHU – HKM

Ce chapitre nous permettra, dans un premier temps, de faire un bref aperçu du CNHU-HKM, de son rôle, ses missions et les objectifs qui lui sont assignés dans le système de santé au Bénin puis dans un second temps une description de son organisation.

4.1. Présentation

Cette section nous permettra de faire l'historique, de parler des missions qui lui sont assignées pour finir par les différents services qui le composent.

4.1.1. Historique

A la veille des indépendances, la ville de Cotonou était dotée, d'une Circonscription Médicale (CM), d'une maternité qui était intégrée à la CM avant d'être détachée suite à la construction de l'HOMEL de Cotonou.

Il faudra attendre la veille des indépendances pour voir naître à Cotonou un Hôpital de 600 lits dont la première tranche de 350 lits fût financée par le Gouvernement français.

L'histoire du CNHU-HKM est riche en mutation :

- le 30 Octobre 1962 par la loi N 62-36 portant création de l'hôpital et le dotant de l'autonomie financière, celui-ci fût inauguré en présence des responsables français et des cadres dahoméens sous le nom Hôpital Hubert MAGA ou vulgairement appelé « hôpital 350 lits ». Cette dénomination lui vient du fait qu'à l'origine il ne contenait que 350 lits d'hospitalisation ;
- le décret N 465/PR- MSPAS du 02 Novembre 1962 portant organisation de l'hôpital de Cotonou sous la forme d'établissement public autonome vient consolider sa création ;
- en 1963 il a acquis effectivement son autonomie et devient « Hôpital Autonome de Cotonou » suite au changement de régime intervenu cette année ;
- par décret N 490 du 21 décembre 1966 il change encore de statut et devient « Centre National Hospitalier » ;

- avec la création en 1970 de l'Université et des enseignements supérieurs du Dahomey par décret N 70-217 / CP /MEN du 21 août 1970, il devient « Centre National Hospitalier et Universitaire de Cotonou » CNHU-C par le décret N 73-8 du 10 Janvier 1973 ;
- la réorganisation et le fonctionnement du CNHU – C ont été sanctionnés par le décret N 85 – 559 du 30 Décembre 1985 ;
- les statuts du CNHU-C ont eu leur approbation par le décret N 90 – 0103 du 11 Juin 1990 ;
- le 13 Mai 1991, le CNHU-C a acquis son statut d'office à caractère social et scientifique ;
- il devient « Centre National Hospitalier et Universitaire Hubert Koutoukou MAGA » suite à la décision prise par le Gouvernement d'immortaliser la mémoire du Père de l'indépendance du Bénin et à l'occasion de l'inauguration de l'Unité de scanographie en Novembre 2001.

A cette époque, le personnel soignant était composé de coopérants français, de quelques religieuses et des premiers médecins dahoméens.

Il s'étend sur une superficie de 10 hectares est doté d'une autonomie administrative et financière. Jouissant d'une personnalité morale, le CNHU-HKM est au sommet de la pyramide sanitaire du pays. Il participe ainsi à la mise en œuvre de la politique sanitaire du pays.

4.1.2. Missions

Depuis sa création, le CNHU-HKM s'est vu assigner plusieurs missions dont celles de :

- assurer en permanence les consultations et les soins hospitaliers de référence ;
- assurer la formation du personnel de santé ;
- assurer la recherche médicale.

4.1.3. Les services

Le CNHU – HKM comporte plusieurs services qui sont subdivisés en deux grands groupes :

- les services administratifs qui ont en charge la gestion administrative et financière du centre ;
- les services techniques qui sont chargés de fournir des prestations médicales aux usagers du centre.

4.1.3.1. Les Services Administratifs

Ils s'occupent de la gestion administrative et financière du CNHU-HKM. Il s'agit donc :

- de la Direction Générale et Secrétariat particulier ;
- de la Direction Générale Adjointe et Secrétariat ;
- de l'Agence Comptable ;
- du Service Financier ;
- du Service Ressources Humaines ;
- du Service Economique ;
- du Service Infirmier ;
- du Service Accueil et Clientèle ;
- du Service de Maintenance ;
- de la Cellule de Contrôle de Gestion et de la statistique ;
- de la Cellule Informatique ;
- de la Cellule des Archives et de la Documentation.

4.1.3.2. Les Services Techniques

Ils sont composés de tous les services qui sont impliqués dans les aspects techniques du centre.

Au nombre de ses services, on peut citer :

4.1.3.2.1. Les Services Médicaux et spécialités médicales

Composés de douze services, ils comprennent :

- la Clinique de Pédiatrie et de Génétique Médicale – Néonatalogie ;
- la Clinique Universitaire de Médecine Interne ;
- la Clinique universitaire de Rhumatologie
- la Clinique Universitaire de Néphrologie et Hémodialyse ;
- la Clinique Universitaire de Neurologie ;
- la Clinique Universitaire d'endocrinologie et Maladies Métaboliques ;
- la Clinique Universitaire d'Hépto gastro-entérologie ;
- le Service des maladies du Sang hématologie – Immunologie ;
- l'Unité de Soins d'Enseignement et de Recherche en Cardiologie ;
- le Service de Dermatologie – Vénérologie ;
- le Service de Psychiatrie ;
- le Service Médical du Personnel.

4.1.3.2.2. Les Services Chirurgicaux et Spécialités Chirurgicales

Ils regroupent un ensemble de douze services au nombre desquels, on peut citer :

- la Clinique Université de Chirurgie Pédiatrie ;
- la Clinique Universitaire de Chirurgie Traumatologique d'Orthopédie ;
- le Service de Rééducation Fonctionnelle ;
- la Clinique Universitaire de Chirurgie Viscérale A
- la Clinique Universitaire de Chirurgie Viscérale B
- la Clinique Universitaire d'Urologie ;
- la Clinique Universitaire d'Ophtalmologie ;
- la Clinique Universitaire d'Oto-rhino-laryngologie et de Chirurgie Cervico-faciale ;
- le Service Polyvalent d'Anesthésie – Réanimation ;
- la Clinique Universitaire de Gynécologie – obstétrique ;
- le Service Médical d'Accueil des Urgences ;
- le Service de Stomatologie.

4.1.3.3. Le Service Chirurgical Commun

Il est composé d'un service qui prend en compte les consultations chirurgicales et pansements externes / Bloc Opératoire Central – Stérilisation Centrale.

4.1.3.4. Les Services Médico – techniques

Ils sont huit services médico-techniques.

- Laboratoire de Biochimie ;
- Laboratoire d'Hématologie ;
- Laboratoire de Microbiologie ;
- Banque de Sang ;
- Service d'Imagerie Médicale ;
- Service d'Hygiène Hospitalière ;
- Service Hospitalo – Universitaire de Pharmacie ;
- Service Social Hospitalier.

4.1.4. Les ressources humaines

Le CNHU – HKM dispose à ce jour de 1030 agents répartis comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6: Répartition des effectifs par catégorie professionnelle au 31 décembre 2011

Catégories	Effectif	Pourcentage %
Personnel technique	813	79%
Personnel administratif	153	15%
Personnel de soutien	64	6%
Total	1030	100

Source : Rapport de gestion au 31 décembre 2011 du CNHU-HKM

4.1.5. Les ressources financières

Les ressources financières du CNHU – HKM sont alimentées par les produits émanant des prestations effectuées par l'entité et les subventions de l'Etat.

4.2. Organisation et fonctionnement du CNHU- HKM

Pour un meilleur fonctionnement, le CNHU-HKM s'est doté des organes de décisions à divers niveaux de l'organisation.

4.2.1. Le conseil d'administration

Il est composé de 14 membres ayant voix délibérative et présidé par le représentant du Ministère de la Santé. Il se réunit en sessions ordinaires chaque fois que nécessaire, au minimum deux fois par an. Ce conseil a, entre autres, pour missions de :

- définir la politique générale du centre ;
- décider de la création ou de la suppression de Services Médicaux ou Médico-techniques ;
- examiner et adopter le budget primitif, le compte administratif ;
- définir et contrôler l'application de la politique générale du Centre ;
- approuver l'étude prévisionnelle des budgets annuels.

4.2.2. La commission médicale consultative

Elle est composée de tous les chefs de services cliniques et médico-techniques et des représentants élus des médecins et pharmaciens. Elle est consultée sur les principales affaires relatives aux trois principales missions du Centre (diagnostics et soins – formation – recherche). Elle se réunit en séance ordinaire au moins une fois par trimestre et en séance extraordinaire en cas de nécessité.

4.2.3. Le comité de direction

La direction du Centre est assurée par un comité de direction composé ainsi qu'il suit :

- du Directeur Général responsable du développement des activités de l'établissement, Président du comité de direction, il assure la gestion quotidienne du CNHU – HKM ;
- du Directeur Adjoint qui s'occupe des affaires administratives et financières, il assure la suppléance du Directeur Général ;
- du Chef de Service Administratif et du Personnel ;
- du Chef de Service Economique ;
- du Chef de Service de la Maintenance ;
- du Chef Service Accueil et Clientèle ;
- des Infirmiers Généraux ;
- du Chef de Service de la Pharmacie ;
- de trois représentants de la Commission Médicale Consultative dont le Président de la Commission ;
- des Secrétaires Généraux des syndicats ;
- d'un délégué du personnel.

4.2.4. Le Service Infirmier

Il s'occupe de la qualité des soins, de la recherche et de la formation. Le chef du service des soins infirmiers participe à la recherche, à l'évaluation et à la mise en place de la politique de formation. Il est chargé de l'établissement du volet soins infirmiers et du projet d'établissement.

4.2.5. Le Service Social

Il est chargé des missions ci-après :

- assister les patients qui éprouvent des difficultés d'ordre financier à faire face à leurs factures ;
- retenir les personnes à assister conformément aux critères pré-définis.

4.2.6. La Cellule de Contrôle de Gestion et de la Statistique

Il a pour mission de :

- faire le point régulièrement sur l'exécution du budget et sur la situation de trésorerie ;
- présenter trimestriellement un rapport sur la gestion de l'établissement ;
- suivre en permanence l'évolution de l'effectif et de la masse salariale ;
- apporter toutes les informations nécessaires à la direction pour la prise de décision.

4.2.7. Le Service Ressources humaines

Il a pour mission d'élaborer la description des postes, le profil des agents aux postes, les offres d'emploi, les grilles d'entretien en vue des recrutements, les procédures d'évaluation, les tableaux de bord de la planification et de la gestion du personnel, les bulletins de paie, et propose au directeur des mesures de motivation du personnel.

4.2.8. Le Service de Maintenance

Ce service est chargé de la bonne marche des équipements techniques de l'hôpital.

4.2.9. Cellule Informatique

C'est un service qui assure la gestion informatique de l'Hôpital.

4.2.10. Cellule des Archives et de la Documentation

Il constitue la mémoire du CNHU – HKM et assure la gestion des archives et des documents administratifs du centre.

4.2.11. Le Service Economique

Il est constitué de trois divisions à savoir :

- la Division Approvisionnement ;
- la Division des Sections Auxiliaires ;
- la Division Garage et Entretien Bâtiments.

4.2.12. Le Service Financier

Ce service a perdu toutes ses attributions au profit de l'Agence Comptable.

4.3. Les Services contribuant au processus de la gestion des créances

La gestion des créances nécessite l'implication des deux entités à savoir le SAC qui s'occupe de la facturation et l'AC qui achève le processus par le recouvrement des factures.

4.3.1. Le Service de l'Accueil et Clientèle

Le Service de l'Accueil et de la Clientèle est subdivisé en deux divisions à savoir :

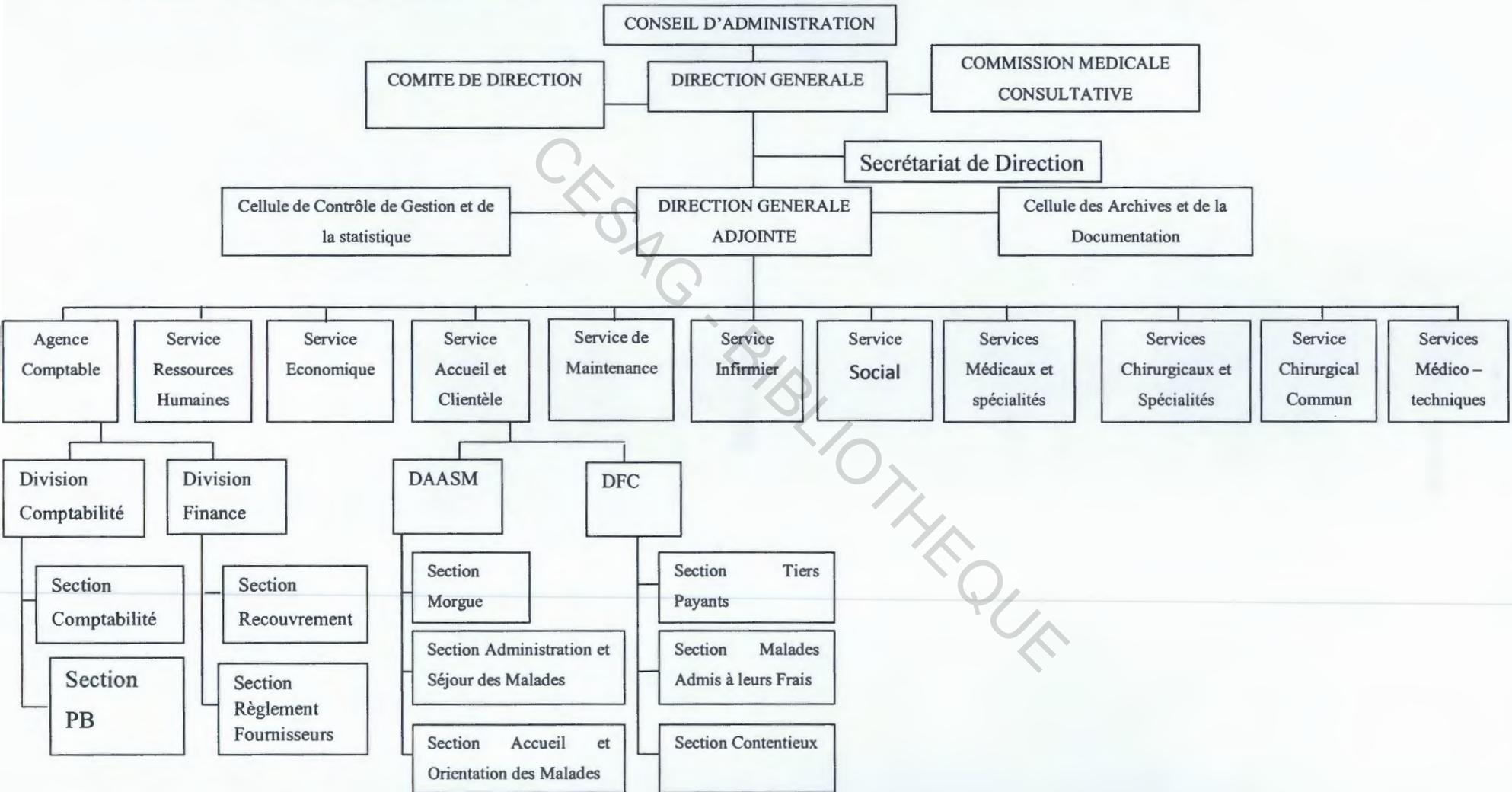
- la Division Accueil, Admission et Séjour des Malades (DAASM) qui joue un rôle important dans la prise en charge des patients depuis leur accueil jusqu'à leur sortie en passant par leur admission au Centre ;
- la Division Facturation et Contentieux (DFC) s'assure de la réception et le traitement des fiches en provenance de la (DAASM) ; procède en outre au contrôle, à la vérification, à la mise en facture des fiches puis à leur transmission à l'Agence Comptable pour recouvrement.

4.3.2. L'Agence Comptable

Elle comprend deux divisions à savoir :

- la division finance qui constitue la cheville ouvrière dans le processus de gestion des créances au CNHU - HKM ;
- la division comptabilité qui est chargée de l'enregistrement des factures puis à leur comptabilisation.

Figure 6: Organigramme du CNHU-HKM



Source : Cellule de contrôle de gestion et de la statistique du CNHU

CHAPITRE 5 : Description des procédures de gestion des créances et du dispositif de maîtrise des risques

Ce chapitre nous permettra de retracer les procédures en matière de gestion des créances au CNHU – HKM, de l'admission jusqu'à l'encaissement en passant par les étapes de facturation et de recouvrement des créances restées impayées.

5.1. Description des procédures de gestion des créances au niveau des PAF

De l'analyse des documents et par nos interviews et observations, nous sommes arrivés à retracer le processus de gestion des créances depuis l'admission jusqu'à l'encaissement. Cette description s'est faite sous forme narrative.

Elle concerne les étapes d'admission, la facturation, de recouvrement des factures.

5.1.1. Admission

L'admission au CNHU-HKM se fait de plusieurs façons :

- admission directe ;

Ici, le patient malade décide de se rendre au CNHU –HKM pour consultation suite à ses ennuis de santé.

- admission pour examen sur conseil d'un médecin traitant ;

Le patient se rend au centre pour demander des examens tels que la radio, le scanner, diverses analyses etc.

- admission sur évacuation à partir d'un centre de niveau inférieur.

Certains centres de santé, compte tenu de la gravité du cas du patient, décident d'évacuer le patient au centre de référence national qu'est le CNHU-HKM pour une meilleure prise en charge correcte.

5.1.2. Facturation

Il existe deux sortes de facturation des prestations de soins au profit des patients :

5.1.2.1. Facturation des soins externes

Concernant les soins externes, il faut noter que les patients arrivent au CNHU-HKM, se dirigent vers une unité de soins, puis l'agent qui est chargé de l'ausculter prescrit si besoin en est des examens et autres actes médicaux. Dans ce cas, le patient se rend à la caisse pour une facturation sur place en tenant comptes des prescriptions qui figurent sur la fiche du médecin traitant. Cette facturation sur place a été rendue possible grâce à l'installation d'un logiciel de facturation où tous les actes médicaux sont renseignés avec leurs différents prix. Il faut noter que ces caisses dépendent de l'AC.

5.1.2.2. Facturation des malades hospitalisés

A l'instar des soins externes, les soins prodigués aux malades hospitalisés sont facturés et payés au fur et à mesure de leur prescription au niveau des caisses qui dépendent de l'AC. Toutefois, il existe des frais de chambre qui ne sont pas facturés au fur et à mesure du séjour du malade au CNHU-HKM. Ces frais sont traités de la façon suivante :

5.1.3. Encaissement

Sur présentation de la fiche médicale, le patient se rend à l'une des caisses pour connaître le montant de la facture relative aux actes médicaux prescrits par le médecin traitant. Une fois que le caissier introduit les informations de la fiche dans le logiciel de facturation installé, ce dernier lui génère le montant à payer par le patient. Ensuite le patient procède au paiement du montant au caissier et reçoit à son tour un reçu revêtu de sa signature, du cachet et de la date d'encaissement.

5.1.4. Recouvrement des factures restées impayées

Le CNHU-HKM responsabilise ses agents de poursuite aux fins de procéder au recouvrement des factures relatives aux soins non réglés par les PAF. Pour cela, les agents de poursuite se rendent dans les domiciles de ces débiteurs si ces derniers ont laissé une adresse correcte.

5.2. Description des procédures de gestion des créances des clients institutionnels

La procédure de prestations de services au profit des clients institutionnel part de son acceptation jusqu'au recouvrement en passant par la facturation des prestations fournies.

5.2.1. Acceptation des clients institutionnels

L'acceptation des clients institutionnels débute par l'envoi par le client d'une lettre d'agrément.

L'acceptation des clients institutionnels se déroule de la façon suivante :

- ✓ la Demande d'agrément ;

Elle se fait par l'envoi d'une lettre d'agrément par le client qui exprime leur intention à faire assurer par le CNHU-HKM des prestations de services de santé au profit de son personnel.

- ✓ l'Envoi du contrat type ;

Suite à l'intention exprimée par le client, le CNHU-HKM par l'entremise du SAC transmet au client un exemplaire de contrat de prestations de services. Ce contrat doit être reproduit et rempli par le client.

- ✓ l'Approbation du contrat ;

Le contrat rempli par le client passe à l'étape d'approbation par le SAC après une étude minutieuse du document.

Certains contrats sont étudiés en staff (ensemble des chefs service plus la direction générale) compte tenu des risques qu'ils font courir au CNHU-HKM.

- ✓ la Signature du contrat par les parties.

Le contrat qui, après avoir été approuvé, est signé par le prestataire (CNHU-HKM) et le client demandeur. Ainsi, le contrat entre en vigueur et toute demande de prestations non prosrites doit être exécutée.

5.2.2. Prestations et facturation des soins

Les malades qui sont sous couverture des clients institutionnels du CNHU-HKM sont reçus et sur présentation d'une prise en charge sont autorisés à suivre les soins. Une fois les soins administrés par le CNHU-HKM, on procède ensuite à la facturation des clients. Elle est assurée par le Service de l'Accueil et Clientèle à travers la Division Facturation et Contentieux. Cette division se charge de faire la cotation et la valorisation des actes, séjours et traitement médicaux dont le patient a bénéficié. Elle établit mensuellement une facture nominative des bénéficiaires de soins selon qu'il s'agit de l'hospitalisation ou de soins à titre externe qu'elle transmet à l'Agence Comptable pour recouvrement.

Pour mieux accomplir sa mission, la division facturation et contentieux s'appuie sur des agents administratifs positionnés au niveau des unités de soins et qui agissent au nom de la DFC. Ils sont connus sous le nom de "col vert".

5.2.3. Recouvrement

L'étape de recouvrement débute par la réception des factures par l'Agence Comptable par l'entremise de la division recouvrement. Il se fait sur la base des actes prodigués aux patients du centre.

5.2.3.1. Réception et enregistrements des factures

La division finance à travers sa section recouvrement reçoit les factures de la division facturation qui les transmet par Registre. Elle vérifie si toutes les factures ont été reçues. Il enregistre celles-ci sur les fiches clients et les transmet aux destinataires c'est-à-dire aux clients.

5.2.3.2. Transmission des factures

Les factures sont transmises aux différents clients selon leur catégorie respective :

➤ L'Etat

Dans ce cas, les factures sont envoyées par l'Agence Comptable par l'intermédiaire des agents de poursuite aux différents ministères pour certification puis elles sont convoyées à la direction du budget du MEF pour l'établissement des mandats. Ces mandats sont ensuite transmis à la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique pour paiement.

Il faut signaler que le cas de la DSSA / FAB, est traité autrement car après réception des factures par leur service compétent, ce dernier procède à la certification puis au mandatement des factures.

En cas de non règlement pour cause d'insuffisance du budget, la DSSA / FAB transfère les factures restées sans suite favorable à la direction du budget pour mandat.

➤ Les Sociétés d'Etat

Les factures sont transmises aux différentes sociétés d'Etat pour lesquelles le CNHU- HKM a effectué des prestations aux moyens des agents de poursuite. Elles procèdent au règlement des différentes factures.

➤ Sociétés privées

Les factures sont envoyées aux sociétés privées avec lesquelles le CNHU- HKM est en contrat de prestation de service. Ces prestations sont facturées puis notifiées aux moyens des agents de poursuite. Ces sociétés règlent les différentes factures à elles transmises.

➤ Les projets et programmes de l'Etat

Mensuellement, le CNHU-HKM fait le point des prestations effectuées aux clients sous couverture des projets et programmes de l'Etat puis leur transmet les factures correspondant à

ces prestations. Il faut noter que ces factures ne concernent que les prestations effectuées au cours d'un mois et qui relèvent de leurs attributions.

Pour le cas des dialysés, on envoie un devis en début de semestre en tenant compte du nombre de personnes en situation de dialyse.

➤ Les Organisations internationales

La division finance de l'Agence Comptable transmet les factures aux agents de poursuite qui se chargent de les distribuer aux différentes organisations internationales pour lesquelles le CNHU-HKM a fourni ses services. Tout ceci se fait au moyen d'un cahier de transmission dûment déchargé par l'agent receveur. Ces factures sont ensuite réglées par lesdites organisations internationales.

➤ Les sociétés d'assurance

Le CNHU-HKM, après avoir prodigué des actes médicaux aux clients qui sont sous couverture sanitaire des compagnies d'assurance fait le point des parts à lui reverser par ces dernières. Ainsi, les agents de poursuite sont responsabilisés à transmettre au moyen d'un cahier de transmission les différentes factures les concernant.

5.2.4. Encaissement

➤ Par virements bancaire

Les références du virement sont communiquées au recouvrement par la comptabilité. L'agent de recouvrement établit un avis de recouvrement, mouvemente le compte et met à jour le registre des encaissements.

➤ Par chèque bancaire, CCP ou chèque trésor public certifié

Il existe pour ce type d'encaissement trois possibilités :

- chèque reçu par courrier postal ;
- chèque reçu par l'intermédiaire d'un agent de transmission ;

- chèque retiré chez le client par un agent de recouvrement qui, après vérification de l'exactitude du chèque et de la facture ou des factures payées porte tous les renseignements afférents au règlement oppose le cachet chèque non endossable sauf au profit du CNHU-HKM.

Le chèque envoyé par le client doit être certifié, barré et établi à l'ordre du CNHU-HKM dans un délai n'excédant pas un (01) mois à compter de la réception de la facture.

➤ **En numéraire**

Il se déroule de la même manière que l'encaissement par chèque sauf que l'avis et la somme recouvrée sont déposés au guichet caisse.

Le caissier établit à son tour un reçu revêtu de sa signature, du cachet et de la date d'encaissement.

➤ **Par compensation d'écriture**

Bien que rare, ce mode de paiement peut être utilisé. La procédure est la même que celui du virement bancaire.

5.2.5. Recouvrement des factures impayées

En cas de non paiement de la facture après un délai d'un mois à compter de la transmission de la facture au client, le CNHU-HKM rappelle à l'ordre son client pour qu'il s'exécute.

5.3. Description des éléments constitutifs du dispositif de maîtrise des risques liés à la gestion des créances clients

Un dispositif de maîtrise du risque ne saurait être efficace si les éléments essentiels qui le composent ne fonctionnent pas. Ces éléments qui font la force du dispositif de maîtrise des risques en place sont la section facturation de la DFC, la section recouvrement de la Division des Finances, le système de facturation sur place et le système de prépaiement des soins administrés aux clients. La description de ces éléments ne peut se faire sans une connaissance

de leur organisation, les moyens mis à leur disposition et les différentes difficultés qui sont les leurs.

5.3.1. La Section Facturation de la DFC

➤ Organisation de la facturation

La facturation des frais liés aux soins administrés se déroule de deux manières :

- la Facturation sur place ;

Ce mode de facturation est valable autant pour les malades externes que pour les malades hospitalisés. Elle consiste à faire facturer sur place, à la caisse, le client après que les différents actes médicaux lui soient prescrits. Il prend ainsi connaissance du montant équivalent aux soins exigés sur la fiche d'ordonnance.

- la Facturation à la fin du séjour du client.

Elle est beaucoup plus liée aux frais de séjour au CNHU-HKM et concernent les malades hospitalisés. A la différence des frais d'actes médicaux, les frais d'hébergement ne sont pas facturés au fur et mesure du séjour du malade au Centre. Le malade est tenu, selon la catégorie de chambres choisie, de payer une avance sur hébergement au Centre. A la fin de séjour, le responsable administratif du pavillon fait le point du nombre de jours d'hospitalisation effectués par le malade. La Section Facturation procède à la différence entre le montant obtenu en faisant le nombre de jours d'hospitalisation dénombrés multiplié par le Tarif relatif à la catégorie de chambre prise par le malade et l'avance versée par ce dernier. Il s'en suit trois cas possibles :

- la différence est nulle, dans ce cas le malade ne payera rien au Centre ;
- la différence est positive, dans ce cas le malade payera cette différence et une facture est établie à cet effet ;
- la différence est négative, dans ce cas le CNHU-HKM devra rembourser cette différence.

Dans ce troisième cas, le malade devra adresser une lettre au Directeur Général du CNHU-HKM aux fins de demander le remboursement de la différence.

➤ Les moyens utilisés

La Section facturation s'appuie sur une équipe composée de : un chef section, des agents administratifs postés au niveau de chaque pavillon du Centre. Ils sont à ce jour au nombre de 08 agents à s'échiner au quotidien pour l'atteinte des objectifs à eux assignés.

Pour bien accomplir sa mission, le CNHU-HKM a doté le SAC d'un logiciel de facturation qui, malheureusement, est dépassé compte tenu de l'évolution de la technologie en la matière et du nombre sans cesse croissant des patients qui se bousculent du Centre.

➤ Les difficultés rencontrées

L'une des difficultés majeures rencontrée par la section facturation est l'insuffisance du nombre d'agents mis à sa disposition pour la réussite de la mission. A ceci, il faut ajouter, la volonté manifeste de certains agents de dissimuler certaines informations relatives à quelques malades. Il faut ajouter à tout ceci les facturations parallèles aux patients.

5.3.2. La Section Recouvrement de l'AC

➤ Organisation du recouvrement

Le recouvrement des créances dues au CNHU-HKM est organisé en plusieurs phases :

- le recouvrement à la caisse ;

Il consiste à faire payer le malade sur place à la caisse avant que les actes médicaux ne lui soient administrés. C'est un recouvrement qui s'effectue aux guichets des caisses installées dans l'enceinte du CNHU-HKM.

- le recouvrement post soins ;

Comme son nom l'indique, il se réalise après que les soins soient administrés aux patients. Généralement, ce cas de figure concernent le personnel de l'Etat ou leur famille ; les personnes bénéficiant d'une assurance santé auprès des compagnies d'assurance ; le personnel des institutions internationales ou représentations diplomatiques ; les personnes sous couverture des projets et programmes de l'Etat et enfin le personnel des sociétés d'Etat.

Au cours du traitement du malade, une partie des frais est supportée par ce dernier et le reste est facturé à la structure compétente.

- Le recouvrement contentieux.
- Les moyens

La division recouvrement des créances est composée de 12 (douze) agents dont 07 (sept) agents de poursuite qui s'attèlent quotidiennement à la réussite de leur mission et à l'atteinte des objectifs qui leur sont assignés. Aussi, elle dispose, au niveau des caisses d'un logiciel de facturation installé depuis 15 (quinze) ans.

- Les difficultés rencontrées

Plusieurs difficultés sont rencontrées au niveau de la division recouvrement à savoir l'insuffisance de personnel, transmission tardive des factures de certains clients, les interventions diverses en faveur de certains malades pour une réduction des factures, les tentatives de corruption, les recouvrements parallèles etc.

CHAPITRE 6 : Analyse de la maîtrise des risques de gestion des créances clients au CNHU-HKM

Afin, de pouvoir présenter dans une carte les risques possibles relatifs aux procédures étudiées, nous allons procéder à l'analyse de l'existant. Cette analyse nous permettra d'identifier les différents risques possibles.

6.1. Identification des risques du processus gestion des créances clients

Cette étape se fera sur la base de l'analyse et l'identification des risques d'admission des malades, d'admission en urgence des malades, de l'agrément des clients institutionnels, de signature de contrat de prestation de services avec les clients institutionnels, de facturation, de transmission de la facture et d'encaissement.

6.1.1. Analyse et identification des risques d'admission des malades

L'admission des malades au CNHU fait ressortir quelques irrégularités. Il s'agit de l'admission du malade sans dossier médical et sans autorisation de transfèrement du médecin traitant pour les PAF. Il faut noter que le CNHU-HKM étant au sommet de la pyramide sanitaire du Bénin, ne peut accueillir n'importe quel malade

Les risques liés à cette activité sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7: Identification des risques liés à l'admission du malade

Tâches	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Dispositifs maîtrisés?
Vérification du dossier médical du malade	1- Absence de dossier médical 2- Absence d'informations relatives à l'identification du malade	Perte d'informations sur le client	Exiger à chaque malade un dossier médical	Oui

La maîtrise des risques liés à la gestion des créances clients : cas du CNHU-HKM du Bénin

Autorisation de transfert du médecin traitant	3- Transfert non autorisé	Surpopulation du centre	Exiger la signature du médecin traitant ou du responsable du centre référant	Non
Vérification de la carte de membre ou prise en charge si le malade est parrainé par un client institutionnel	4- Cartes ou pièces justificatives falsifiées	Litige	Exiger des cartes et des prises en charge dûment signées par les personnes dont les spécimens de signatures sont enregistrés au CNHU-HKM	Oui

Source : Nous-mêmes

6.1.2. Analyse et identification des risques liés à l'agrément des clients institutionnels

Le sous-processus d'agrément des clients institutionnels peuvent donner lieu à des irrégularités, à savoir clients insolvables, ne répondant pas à la législation en vigueur.

Les risques liés à ce processus sont résumés dans ce tableau :

Tableau 8: Identification des risques liés à l'acceptation des clients institutionnels

Tâches	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Dispositifs maîtrisés?
Demande d'agrément	5- Octroi d'agrément sur de fausses bases	Portefeuille clients inadéquats	Evaluation de la capacité financière du client à faire face aux factures de ses adhérents	Oui
Envoi du contrat-type au client	6- Envoi tardif du contrat type au client	Perte de clients potentiels	Envoyer immédiatement le contrat type au client suite à la réception de la lettre d'agrément	Oui

Approbation du contrat par le SAC	7- Contrat approuvé sur de mauvaises bases	Choix de clients inadéquats	Mettre en place une commission pour approuver les contrats	Non
-----------------------------------	--	-----------------------------	--	-----

Source : Nous-mêmes

6.1.3. Analyse et identification des risques de sélection des clients institutionnels

Il existe des risques relatifs à la sélection des clients institutionnels avec qui le CNHU-HKM va signer des contrats de prestations de service de santé au profit des personnes sous leur couverture sanitaire.

Tableau 9: Identification des risques de sélection des clients institutionnels

Tâches	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Dispositifs maîtrisés?
Evaluation des clients institutionnels	8- Erreur d'évaluation 9- Clients potentiels non retenus, clients privilégiés	Information non fiable Perte de clients solvables	Mettre en place une commission spécialisée	Non Non

Source : Nous-mêmes

6.1.4. Analyse et identification des risques liés au contrat des clients institutionnels

Il est important d'identifier les différents risques liés au sous processus d'établissement et de signature des contrats avec les clients institutionnels.

Ces risques sont ainsi résumés dans le tableau suivant :

Tableau 10: Identification des risques d'établissement et de signature des clients institutionnels

Tâches	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Dispositifs maîtrisés?
Etablissement et signature des contrats avec les clients institutionnels	10- Contrat établi hors circuit officiel	Perte d'information	Mettre en place une commission spécialisée	Non
	11- Favoritisme dans l'établissement et la signature des contrats	s exhaustives sur le portefeuille clients		Non
	12- Contrat signé par une personne non habilitée			Non

Source : Nous - mêmes

6.1.5. Analyse et identification des risques liés à la facturation

C'est un point important dans le processus de gestion des créances car il précède le recouvrement proprement dit des créances. Il est de deux ordres :

- les risques liés à la facturation des PAF ;
- les risques liés à la facturation des clients institutionnels.

Les différents risques sont ainsi résumés dans le tableau suivant :

Tableau 11: Identification des risques liés à la facturation

Tâches	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Dispositifs maîtrisés?
Etablissement de la facture des PAF	13- Risque de sous facturation	Perte financière	Mettre en place des dispositifs de détection de fraudes et inculquer la notion d'éthique au personnel	Non
	14- Etablissement de factures non conformes aux procédures	Perte d'image		Oui
	15- Etablissement et enregistrement de factures		Veiller à l'élaboration des factures après vérification des	Non

	fictives 16- Etablissement et encaissement par la même personne		documents nécessaires Séparer la fonction d'établissement de la fonction d'encaissement	Non
Etablissement de factures des clients institutionnels	17- Retard dans l'établissement des factures 18- Risque de surfacturation	Non recouvrement des créances à temps Retard dans les mises à jour comptables Litige Perte d'image	Mettre en place un système de traitement automatisé des factures et raccourcir le circuit d'approbation sans en réduire le degré de contrôle	Oui Oui

Source : Nous-mêmes

6.1.6. Analyse et identification des risques liés à l'encaissement et au suivi des créances

Les risques liés à l'encaissement et au suivi des créances sont inscrits dans le tableau ci-dessous :

Tableau 12: Identification des risques liés à l'encaissement et au suivi des créances

Tâches	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Dispositifs maîtrisés ?
Encaissement et suivi des créances	19- Non effectivité du règlement de la créance	Grosses créances en souffrance	Avoir une politique de recouvrement des créances	Oui
	20- Risque que l'échéance de la créance soit dépassée		Faire des points journaliers des créances échues	Non
	21- Perte de chèques de			Non

	règlement 22- Détournement d'encaissement	Manques à gagner pour le CNHU-HKM	Procéder à des contrôles journaliers des encaissements	Oui
	23-Omission de l'enregistrement des règlements	Absence d'image fidèle dans les états financiers	Procéder à des contrôles journaliers et s'assurer de la compétence du personnel	Oui
	24-Double enregistrement des règlements			Oui

Source : Nous-mêmes

6.2. Choix de l'échantillon, tests réalisés et évaluation des risques

Les tests ont été réalisés à partir d'un critère d'échantillonnage choisi durant la période concernée par notre étude.

6.2.1. Critère d'échantillonnage

La composition de l'échantillon est faite sur la base des dossiers des clients institutionnels avec qui le CNHU-HKM a signé des contrats de prestation de services. La méthode a consisté à sélectionner 10 (dix) dossiers traités au cours de la période de novembre à décembre 2011 qui ont fait l'objet de vérification.

6.2.2. Tests de conformité et de permanence

Des tests de conformité ont été réalisés sur trois dossiers afin de nous assurer de la fiabilité des informations collectées. Aussi, avons-nous fait le test de permanence sur dix dossiers choisis.

A partir des informations obtenues à la suite de l'administration du questionnaire de contrôle interne et du guide d'entretien comme nous le montrent les annexes 1 et 2, nous avons pu présenter le tableau suivant :

Tableau 13: Résultats du test de conformité et de permanence

Documents	Objet	Existence de la lettre d'agrément	Existence de contrat de prestation de services	Existence de contrat signé par les personnes habilitées	Dépôt de spécimen de signature	Etablissement de factures	Paiement des factures	Imputation des règlements au compte du client	Constatation de la créance
Dossier n°010 du 10/11/2010	Convention de prestation de services avec la PREVOYANCE ASSURANCE	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Dossier n°002 du 20/04/2011	Convention de prestation de services avec l'EXPRESS PIGEON-COURRIER SARL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Dossier n°004 du 02/05/2011	Convention de prestation de services avec L'HÔPITAL DE MENONTIN	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Dossier n°015 du 15/10/2008	Convention de prestation de services avec la CMS/OCSP	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Dossier n°047 du 28/11/2008	Convention de prestation de services avec la DIAMOND	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

	BANK								
Dossier n°095 du 14/02/2005	Convention de prestation de services avec L'AFRICAIN DES ASSURANCES	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Dossier n°012 du 24/10/2007	Convention de prestation de services avec la TRANSACIER SA	Oui							
Dossier n°001 du 15/01/2008	Convention de prestation de services avec la SOS ZEMIDJAN	Oui							
Dossier n°013 du 24/10/2007	Convention de prestation de services avec l'IGN	Oui							
Dossier n°378 du 22/03/2005	Convention de prestation de services avec La NSAB	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Dossier n°048 du 28/11/2008	Convention de prestation de services avec COMON CAJAF SA	Oui							

Source : Nous-mêmes

6.3. Evaluation des risques

Pour l'évaluation des risques, il sera question d'évaluer la probabilité de survenance en fonction de la qualité du dispositif et l'impact des risques.

6.3.1. Evaluation de la probabilité de survenance des risques

L'appréciation de la qualité de ce dispositif a été faite à travers le test d'existence et de permanence, de même que du questionnaire de contrôle interne. Pour cela des notes allant de un (1) à cinq (5) sont affectés aux cinq (5) niveaux de survenance des événements à risques

Plus la qualité des dispositifs de maîtrise des risques est élevée, plus la probabilité de survenance est faible et inversement dans le cas contraire. D'où, la probabilité de survenance des risques est inversement proportionnelle à la qualité du dispositif de maîtrise des risques

Les critères d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques et de leur probabilité de survenance sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 14: Critères d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques et de leur probabilité de survenance

Qualité du dispositif			Evaluation de la probabilité		
Cote	Catégorie	Description	Probabilité	Cote	Description
1	Négligeable	Dispositif négligeable de maîtrise	Probabilité $\geq 96\%$	5	Quasiment certain
2	Faible	Faible dispositif de maîtrise	$61\% \leq \text{Probabilité} \leq 95\%$	4	Probable
3	Modérée	Dispositif moyen de maîtrise	$26\% \leq \text{Probabilité} \leq 60\%$	3	Possible
4	Elevée	Bon dispositif de maîtrise	$6\% \leq \text{Probabilité} \leq 25\%$	2	Peu probable
5	Extrême	Très bon dispositif de maîtrise	Probabilité $\leq 96\%$	1	Rare

Source : Nous-mêmes

Les chiffres dans le tableau N°15 ci-dessous sont issus des critères d'appréciation du dispositif de maîtrise des risques (tableau N°14) et des questions posées à partir du guide d'entretien et le questionnaire de contrôle interne.

Formule de calcul

Taux de probabilité (%) = cote de la probabilité d'occurrence / (cote de la qualité du dispositif de maîtrise des risques + cote de la probabilité d'occurrence).

Tableau 15: Evaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques du processus des achats et leurs probabilités de survenance

Risques	Qualité du dispositif de maîtrise des risques		Probabilité d'occurrence		
	Cote	Qualité	Cote	Probabilité	Commentaires
1. Absence de dossier médical	2	Faible	4	67%	Probable
2. Absence d'informations relatives à l'identification du malade	5	Extrême	1	17%	Rare
3. Transfert non autorisé	2	Faible	4	67%	Probable
4. Cartes ou pièces justificatives falsifiées	3	Modéré	3	50%	Possible
5. Octroi d'agrément sur de fausses bases	2	Faible	4	67%	Probable
6. Envoi tardif du contrat type au client	4	Elevé	2	33%	Peu probable
7. Contrat approuvé sur de mauvaises bases	3	Modéré	3	50%	Possible
8. Erreur d'évaluation	2	Faible	4	67%	Probable
9. Clients potentiels non retenus, clients privilégiés	4	Elevé	2	33%	Peu probable
10. Contrat établi hors circuit officiel	5	Extrême	1	17%	Rare
11. Favoritisme dans l'établissement et la signature des contrats	3	Modéré	3	50%	Possible
12. Contrat signé par une	5	Extrême	1	17%	Rare

La maîtrise des risques liés à la gestion des créances clients : cas du CNHU-HKM du Bénin

personne non habilitée					
13. Risque de sous-facturation	2	Faible	4	67%	Probable
14. Etablissement de factures non conformes aux procédures	3	Modéré	3	50%	Possible
15. Etablissement et enregistrement de factures fictives	3	Modéré	3	50%	Possible
16. Etablissement et encaissement par la même personne	3	Modéré	3	50%	Possible
17. Retard dans l'établissement des factures	2	Faible	4	67%	Probable
18. Risque de surfacturation	5	Extrême	1	17%	Rare
19. Non effectivité du règlement de la créance	3	Modéré	3	50%	Possible
20. Perte de chèques de règlement	5	Extrême	1	17%	Rare
21. Détournement d'encaissement	2	Faible	4	67%	Probable
22. Détournement d'encaissement	3	Modéré	3	50%	Possible
23. Omission de l'enregistrement des règlements	4	Elevé	2	33%	Possible
24. Double enregistrement des règlements	5	Extrême	1	17%	Rare

Source : Nous-mêmes

6.3.2. Evaluation de l'impact des risques

L'évaluation de l'impact des risques est faite généralement de manière qualitative sur une échelle de un (1) à cinq (5). La démarche est subjective car il convient de déterminer les conséquences potentielles au cas où le risque survenait, puis déterminer le niveau de d'impact.

L'échelle de mesure de l'impact des risques est résumée dans le tableau suivant :

Tableau 16: Echelle de mesure de l'impact des risques

Cote	Impact	Commentaires
5	Catastrophique	Conséquence d'une gravité considérable
4	Majeur	Conséquence significative
3	Modéré	Conséquence modérée
2	Mineur	Conséquence faible
1	Insignifiant	Conséquence négligeable

Source : Nous-mêmes

Les différents impacts des risques sur les objectifs du processus de la gestion des créances clients au CNHU-HKM sont énumérés dans le tableau ci-après :

Tableau 17: Impact des risques

Risques	Cote	Impact	Conséquences potentielles
1- Absence de dossier médical	3	Modéré	Conséquence modérée
2- Absence d'informations relatives à l'identification du malade	5	Catastrophique	Conséquence d'une gravité considérable
3- Transfert non autorisé	3	Modéré	Conséquence modérée
4- Cartes ou pièces justificatives falsifiées	3	Modéré	Conséquence modérée
5- Octroi d'agrément sur de fausses bases	2	Mineur	Conséquence faible
6- Envoi tardif du contrat type au client	4	Majeur	Conséquence significative
7- Contrat approuvé sur de mauvaises bases	3	Modéré	Conséquence modérée
8- Erreur d'évaluation	2		Conséquence faible
9- Clients potentiels non retenus, clients privilégiés	4	Majeur	Conséquence significative
10- Contrat établi hors circuit officiel	5	Catastrophique	Conséquence d'une gravité considérable

11- Favoritisme dans l'établissement et la signature des contrats	3	Modéré	Conséquence modérée
12- Contrat signé par une personne non habilitée	5	Catastrophique	Conséquence d'une gravité considérable
13- Risque de sous facturation	2	Mineur	Conséquence faible
14- Etablissement de factures non conformes aux procédures	3	Modéré	Conséquence modérée
15- Etablissement et enregistrement de factures fictives	3	Modéré	Conséquence modérée
16- Etablissement et encaissement par la même personne	3	Modéré	Conséquence modérée
17- Retard dans l'établissement des factures	2	Mineur	Conséquence faible
18- Risque de surfacturation	5	Catastrophique	Conséquence d'une gravité considérable
19- Non effectivité du règlement de la créance	3	Modéré	Conséquence modérée
20- Perte de chèques de règlement	5	Catastrophique	Conséquence d'une gravité considérable
21- Détournement d'encaissement	2	Mineur	Conséquence faible
22- Détournement d'encaissement	3	Modéré	Conséquence modérée
23- Omission de l'enregistrement des règlements	4	Majeur	Conséquence significative
24- Double enregistrement des règlements	5	Catastrophique	Conséquence d'une gravité considérable

Source : Nous-mêmes

6.4. Hiérarchisation des risques

Nous avons procédé à une hiérarchisation selon la probabilité d'occurrence et selon l'impact des risques liés au processus de gestion des créances au CNHU-HKM.

L'appréciation du niveau de chaque risque permet de le classer et le hiérarchiser afin de connaître les plus importants.

Tableau 18: Hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence

Risques	Probabilité d'occurrence	
	Cote	Commentaires
5-Octroi d'agrément sur de fausses bases	4	Probable
8-Erreur d'évaluation	4	Probable
13-Risque de sous facturation	4	Probable
17-Retard dans l'établissement des factures	4	Probable
21-Détournement d'encaissement	4	Probable
1-Absence de dossier médical	4	Possible
3-Transfert non autorisé	4	Possible
4-Cartes ou pièces justificatives falsifiées	3	Possible
7-Contrat approuvé sur de mauvaises bases	3	Possible
11-Favoritisme dans l'établissement et la signature des contrats	3	Possible
14-Etablissement de factures non conformes aux procédures	3	Possible
15-Etablissement et enregistrement de factures fictives	3	Possible
16-Etablissement et encaissement par la même personne	3	Possible
19-Non effectivité du règlement de la créance	3	Possible
22-Détournement d'encaissement	3	Possible
6-Envoi tardif du contrat type au client	2	Peu probable
9-Clients potentiels non retenus, clients privilégiés	2	Peu probable
23-Omission de l'enregistrement des règlements	2	Possible
2-Absence d'informations relatives à l'identification du malade	1	Rare
10-Contrat établi hors circuit officiel	1	Rare
12-Contrat signé par une personne non habilitée	1	Rare
18-Risque de surfacturation	1	Rare
20-Perte de chèques de règlement	1	Rare
24-Double enregistrement des règlements	1	Rare

Source : Nous-mêmes

Tableau 19: Hiérarchisation des risques selon leur impact

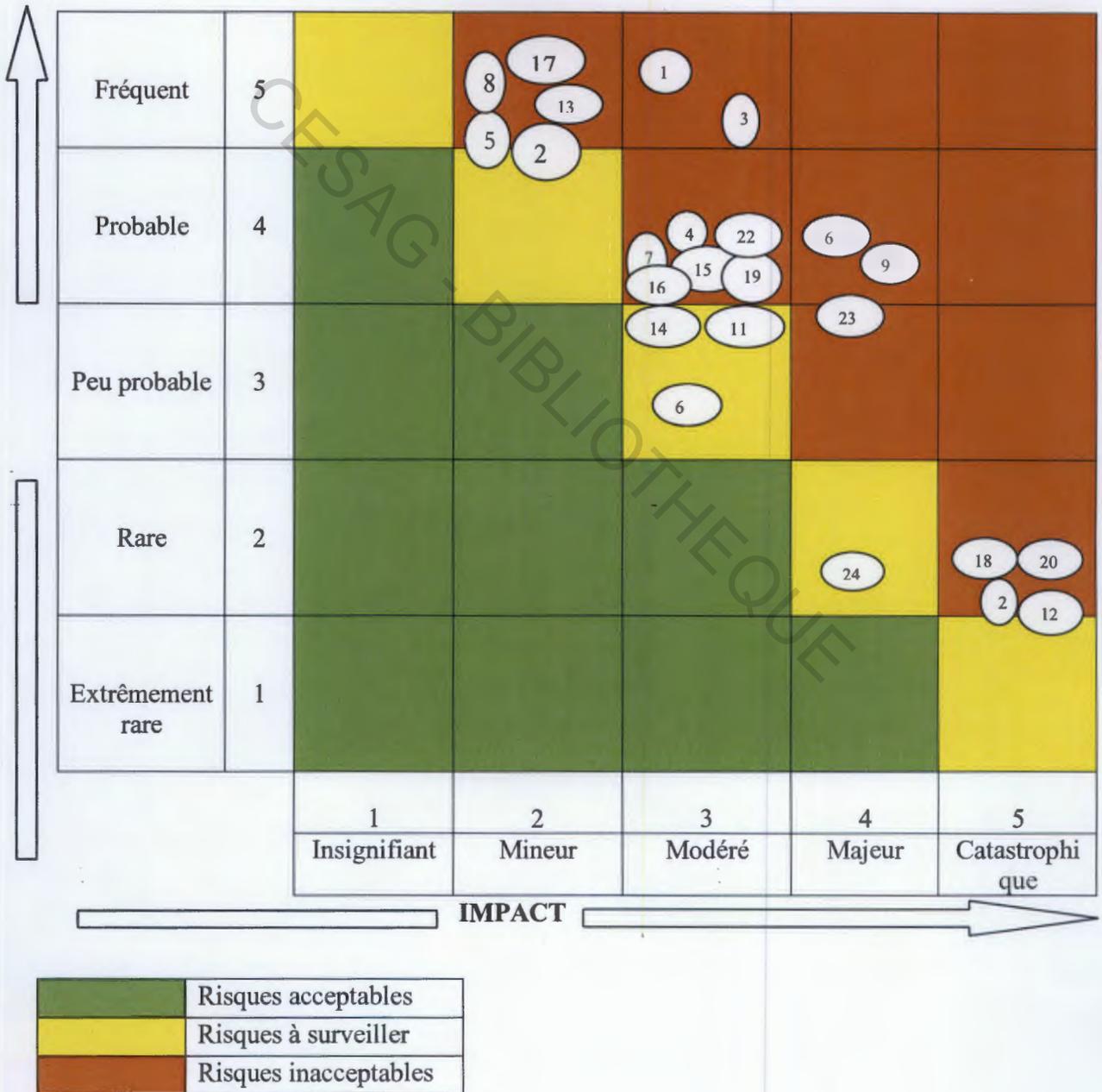
Risques	Cote	Impact
2-Absence d'informations relatives à l'identification du malade	5	Catastrophique
10-Contrat établi hors circuit officiel	5	Catastrophique
12-Contrat signé par une personne non habilitée	5	Catastrophique
18-Risque de surfacturation	5	Catastrophique
20-Perte de chèques de règlement	5	Catastrophique
24-Double enregistrement des règlements	4	Majeur
9-Clients potentiels non retenus, clients privilégiés	4	Majeur
23-Omission de l'enregistrement des règlements	4	Majeur
1-Absence de dossier médical	3	Modéré
3-Transfert non autorisé	3	Modéré
4-Cartes ou pièces justificatives falsifiées	3	Modéré
6-Envoi tardif du contrat type au client	3	Modéré
7-Contrat approuvé sur de mauvaises bases	3	Modéré
11-Favoritisme dans l'établissement et la signature des contrats	3	Modéré
14-Etablissement de factures non conformes aux procédures	3	Modéré
15-Etablissement et enregistrement de factures fictives	3	Modéré
16-Etablissement et encaissement par la même personne	3	Modéré
19-Non effectivité du règlement de la créance	3	Modéré
22-Détournement d'encaissement	3	Modéré
5-Octroi d'agrément sur de fausses bases	2	Mineur
8-Erreur d'évaluation	2	Mineur
13-Risque de sous facturation	2	Mineur
17-Retard dans l'établissement des factures	2	Mineur
21-Détournement d'encaissement	2	Mineur

Source : Nous-mêmes

6.5. Elaboration de la matrice des risques

A travers cette matrice, nous avons positionné les différents risques énumérés en combinant la hiérarchisation selon leur probabilité d'occurrence et selon leur impact.

Figure 7: Matrice des risques



Source: Nous-mêmes

La finalité de cette hiérarchisation des risques est de prendre les mesures nécessaires pour maîtriser ceux qui constituent des entraves majeures à la bonne gestion des créances.

A présent, nous allons procéder à l'évaluation des dispositifs de maîtrise de ces risques pour en déterminer ses forces et ses faiblesses.

6.6. Identification des forces et faiblesses du dispositif de maîtrise des risques liés à la gestion des créances

De l'analyse du dispositif de gestion des créances, des informations recueillies à partir de l'utilisation des outils tels que le QCI, l'organigramme et des différents tests, il ressort les forces et faiblesses regroupées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 20: Critères d'appréciation du dispositif de maîtrise des risques

Cote	Qualité du dispositif de maîtrise des risques	Critères d'appréciation du dispositif
5	Approprié	Il existe un dispositif de maîtrise des risques Il ne présente pas de lacunes Il est systématiquement appliqué
4	Acceptable	Il existe un dispositif de maîtrise des risques Il est systématiquement appliqué Mais, il présente quelques lacunes
3	Passable	Il existe un dispositif de maîtrise des risques Il ne présente pas de lacunes Mais, il n'est pas toujours appliqué
2	Insuffisant	Il existe un dispositif de maîtrise des risques Il présente des lacunes Il n'est pas toujours appliqué
1	Inexistant	Il n'existe pas de dispositif de maîtrise des risques

Source : Nous-mêmes

Tableau 21: Identification des points forts et faibles du dispositif de maîtrise des risques liés à la gestion des créances au CNHU-HKM du Bénin

Risques	Qualité du dispositif	Cote	Critères d'appréciation
1-Absence de dossier médical	Insuffisant	2	Négligence des agents de santé
2-Absence d'informations relatives à l'identification du malade	Approprié	5	Existence de bureau d'enregistrement des malades au niveau de chaque pavillon
3-Transfert non autorisé	Insuffisant	2	Non respect de la pyramide sanitaire
4-Cartes ou pièces justificatives falsifiées	Passable	3	Défaut de contrôle rigoureux
5-Octroi d'agrément sur de fausses bases	Insuffisant	2	Non application des conditions d'octroi définies
6-Envoi tardif du contrat type au client	Acceptable	4	Existence d'un planning de transmission de contrat type au client
7-Contrat approuvé sur de mauvaises bases	Passable	3	Il existe de largesse dans l'application rigoureuse des conditions pré-définies
8-Erreur d'évaluation	Insuffisant	2	Manque de contrôle suffisant de la part des responsables
9-Clients potentiels non retenus, clients privilégiés	Acceptable	4	Les clients remplissant les conditions sont presque toujours retenus
10-Contrat établi hors circuit officiel	Approprié	5	Il n'existe pas de contrats établis hors circuit officiel
11-Favoritisme dans l'établissement et la signature des contrats	Passable	3	Il existe par moment quelques faveurs faites à certains clients lors de la signature de leur contrat
12-Contrat signé par une personne non habilitée	Approprié	5	Les contrats sont toujours signés par les autorités compétentes
13-Risque de sous facturation	Insuffisant	2	Manque de contrôle suffisant

La maîtrise des risques liés à la gestion des créances clients : cas du CNHU-HKM du Bénin

14-Etablissement de factures non conformes aux procédures	Passable	3	Manque de rigueur dans l'établissement des factures
15-Etablissement et enregistrement de factures fictives	Passable	3	Etablissement de certaines factures hors circuit
16-Etablissement et encaissement par la même personne	Passable	3	Existence de guichet unique servant à la fois de facturation et d'encaissement des fonds
17-Retard dans l'établissement des factures	Insuffisant	2	Absence de planning pour assurer le respect des délais de transmission
18-Risque de surfacturation	Approprié	5	Manque de contrôle suffisant
19-Non effectivité du règlement de la créance	Passable	3	Manque de suivi, pas de déclenchement systématique des procédures judiciaires
20-Perte de chèques de règlement	Approprié	5	Défaut d'enregistrement
21-Détournement d'encaissement	Insuffisant	2	Les procédures de contrôle ne sont pas fréquentes
22-Détournement d'encaissement	Passable	3	Pas de contrôle suffisant par les responsables hiérarchiques
23-Omission de l'enregistrement des règlements	Acceptable	4	Défaut de rapprochement
24-Double enregistrement des règlements	Approprié	5	Système informatisé de façon à rejeter les doubles enregistrements

Source : Nous-mêmes

6.7. Hiérarchisation de l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques

A la suite du tableau précédent, nous avons pu procéder à la hiérarchisation de l'efficacité des différents dispositifs mis en place par le CNHU-HKM du Bénin. Le tableau ci-dessous présente cette hiérarchisation :

Tableau 22: Hiérarchisation de l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques

Risques	Cote	Qualité du dispositif
2-Absence d'informations relatives à l'identification du malade	5	Approprié
10-Contrat établi hors circuit officiel	5	Approprié
12-Contrat signé par une personne non habilitée	5	Approprié
18-Risque de surfacturation	5	Approprié
20-Perte de chèques de règlement	5	Approprié
24-Double enregistrement des règlements	5	Approprié
6-Envoi tardif du contrat type au client	4	Acceptable
9-Clients potentiels non retenus, clients privilégiés	4	Acceptable
23-Omission de l'enregistrement des règlements	4	Acceptable
4-Cartes ou pièces justificatives falsifiées	3	Passable
7-Contrat approuvé sur de mauvaises bases	3	Passable
11-Favoritisme dans l'établissement et la signature des contrats	3	Passable
14-Etablissement de factures non conformes aux procédures	3	Passable
15-Etablissement et enregistrement de factures fictives	3	Passable
16-Etablissement et encaissement par la même personne	3	Passable
1-Absence de dossier médical	2	Insuffisant
3-Transfert non autorisé	2	Insuffisant
5-Octroi d'agrément sur de fausses bases	2	Insuffisant
8-Erreur d'évaluation	2	Insuffisant
13-Risque de sous facturation	2	Insuffisant
17-Retard dans l'établissement des factures	2	Insuffisant
21-Détournement d'encaissement	2	Insuffisant

Source : Nous-mêmes

6.8. Plans d'action

Les plans d'actions nous permettent de prévoir les actions à mettre en œuvre en vue de ramener les risques inhérents aux risques résiduels.

Tableau 23: Plans d'action

Risques opérationnels	Actions de maîtrise de risques à mettre en place	Moyens	Délais de mise en oeuvre
Risques inacceptables			
1-Absence de dossier médical	Exiger un dossier médical à tout patient	Dossier médical	2 mois
3-Transfert non autorisé	Exiger un dossier de transfert	Dossier de transfert	2 mois
6-Envoi tardif du contrat type au client	Responsabiliser un agent à cet effet	Agent du SAC	1 mois
9-Clients potentiels non retenus, clients privilégiés	Mettre en place des éléments d'appréciations connus des clients	Manuel de procédures	2 mois
23-Omission de l'enregistrement des règlements	Procéder à des contrôles journaliers	- Enregistrement manuel - Enregistrement informatique	Immédiat
Risques à surveiller			
2-Absence d'informations relatives à l'identification du malade	Créer un fichier clients afin d'y enregistrer toutes les informations sur les clients	Logiciel de gestion des clients	2 mois
10-Contrat établi hors circuit officiel	Interconnecter tous les services à la base des données 'contrat'	Logiciel de gestion des contrats	3 mois
12-Contrat signé par une personne non habilitée	Communiquer à tous les services les signataires des contrats au CNHU-HKM	Répertoire des signataires des contrats	2 mois
18-Risque de surfacturation	Veiller à l'élaboration des factures après vérification des documents nécessaires	Fiches de renseignements	1 mois
20-Perte de chèques de règlement	Veiller au système organisationnel	Utilisation des chèques Electroniques	6 mois

La maîtrise des risques liés à la gestion des créances clients : cas du CNHU-HKM du Bénin

4-Cartes ou pièces justificatives falsifiées	Exiger des cartes et pièces non falsifiables et signées par les personnes dont les spécimens de signature figurent dans le contrat	Vérification rapide auprès des signataires de l'authenticité de la pièce	1 mois
7-Contrat approuvé sur de mauvaises bases	Mettre en place une commission spéciale pour l'évaluation des dossiers des clients	- Commission spéciale - Personnel compétent	1 mois
11-Favoritisme dans l'établissement et la signature des contrats	Mettre en place des règles d'établissement et de signature des contrats	Manuel de procédures	1 mois
14-Etablissement de factures non conformes aux procédures	Mettre en place des règles et procédures d'établissement des factures	Manuel de procédures	2 mois
15-Etablissement et enregistrement de factures fictives	Mettre en place des dispositifs de détection de fraudes et inculquer la notion d'éthique	Comparaison entre l'enregistrement informatique et manuel	2 mois
16-Etablissement et encaissement par la même personne	Séparer l'encaissement de l'établissement	Personnel compétent	3 mois
19-Non effectivité du règlement de la créance	Avoir une politique de recouvrement des créances	Manuel de procédure	3 mois
22-Détournement d'encaissement	Mettre en place des dispositifs de contrôle interne rigoureux et fiables	Dispositif de contrôle interne	6 mois
5-Octroi d'agrément sur de fausses bases	Mettre en place une commission spéciale	Commission spéciale	1 mois
8-Erreur d'évaluation	Mise en place d'une procédure d'évaluation	Commission d'appréciation	1 mois
Risques acceptables			
6-Envoi tardif du contrat type au client	Procéder à des envois électroniques	- Adresse mail - Site web	Immédiat
24-Double enregistrement des règlements	Procéder à des contrôles journaliers	- Enregistrement manuel - Enregistrement informatique	Immédiat

Source : Nous-mêmes

6.9. Recommandations

Au vu du dispositif de maîtrise des risques mis en place par le CNHU-HKM pour une meilleure gestion de ses créances, nous avons décelé des forces et faiblesses. Ainsi les recommandations que nous voulons formuler à l'endroit des autorités du CNHU-HKM sont de divers ordres allant de l'admission au recouvrement des créances.

C'est dans cette optique que nous faisons les recommandations suivantes :

6.9.1. Recommandations relatives à l'admission des malades

Nous suggérons aux acteurs du centre de :

- définir les conditions d'admission des malades de manière claire et précise ;
- prendre les mesures pour faire respecter lesdites conditions ;
- installer une clinique spéciale pour prendre en charge les cas qui nécessitent de petits soins.

6.9.2. Recommandations relatives à la facturation

Nous formulons les recommandations suivantes au regard des problèmes observés au niveau de la facturation :

- doter le service de facturation d'un logiciel de facturation plus performant qui pourrait aider à l'activité facturation ;
- pourvoir le service de personnel compétent pour assurer la continuité du travail compte tenu de l'importance de la facturation dans le processus de gestion des créances ;
- mettre dans chaque caisse un agent de facturation afin que les recouvrements correspondent au nombre de factures établies par le service.

6.9.3. Recommandations relatives à la gestion des caisses

Compte tenu du caractère important de la caisse dans le dispositif de gestion des créances, nous recommandons les mesures suivantes :

- mettre à jour le manuel de procédures des opérations de caisse ;
- mettre en place des portes à ouverture sur carte magnétique au niveau des bureaux des caisses ;
- doter les caisses d'un logiciel performant de gestion des créances ;
- autoriser l'accès aux ordinateurs par le biais d'un code ;
- interdire les corrections aux caissiers en cas d'erreur par l'installation des applications informatiques performantes ;
- multiplier les contrôles inopinés de la caisse ;
- empêcher l'accès au module permettant l'enregistrement des règlements au chef recouvrement : accès uniquement à celui du suivi et de la validation des opérations de caisses ;
- interdire les mouvements créditeurs sur les caisses « encaissements clients » en isolant les opérations de décaissements ;
- procéder au paiement après que le client ait été facturé par le service facturation.

6.9.4. Recommandations relatives à la gestion des factures impayées

La gestion des créances clients rencontre beaucoup de difficultés, et dans la situation actuelle, n'assure pas une performance quant à l'atteinte des objectifs.

- mettre à jour le manuel de procédure des opérations de gestion des factures impayées ;
- réviser et réactualiser les manuels de procédure en faisant intervenir les acteurs, le personnel et les autres services administratifs du centre ;
- exiger aux particuliers à leur frais le paiement d'une avance et une facturation périodique de cette catégorie de clients ;
- définir des critères précis pour l'octroi des délais et moratoires accordés aux clients du centre ;
- résilier systématiquement les contrats avec les partenaires en cas d'impayés sur une durée à préciser dans le contrat ;
- affecter à la division recouvrement les ressources humaines et logistiques nécessaires à l'atteinte des objectifs qui leur ont été assignés ;
- instaurer un système de motivation des agents de poursuite afin de les mettre à l'abri des tentations de corruption.

6.9.5. Recommandations relatives au personnel

- informer le personnel de la situation financière du centre en insistant sur le taux de recouvrement mensuel des prestations ;
- mettre en place des contrôles réguliers des activités entrant dans la gestion des créances ;
- sensibiliser les agents de poursuite de la nécessité d'accomplir leur tâche de façon consciencieuse ;
- sensibiliser les majors des services en incitant, lors des réunions de coordination, à s'impliquer dans le recouvrement en amont car, compte tenu de leur proximité avec les malades, ils sont mieux que quiconque, à même de juger de leur solvabilité ;
- renforcer la capacité des acteurs du système de facturation et de recouvrement ;
- recycler régulièrement des agents sur les procédures en vigueur ;
- réfléchir continuellement sur les causes éventuelles de démotivation d'un agent de recouvrement afin d'y remédier préventivement.

6.9.6. Recommandations relatives aux contrats de prestation de services avec les clients institutionnels

- faire une sélection rigoureuse et régulière (une fois par mois) des sociétés à agréer afin de réduire au minimum le taux d'abandon de créances dû par les sociétés en faillite ;
- mettre des clauses, en faveur du CNHU-HKM, dans le contrat afin de réduire les risques d'impayés ;
- Mettre en place un plan de communication efficace en direction des partenaires.

A la suite de cette deuxième partie du mémoire, nous estimons avoir présenté le CNHU-HKM, et décrit son processus de gestion de créances. A travers les éléments reçus, nous avons pu appliquer la démarche de maîtrise des risques opérationnels liés au processus ainsi étudié. Cette démarche a été facilitée par l'utilisation du modèle d'analyse que nous avons élaboré et qui nous a permis de faire les recommandations les plus utiles quant à une meilleure maîtrise des risques dorénavant. La mise en œuvre de ces recommandations, nécessite l'implication du management des autorités du CNHU-HKM ainsi que les opérationnels en vue de parfaire son dispositif de maîtrise des risques. L'amélioration continue de ce dispositif facilitera l'atteinte de ses objectifs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

La gestion demande l'utilisation de nouveaux outils qui contribue à l'amélioration des performances de l'entreprise ainsi que son sens de professionnalisme. Leurs applications requièrent une connaissance interne et externe de l'entreprise. Dans les services publics, l'application des nouveaux outils de gestion reste un problème d'autant plus que ces services ne sont pas astreints à un résultat. Cela est d'autant plus remarquable que s'il s'agit d'une entreprise publique qui évolue dans un domaine sanitaire qui a pour objectif général d'assurer les soins de santé à la population sans viser un profit. Loin de poursuivre un profit, il faut au moins assurer les charges de la structure. L'un des outils qui permettra de faire face aux charges de l'entreprise est la mise en place d'un système de gestion des créances à travers une bonne maîtrise des risques qui pourraient hypothéquer les finances du CNHU-HKM.

Etant donné que le CNHU-HKM à l'instar des autres entreprises de santé, est confronté à des difficultés de gestion des créances et par ricochet à la maîtrise des risques afférents, nous sommes assignés la responsabilité d'apporter notre modeste contribution à l'amélioration des dispositifs de gestion des créances.

L'utilisation des nouveaux outils de gestion demande avoir le sens du professionnalisme. Leur vocation est la raison sociale. L'un des outils de maîtrise des risques liés à la gestion des créances dans un centre hospitalier est la mise en place d'un dispositif de gestion des créances en tenant compte des réalités du secteur et du caractère social que revêt l'activité de santé. Ce dispositif ne saurait être performant que s'il est informatisé et constitué en un réseau fiable de recueil d'informations.

Cette étude se veut d'apporter des améliorations par rapport à l'application du processus de gestion des créances clients.

Compte tenu du rôle hautement social que jouent les structures sanitaires notamment celles du secteur public, on a remarqué une limite au travail qui est la non définition d'un dispositif spécifique au processus de gestion des créances clients.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE

Annexe 1: Guide d'entretien et questionnaire d'analyse des procédures

Guide d'entretien

- 1- Disposez-vous d'un manuel de procédures ?
- 2- Quand a-t-il été révisé pour la première fois ?
- 3- Quelles sont vos attributions ?
- 4- Comment est organisé votre service ?
- 5- Quels sont les principaux problèmes que vous rencontrez dans ce service ?

Questionnaire d'analyse des procédures (inspiré de l'analyse des procédures de Labadie et Rousseau)

- 1- Qui peut décider d'ouvrir un compte client ?
- 2- Cette décision est-elle soumise à une prise de renseignements ? Si oui laquelle est suffisante ?
- 3- Combien de comptes sont ouverts dans l'année ?
- 4- Quelles informations sont saisies dans le fichier client à l'ouverture du compte ?
- 5- Quel est le rythme de facturation ?
- 6- Quel est le délai d'envoi des factures ?
- 7- Existe-t-il des cas de prestations non facturées ?
- 8- Qui facture les clients ?
- 9- Sur quelles bases les prestations sont-elles facturées ?
- 10- Qui enregistre les règlements ?
- 11- Quels sont les moyens de règlement utilisés par les clients ?
- 12- Existe-t-il une balance âgée informatisée ?
- 13- Quelles sont les personnes chargées de la gestion des créances ?
- 14- Le recouvrement des créances est-il sous-traité à l'extérieur ? Si oui, dans quel cas et à quel coût ?
- 15- Le suivi des créances est-il informatisé ?
- 16- Les créances anciennes sont-elles provisionnées ? Si oui, dans quels cas ?

Annexe 2 : Grille de séparation des tâches

Tâches exécutées	Type de tâches	A	B	C	D	E	F	G
1. Vérification du dossier médical du malade	C							X
2. Autorisation de transfert du médecin traitant	C							X
3. Vérification de la carte de membre ou prise en charge si le malade est parrainé par un client institutionnel	C							X
4. Demande d'agrément	C		X					
5. Envoi du contrat type au client	Ex		X					
6. Approbation du contrat par le SAC	C		X					
7. Evaluation des clients institutionnels	Ex		X					
8. Etablissement et signature des contrats avec les clients institutionnels	Ex	X	X					
9. Etablissement de la facture des PAF	Ex				X			
10. Etablissement de factures des clients institutionnels	Ex						X	
11. Encaissement et suivi des créances	Ex			X		X		

PERSONNELS CONCERNES	
A	Directeur Général
B	Chef SAC
C	Chef Division Finance
D	Caissiers
E	Agent de poursuite
F	Chef Division Facturation et Contentieux
G	Col vert

A : Autorisation

C : Contrôle

Ex : Exécution

Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne

QUESTIONNAIRE DU CONTRÔLE INTERNE		FOLIO 1/10		
Objectif de contrôle				
S'assurer que les conditions d'acceptation des clients garantissent la fiabilité du fichier client, un bon suivi des comptes clients et de la solvabilité du client				
	QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES
	L'insertion d'un nouveau client dans le fichier est-elle justifiée par un document prouvant l'existence du client ?	X		Contrat de prestation de services
	Des critères d'acceptation des clients sont-ils définis ?	X		
	Les données du fichier clients permettent-elles une identification de l'intéressé ?	X		
	Les informations recueillies lors de l'acceptation rassurent-elles de la solvabilité du client ?		X	

QUESTIONNAIRE DU CONTRÔLE INTERNE		FOLIO 2/10		
Objectif de contrôle				
S'assurer de l'effectivité de la prestation de services conformément au contrat signé				
QUESTIONS		OUI	NON	COMMENTAIRES
Toutes les prestations de services sont-elles effectuées ?		X		
Les fiches médicales sont-elles renseignées correctement ?		X		
Les fiches médicales sont-elles acheminées au service compétent pour traitement ?			X	

QUESTIONNAIRE DU CONTRÔLE INTERNE		FOLIO 3/10			
Objectif de contrôle					
S'assurer que les prestations sont systématiquement facturées et transmises à temps					
QUESTIONS		OUI	NON	COMMENTAIRES	
Les fiches médicales sont-elles reçues régulièrement par le SAC ?		X			
Les fiches sont-elles traitées rapidement ?		X			
Les prestations sont-elles facturées sur la base des renseignements figurant sur la fiche ?		X			
Les factures sont-elles contrôlées par une personne autre que celle qui les a établies ?		X			
Les factures sont-elles transmises dans des délais raisonnables à l'Agence Comptable ?		X			
Une copie de la facture est-elle conservée au niveau du service responsable de son émission en vue de son suivi ?		X			
L'expédition aux clients est-elle faite par le service émetteur ?			X		
Un suivi des factures émises est-il fait afin de s'assurer de leur réception par le client ?		X			

QUESTIONNAIRE DU CONTRÔLE INTERNE			FOLIO 4/10		
Objectif de contrôle					
S'assurer que les règlements des clients sont enregistrés de manière correcte, rapide et exhaustive et que les paiements des clients non reversés sont rapidement détectés					
QUESTIONS		OUI	NON	COMMENTAIRES	
Existe-t-il une séparation des tâches quant à la réception des règlements et l'enregistrement comptable ?		X			
Existe-t-il une procédure de contrôle et de traitement des encaissements des créances clients ?		X			
Si oui					
- donne-t-elle lieu à des enregistrements rapides des encaissements dès leur réception ?		X			
- permet-elle un dépôt rapide des encaissements à la banque ?		X			
Les modes de paiement sont-ils clairement connus des clients ?		X		Espèces, chèques, virement bancaire	
Les encaissements en espèces sont-ils :				Informatisation des caisses	
- enregistrés sur des pièces de caisse standards et pré-numérotés ?		N/A			
- enregistrés au fur et à mesure dans le journal caisse ?		X			
Les paiements reçus sont-ils rapprochés des factures		X		Lettrage automatique	

La maîtrise des risques liés à la gestion des créances clients : cas du CNHU-HKM du Bénin

émises (lettrage des comptes clients)			
Tous les règlements des clients font-ils l'objet d'un reçu ?	X		
Le total des recettes encaissées est-il régulièrement rapproché des crédits portés aux comptes clients ?	X		
Les règlements reçus sont-ils examinés par un responsable clairement défini avant leur transmission à la comptabilité ?	X		Validation des opérations par le chef d'unité recouvrement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE		FOLIO 5/10	
DU CONTRÔLE			
INTERNE			
Objectif de contrôle			
S'assurer que la comptabilisation des factures est correcte et exhaustive, qu'elle se fait à bonne date et que les factures enregistrées correspondent à des prestations réelles			
QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES
Le service comptable reçoit-il et sans délai les factures émises pour leur comptabilisation ?	X		
Le journal client est-il généré automatiquement par la facturation ?	X		
Un contrôle est-il fait pour s'assurer que toutes les factures sont enregistrées et que tous les numéros de factures font l'objet d'un suivi comptable ?		X	
Les journaux clients sont-ils rapprochés avec les montants collectifs ?	X		
Des rapprochements sont-ils effectués à des périodes régulières entre les factures comptabilisées et les états récapitulatifs des créances établis par l'Agence Comptable ?	X		
Le système informatique permet-il la détection des doubles enregistrements ?	X		

QUESTIONNAIRE DU CONTRÔLE INTERNE		FOLIO 6/10			
Objectif de contrôle					
S'assurer d'une comptabilisation exhaustive et à bonne date des règlements et d'une élimination de doubles comptabilisations					
QUESTIONS		OUI	NON	COMMENTAIRES	
La comptabilisation des encaissements est-elle rapide ?		X			
Les recettes sont-elles comptabilisées au jour le jour ?		X			
En fin de période la comptabilité assure-t-elle qu'elle a enregistré :		X			
- tous les règlements reçus dans la période ?		X			
- uniquement ceux-là ?		X			
Les recettes enregistrées par la banque et non par le CNHU-HKM, décelées par les rapprochements de banque, sont-elles enregistrées sur la période ?		X			
Les reports d'échéance sont-ils enregistrés sur l'échéancier dès qu'ils accordés ?		X			

QUESTIONNAIRE DU CONTRÔLE INTERNE		FOLIO 7/10	
Objectif de contrôle			
S'assurer que les règlements comptabilisés correspondent à des recettes réelles de l'entreprise			
QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES
La comptabilisation des règlements est-elle séparée :			
- de celle de la comptabilisation des factures de prestations services ?	X		
- de celle de l'annulation comptable d'une créance ?	X		
La balance client est-elle régulièrement rapprochée du grand-livre ?	X		
Les règlements sont-ils comptabilisés à partir des avis de crédit et non des titres de paiement eux-mêmes ?		X	
La balance auxiliaire est-elle rapprochée de la balance générale par le service comptable de façon régulière ?	X		

QUESTIONNAIRE DU CONTRÔLE INTERNE		FOLIO 8/10		
Objectif de contrôle				
S'assurer que les soldes caisses et banques enregistrés dans les livres comptables reflètent la réalité et que les rapprochements sont correctement établis				
QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES	
Etablit-on des rapprochements bancaires tous les mois ou au moins à chaque arrêté comptable pour s'assurer que les débits et crédits sont inclus dans la bonne période ?	X			
Le rapprochement est-il revu chaque mois par un cadre ou un employé responsable ?	X			
Les anomalies détectées lors des rapprochements bancaires sont-elles :	X			
- analysées ?	X			
- soumises à l'autorisation ?	X			
- corrigées ?	X			
Les rapprochements sont-ils faits à la division comptabilité par les employés ne participant pas aux opérations de recettes ?	X			
Les rapprochements bancaires concernent-ils tous les comptes et sont-ils automatiques ?		X		

QUESTIONNAIRE			
DU CONTRÔLE			FOLIO 9/10
INTERNE			
Objectif de contrôle			
S'assurer d'un suivi correct par les services concernés des montants dus par les clients, d'une relance systématique des clients et de la mise en œuvre de procédures de recouvrement des créances			
QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES
Le suivi et le recouvrement des créances clients sont-ils assurés par un service ou une personne nommément désignée ?	X		
Le responsable qui suit les recouvrements de créances est-il indépendant de celui qui exécute les tâches suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - tient les comptes clients ? - manipule ou enregistre les paiements ? - prépare les factures ? - tient les journaux ? 	X	X X	
Est-il rendu compte régulièrement : <ul style="list-style-type: none"> - des factures impayées ? - des soldes arriérés ? 	X X		
Des procédures de relance clientèle pour retards de paiement sont-elles définies ?	X		

La maîtrise des risques liés à la gestion des créances clients : cas du CNHU-HKM du Bénin

Les relances effectuées sont-elles listées et documentées dans un dossier ?	X		
Les clients mauvais payeurs sont-ils :			
- régulièrement identifiés ?	X		
- relancés de façon systématique ?	X		
Un responsable est-il nommément désigné pour la prorogation des échéances ?	X		
La mise à jour des échéances est-elle faite de manière formelle ?	X		
Les procédures de suivi et de traitement des créances anciennes et douteuses permettent-elles un recouvrement efficace et sûr ?		X	

QUESTIONNAIRE DU CONTRÔLE INTERNE		FOLIO 10/10		
Objectif de contrôle				
S'assurer que les provisions et les pertes sur créances sont correctement passées				
QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES	
Une balance par ancienneté de créance est-elle :				
- Régulièrement établie ?	X			
- Exploitée pour déterminer les provisions pour clients douteux ?		X		
La politique d'établissement des créances douteuses est-elle :				
- clairement établie ?		X		
- suffisamment prudente ?		X		
Les créances anciennes sont-elles passées en pertes ?			X	
Les créances anciennes sont-elles déclarées irrécouvrables ?			X	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- 1- AHOANGANSI (2010), *Audit et révision des comptes: aspects internationaux et espace OHADA*, 2^{ème} Edition, Mondexperts, Abidjan, 923 pages.
- 2- ALAZARD Claude & SEPARI Sabine (2001), *Contrôle de gestion : Manuel & Applications*, 5^{ème} Edition, Dunod, Paris, 710 pages.
- 3- ASSI- ESSO, DIOUF Ndiaw & OHADA (2002), *OHADA : recouvrement des créances*, Bruxelles : Bruylant, Volume 1, 254 pages.
- 4- BARRY Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, 2^{ème} édition, Edition Sénégalaise de l'Imprimerie, Dakar, 265 pages.
- 5- BATHELEMY Bernard & COURREGÉ Philippe (2004), *Gestion des risques : Méthodes d'optimisation globale*, 2^{ème} Edition, Editions d'Organisation, Paris, 471 pages.
- 6- CONSO Pierre et HEMICI Farouk (2003), *l'entreprise en 20 leçons : stratégie, gestion et fonctionnement*, Editions Dunod, Paris, 458 pages.
- 7- COOPER & LYBRAND (2000), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisation, Paris, 378 pages.
- 8- DESROCHES Alain, LEROY Alain & VALLEE Frédérique (2003), *La gestion des risques : principes et pratiques*, Lavoisier, 286 pages.
- 9- GAUGAIN Marc & SAUVÉE-CRAMBERT Roselyne (2004), *Gestion de la trésorerie*, Edition Economica, Vol 1, 261 pages.
- 10- HAMZAOUI Mohamed (2005), *Audit Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : Normes ISA 200, 215, 330, et 500*, Village Mondial, Orléans, 243 pages.
- 11- IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS & LANDEWELL & associés (2005), *Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence - techniques d'application*, Editions d'organisation, Paris, 338 pages.

- 12- JEUGE-MAYNART Isabelle, GARNIER Yves, VINCIGUERRA Mady, KAROUBI Line & LAROUSSE (Firm) (2009), *Petit Larousse 2009 dictionnaire*, Larousse, 2008, 1812 pages.
- 13- LABADIE Axelle & ROUSSEAU Olivier (1996), *Crédit Management : Gérer le risque clients*, Editions Economica, Paris, 238 pages.
- 14- LEMANT Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} Edition, Dunod, Paris, 279 pages.
- 15- LONNING Hélène, Véronique MALLERET, Jérôme MERIC, Yvon PESQUEUX, Ève CHIAPELLO, Daniel Michel & André Solé (2008), *Le contrôle de gestion : organisations, outils et pratiques*, 3^{ème} Edition, Edition Dunod, Paris, 304 pages.
- 16- NDOYE Doudou (1998), *Code OHADA (Acte Uniforme) des procédures simplifiées de recouvrement et voies d'exécution*, Editions Juridiques Africaines, Dakar, 205 pages.
- 17- OHADA (1998), *Acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution : OHADA*, Editions Juridiques Africaines, Dakar, 107 pages.
- 18- ONNAINTY Marcel (2003), *Le recouvrement des créances au moindre coût*, Editions d'Organisation, Paris, 151 pages.
- 19- PETIT LAROUSSE illustré (1996), Les Editions Françaises Inc, 1784 pages.
- 20- POUILLAIN Isabelle & LESPY Frédéric (2002), *Gestion des risques : guide pratique à l'usage des cadres de santé*, Editions LAMARRE, 139 pages.
- 21- RENARD (2003), *l'audit interne : ce qui fait débat*, Paris : Maxima, 267 pages.
- 22- RENARD (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 467 pages.
- 23- RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 479 pages.

- 24- SION Michel (2003), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire : principes de gestion opérationnelle*, 3^{ème} Edition, Dunod, Paris, Vol 1, 271 pages.
- 25- SIRUGUET Jean-Luc (2007), *le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques*, Tome1, 2^{ème} édition, 577 pages.

Articles

- 26- ABTEY Bertrand-Hugues (2001), *Gestion de l'encours-client : du contrôle des coûts à la maîtrise des risques*, Revue Française de gestion, n° 133, P : 49-59.
- 27- BAPST Pierre Alexandre & BERGERET Florence (2002), *Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs*, Revue Française d'audit interne, n° 161, P : 10.
- 28- BRESSAC Annie (2000), *Audit et risk management : deux activités spécifiquement complémentaires*, n° 150, P : 10.

Sources internet

- 1- AFDCC, *Créer de la valeur en optimisant la relation financière client*, <http://www.afdcc.com/xwiki/bin/view/NBSite/professionmetier>, 15-07-2011
- 2- AMD conseil (2005), le risque opérationnel, http://www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.php.
- 1- AMF (2007), *Le dispositif de Contrôle Interne : Cadre de référence*, http://www.amf-france.org/documents/general/7602_1.pdf, 15-08-2011
- 2- ALTASSURA GROUPE, *Les options d'assurance-crédit*, <http://www.e-assurance-credit.com/assurance-credit/assurance-credit.php>, 23-11-2011

- 3- AUBRY Caroline (2005), *La gestion des risques dans les entreprises françaises : état des lieux et émergence d'une approche cognitive et organisationnelle*, <http://ddata.over-blog.com/xxxyyy/0/32/13/25/gestion-risques.pdf>.
- 4- BMO, *Les huit étapes du recouvrement des comptes clients : adoptez un plan de recouvrement*, <http://www.bmo.com/accueil/pme/services-bancaires/ressources/conseils/recouvrement#7>, 14-06-2011
- 5- BRAUDO Serge, *dictionnaire de droit privé*, www.dictionnaire-jurique.com, 16-12-2011
- 6- B2B INFO, *Avantages et inconvénients de l'affacturage*, <http://www.affacturage-entreprise.fr/affacturage-avantages-inconvenients>, 05-08-2011
- 7- CHEVASSU Jean Gérard (2008), *La gestion et la maîtrise des risques dans les projets*, www.deptinfo.cnam.
- 8- Del POZO Anne (2004), *La gestion du poste client*,
- 9- DORBES Henri, *comment maîtriser les risques clients ?*, <http://www.cfo-europe.com>, 12-05-2011
- 10- GORO Nickel ICPE, *Résumé de l'étude de dangers de l'usine Goro Nickel*, <http://www.goronickel-icpe.nc/index.php>, 28-12-2011
- 11- GREGORY Viguié, *Cours crédit management: gestion du risque clients*, <http://www.credictis.com/9assurcre.pdf>, 15-08-2011
- 12- GROUPE AFFACTASSUR, *Comment fonctionne l'affacturage*, <http://www.affactassur.com/affacturage/affacturage.html#affacturage>, 15-08-2011
- 13- JACQUIAU Hervé, *Maîtrise des risques*, http://www.managementprojet.org/projet1/spip.php?article_61, 24-07-2011

- 14- JAIMES Nicolas (2010), *Maîtriser les risques de non paiement*, <http://www.journaldunet.com/management/direction-generale/recouvrement-de-creances/maitriser-les-risques-de-non-paiement.shtml>.
- 15- Lamy formation, *Assurer le recouvrement de vos créances*, <http://www.lamy.fr/modules/formations/47/434/2722-assurer-le-recouvrement-de-vos-créances>, 15-08-2011
- 16- NAHUM William (2010), *Le recouvrement des créances commerciales et la gestion du poste clients*, http://www.lacademie.info/publications/cahiers_de_l_academie.
- 17- NetPME, *Mémento du recouvrement amiable*, <http://www.netpme.fr/recouvrement-creances/168-memento-recouvrement-amiable.html>, 14-10-2011
- 18- SYGA, *Espace affacturage*, <http://www.syga-assurance.com/espace-affacturage.htm>, 14-08-2011
- 19- WIKIPEDIA, *gestion de la relation client*, <http://fr.wikipedia.org>, 22-11-2011