



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION
(CEE)**

**MBA-Audit et Contrôle de Gestion
(MBA-ACG)**

**Promotion 25
(2013-2014)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA GESTION
DES CREANCES CLIENTS : CAS DU CENTRE HOSPITALIER
UNIVERSITAIRE NATIONAL DE FANN**

Présenté par :

Dirigé par :

Paul SIONE

Dr Pierre Edoh GABIAM

Enseignant associé au CESAG

Octobre 2014

DEDICACE

Je dédie cet ouvrage à ma famille, à mes amis...

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit de :

- ma famille ;
- mon encadreur Dr GABIAM Edoh Pierre
- Dr CHABI Bertin chef du département CESAG EXECUTIVE
- Monsieur YAZI Moussa Directeur de la formation du CESAG
- l'ensemble du corps enseignant du CESAG
- tout le personnel de l'agence comptable du CHUN / F ;
- Monsieur FAYE Alfred ;
- tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à l'élaboration de ce document ;
- mes amis.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACP : Agent Comptable Particulier

AFDCC : Association Française Des Crédits manager et Conseils

AURVE : Acte Uniforme portant organisation des procédures simplifiées de Recouvrement et des Voies d'Exécution

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

CHUN / F : Centre Hospitalier Universitaire National de FANN

IEC : Information Education Communication

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

IPM : Institutions de Prévoyance Maladie

MEF : Ministère de l'Economie et des Finances

MSAS : Ministère de la Santé et de l'action sociale

PME : Petite et Moyenne Entreprise

RH : Ressources Humaines

SAF : Service Administratif et Financier

VIH : Virus de l'Immunodéficience Humaine

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Illustration de la hiérarchisation des risques	22
Figure 2 : Modèle d'analyse	27
Figure 3 : Matrice des risques	58

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Risques opérationnels liés à la gestion des créances.....	17
Tableau 2 : Exemple d'évaluation de la probabilité d'un risque.....	20
Tableau 3 : Exemple d'évaluation d'impact d'un risque	21
Tableau 4 : Identification des risques opérationnels et leurs impacts.....	45
Tableau 5 : Résultat des tests de conformité et de permanence.....	47
Tableau 6 : Echelle de cotation de la probabilité du risque	49
Tableau 7 : Evaluation de la probabilité de réalisation des risques identifiés.....	50
Tableau 8 : Synthèse de l'évaluation des risques.....	51
Tableau 9 : Echelle de mesure de l'impact des risques.....	52
Tableau 10 : Evaluation de l'impact des risques identifiés.....	53
Tableau 11 : Hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence.....	54
Tableau 12 : Hiérarchisation des risques selon leurs impacts.....	55
Tableau 13 : Calcul de la criticité des risques.....	56
Tableau 14 : Hiérarchisation des risques selon leur criticité.....	57
Tableau 15 : Plan d'actions.....	60

Liste des annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien	67
Annexe 2 : Grille de séparation des tâches	68
Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne.....	69
Annexe 4 : Organigramme de CHUN / F	79

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	6
CHAPITRE 1 : Gestion des créances clients	7
1.1. Définition et objectif de la gestion des créances clients	7
1.2. Organisation de la gestion des créances clients	7
1.2.1. Le recouvrement à l'amiable	8
1.2.2. Le recouvrement judiciaire	10
1.2.3. Les voies d'exécution	12
1.2.3.1. Les dispositions communes générales.....	13
1.2.3.2. Les saisies.....	13
CHAPITRE 2 : Maîtrise des risques liés à la gestion des créances clients	15
2.1. La démarche de maîtrise des risques	15
2.1.1. Identification des risques.....	16
2.1.2. Evaluation des risques	19
2.1.2.1. Evaluation de la probabilité d'occurrence.....	19
2.1.2.2. Evaluation de l'impact.....	20
2.1.3. La hiérarchisation des risques	21
2.2. Dispositif de maîtrise des risques liés à la gestion des créances clients.....	22
2.2.1. Le traitement des risques	23
2.2.2. Les outils de gestion du risque client.....	24
2.2.2.1. Le crédit management	24
2.2.2.2. L'assurance-crédit	24
2.2.2.3. L'affacturage.....	24
CHAPITRE 3 : Approche méthodologique	26
3.1. Le modèle d'analyse.....	26
3.2.1. Outils de collecte de données.....	28

3.2.2. Outils d'analyse des données	29
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU CHUN /F	32
4.1. Présentation du CHUN /F	32
4.1.1. Cadre institutionnel du CHUN /F	32
4.1.2. Vision et Missions de l'hôpital	33
4.1.3. Les objectifs du CHUN /F	33
4.2. Organisation du Centre National Universitaire de Fann	33
4.2.1. Les organes d'administration et de gestion	33
4.2.1.1. Les entités Ministérielles de tutelle	33
4.2.1.2. Le Conseil d'Administration	33
4.2.1.3. Les services administratifs	34
4.2.1.4. Les services médico-sanitaires	37
4.2.1.5. Les services d'appui technique	38
Chapitre 5 : Description des procédures de gestion des créances et du dispositif de maîtrise des risques liés à la gestion des créances clients	39
5.1. Cas des procédures de gestion des créances au niveau des clients institutionnels	39
5.1.1. Admission	39
5.1.2. Facturation	40
5.1.3. Comptabilisation et recouvrement	41
5.1.4. Recouvrement des factures impayées	41
5.2. Cas du processus de gestion des créances au niveau des clients particuliers	41
5.2.1. Admission	41
5.2.2. Encaissement	42
5.3. Dispositifs de maîtrise des risques liés à la gestion des créances clients	42
5.3.1. Le service de la facturation	42
5.3.2. La section comptabilisation et recouvrement	43
Chapitre 6 : Cartographie des risques opérationnels liés à la gestion des créances clients	44

6.1. Identification des risques opérationnels du processus de gestion des créances	44
6.2. Evaluation des risques	46
6.2.1. Evaluation du dispositif de contrôle interne	46
6.2.2. Evaluation de la probabilité d'occurrence des risques	49
6.2.3. Evaluation de l'impact des risques	51
6.3. Hiérarchisation des risques	53
6.4. Elaboration de la matrice des risques	58
6.5. Plan d'actions	59
6.6. Recommandations	62
6.6.1. Recommandations relatives à la gestion globale des créances	62
6.6.2. Recommandations relatives à la gestion des factures impayées	62
CONCLUSION GENERALE	64
Annexes	66
BIBLIOGRAGHIE	80

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

La finalité de toutes les stratégies déployées par les dirigeants d'entreprise est de faire le maximum de chiffre d'affaires. L'importance de cette grandeur est telle qu'elle est placée en tête des produits dans le compte de résultat. « L'enjeu primordial de tout dirigeant peut être résumé en une notion simple, pour ne pas dire simpliste, mais qui retient l'essentiel de son attention quotidienne, voire l'empêche de dormir : « faire du chiffre » » (DARSA, 2010 :23). Une croissance significative, remarquable et renouvelée du chiffre d'affaires est la preuve de la clairvoyance du dirigeant et la qualité de son modèle stratégique. Tout ou presque dépend du chiffre d'affaires : performance, rentabilité croissance... Cet indicateur tant important pour les dirigeants est fortement corrélé avec le pouvoir d'achat des consommateurs des produits et / ou services proposés par l'entreprise.

Les crises économiques et financières de ces dernières années ont pour conséquence entre autres la baisse du pouvoir d'achat des ménages. Dans un tel contexte, pour fidéliser la clientèle et attirer d'autres clients potentiels, les entreprises sont obligées d'assortir leur offre commerciale d'avantages tels que des délais de paiement et ceci n'est pas sans conséquence. En effet, selon DELEUSE (2013 : 21), « la sophistication et l'accélération des activités..., la dilution des responsabilités, pour certains, le travail désincarné, l'externalisation des activités, les nouvelles formes d'organisation engendrent de nouveaux risques ». Les délais de paiement accordés aux clients engendrent donc des risques pour les entreprises. Cependant, selon BERNARD & al (2006 :9), « l'exigence croissante de sécurité engendre un refus des risques alors que même la complexité de nos organisations et l'accélération des changements rendent l'incertitude d'autant plus prégnante ».

« L'encours clients est aujourd'hui la donnée financière qui incontestablement pénalise le plus lourdement les entreprises en matière de trésorerie. En moyenne, le poste client représente environ un tiers du bilan et la priorité des dirigeants de petites et moyennes entreprises (PME) consiste trop souvent à se battre pour trouver du « cash » à court terme », (DORBES Henri, 2011 :1). Devant un tel paradigme où seuls ceux qui développent de meilleurs rapports entreprise-client sont ceux-là qui résistent à une concurrence de plus en plus âpre, les risques liés à l'encours client doivent faire l'objet d'une surveillance particulière pour que la pérennité de l'entreprise ne soit pas menacée. Pour assurer sa pérennité et son développement, toute entreprise qu'elle soit publique ou privée doit mettre en place des dispositifs de contrôle interne lui permettant de maîtriser les risques afin d'atteindre ses objectifs. Cependant, l'efficacité des dispositifs de contrôle interne inclut

naturellement une connaissance des risques, cela par l'intermédiaire de leur identification et de leur évaluation. Selon RENARD (2002 :133), comment prétendre mettre en place des dispositifs adéquats si on ne connaît pas ou connaît mal les risques opérationnels qu'il convient de tenir en échec ? La gestion des risques se fait par une approche systématique en identifiant, évaluant et organisant les risques par priorité puis, en mettant en place par la suite des stratégies pour les atténuer. La gestion des risques opérationnels est le processus qui consiste à contrôler la probabilité et l'impact potentiel d'un incident défavorable dont la réalisation aura pour conséquence d'empêcher la réalisation des objectifs que poursuit une organisation. La gestion des risques opérationnels comprend trois mécanismes inter-liés :

- le contrôle interne : c'est l'ensemble des dispositifs mis en place au sein de l'entreprise pour surveiller les risques avant et après les opérations ;
- l'audit interne : il s'agit d'une évaluation systématique à posteriori des opérations pour s'assurer que les politiques et procédures sont respectées ;
- l'audit externe : c'est une évaluation externe des contrôles et des états financiers de l'organisation.

Le CNHU de FANN, à l'instar d'autres organisations, rencontre des difficultés dans la gestion de son poste " client " avec des retards de paiement et un taux élevé d'impayés enregistré ces dernières années. Le plan de recouvrement des créances n'est pas approprié les procédures de recouvrement sont caduques et ne répondent plus aux réalités actuelles en matière de gestion des créances clients. Le fichier retraçant les créances n'est pas régulièrement actualisé tout ceci pouvant entraîner de nombreux risques clients. Tous ces problèmes proviennent de la non maîtrise des risques liés à la gestion des créances clients.

Les causes de non-paiement, outre la défaillance du client due à son insolvabilité ou à la réalisation d'évènements indépendant de sa volonté, peuvent être les suivantes :

- l'inadaptation des procédures de contrôle depuis la prestation du service jusqu'au recouvrement ;
- l'absence d'un dispositif de maîtrise des risques ;
- l'inexistence ou mauvaise définition de conditions générale de prestation de services ;
- le non établissement de fichier renseignement sur les clients.

Ces différentes causes engendrent des conséquences suivantes pour les entreprises :

- la comptabilisation d'une provision pour dépréciation du compte client ;

- la comptabilisation en charges des créances devenues irrécouvrables, suite à la liquidation judiciaire de clients professionnels ou suite au dépôt de bilan de clients particuliers ;
- l'augmentation du besoin en fonds de roulement (BFR), en cas d'augmentation continue des retards de paiement de la part de clients ;
- les pertes de trésoreries, en cas d'impayés dus à la défaillance des clients ;
- les coûts supplémentaires générés par la gestion des créances douteuses ou irrécouvrables ;
- la faillite de l'entreprise créancière.

Les solutions possibles qui s'offrent aux dirigeants d'entreprise pourraient être les 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 ;
- 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.

Les trois dernières solutions ci-dessus présentées nous paraissent appropriées à la maîtrise des risques opérationnels liés à la gestion des créances clients. La maîtrise des risques opérationnels liés à la gestion des créances clients étant un impératif à la survie des entreprises, la question principale qui se pose est la suivante : « comment maîtriser les risques opérationnels liés aux créances clients dans le cadre des prestations effectuées au CNHU de FANN ? ».

De cette question principale découlent les questions spécifiques suivantes :

- quelle est la méthodologie ou la démarche à adopter pour identifier les risques liés à la gestion des créances clients ?
- quel est le dispositif de contrôle interne à mettre en place pour maîtrise des risques clients ?

C'est pour répondre à ces questions que nous avons proposé le thème suivant : « la maîtrise des risques liés à la gestion des créances clients du CNHU de FANN ».

La gestion des créances clients exige de la rigueur et il y va de la survie de l'entreprise. A travers cette étude, notre objectif principal est de mettre en place un dispositif de maîtrise des risques liés à la gestion des créances clients pour le CNHU de FANN.

De manière spécifique, nous devrions donc à travers notre étude :

- décrire le dispositif de gestion des créances clients ;
- identifier et évaluer les risques liés à la gestion des créances clients ;
- faire des recommandations pour améliorer la gestion des créances clients.

Bien que notre travail porte sur la maîtrise des risques opérationnels liés à la gestion des créances clients, nous nous focaliserons uniquement sur les aspects de recouvrement et les aspects comptables. En conséquence, nous n'aborderons pas les risques qui se rattachent aux fonctions juridiques, techniques et financières.

Notre étude revêt un intérêt aussi bien pour les praticiens chargés de la gestion des créances clients que pour nous :

- pour la structure concernée, cette étude permettra de disposer d'une base de données des risques opérationnels liés à la gestion des créances clients puis les meilleures pratiques de maîtrise de ces risques ;
- pour nous, elle permettra de mettre en pratique nos acquis théoriques en matière d'audit interne et d'approfondir nos connaissances sur l'élaboration d'un dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés à la gestion des créances clients.

Notre mémoire comprend deux parties. La première partie portera sur le cadre théorique et la seconde partie sur le cadre pratique.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE
L'ETUDE**

CHAPITRE 1 : Gestion des créances clients

Dans un contexte général marqué par la dégradation continue du pouvoir d'achat des consommateurs, les entreprises se voient obliger pour fidéliser leur clientèle, de vendre à crédit avec pour conséquence de supporter seul le risque de non-paiement dû à une défaillance du client. L'octroi de délai de paiement aux clients est devenu une pratique tellement courante que l'encours client constitue l'un des postes les plus importants de l'actif du bilan des entreprises. Etant donné l'importance des créances clients, le besoin d'une gestion optimale de ces créances se pose. Aussi, comment gérer les créances en souffrance ? Comment procéder au recouvrement des créances ? Le présent chapitre tentera d'apporter des éléments de réponse à ces questionnements.

1.1. Définition et objectif de la gestion des créances clients

« La créance est 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 :17).

L'objectif de la gestion des créances clients est d'assurer un meilleur recouvrement possible ; le recouvrement des créances commerciales est un élément-clé dans la gestion d'une entreprise. Les procédures de gestion des créances visent les objectifs suivants :

- une définition précise des conditions de vente ;
- un suivi des créances en cours entraînant une détection des créances échues ;
- une relance systématique des clients dont les créances sont échues mais non réglées ;
- un déclenchement des procédures de recouvrement des créances douteuses.

1.2. Organisation de la gestion des créances clients

La gestion des créances clients est un processus qui s'étale depuis la vente du produit ou du service au client jusqu'au règlement total de la facture. La créance voit le jour lors de la vente d'une marchandise ou d'un service à un client et dont le règlement est fixé à une date prédéfinie. Au jour le jour, le gestionnaire des créances clients fait le point du portefeuille

client pour identifier les créances arrivées à échéance et vérifier si ces dernières ont été payées. Si certaines des créanciers n'ont pas honoré leur engagement à la date convenue, l'entreprise met en œuvre les mesures nécessaires pour recouvrer sa créance.

On appelle recouvrement toute méthode amiable ou judiciaire de contrainte sur un débiteur dans le but de provoquer le règlement de sa dette. La procédure de recouvrement comporte plusieurs phases :

- la phase amiable (lettre de rappel, appel téléphonique, e-mail, la mise en demeure avec la recherche d'un moratoire) ;
- la phase judiciaire (commence en cas d'échec de la phase amiable) qui consiste à s'adresser aux tribunaux pour obtenir un titre exécutoire ;
- la phase d'exécution forcée par laquelle sont mises en œuvre les différentes voies d'exécution.

1.2.1. Le recouvrement à l'amiable

« Trop attendre c'est voir la solvabilité de son client se dégrader et même parfois lui laisser le temps d'organiser son insolvabilité », (Labadie & al., 2010 : 107). Le processus de recouvrement doit être enclenché dès la constatation du non-respect de ses engagements par le client à l'échéance.

Le gestionnaire de créances a pour rôle de surveiller des échéances des crédits accordés aux clients et de constater si ces derniers ont honoré leur engagement à l'échéance. Si certaines de ces créances ne sont pas réglées, la procédure de règlement à l'amiable doit être immédiatement enclenchée.

Le recouvrement à l'amiable comporte trois étapes : la relance, la mise en demeure et les mesures conservatoires.

➤ La relance

Pour se donner toutes les chances de recouvrer la totalité de sa créance dans des circonstances « normales », une phase de pré-relance doit être effectuée quelques jours avant l'échéance. Ainsi, le créancier prendra soin de téléphoner au client quelques jours avant la date d'échéance et, dans la conversation lui rappeler la proximité de cette échéance. L'expérience

montre que la meilleure relance possible conjugue la relance par téléphone et la relance par courrier, (Onnainty, 2003 :26). Cependant, le créancier prendra garde de rester habile et de ne pas laisser entendre au client qu'il doute de sa capacité à rembourser à l'échéance. (Labadie & al., 2001 : 109).

Lorsque l'échéance est dépassée, le processus de recouvrement rentre maintenant dans sa phase active.

La Banque de Montréal (BMO, 2011) propose le plan de recouvrement suivant :

- Le rappel poli

Il intervient cinq jours après l'échéance ; il doit se faire avec tact de façon à ce qu'il ne dégrade pas la relation commerciale avec le client car il est moins onéreux de conserver un ancien client que de transformer un prospect en client.

- La discussion

Elle intervient quinze jours après le « rappel poli ». Elle consiste à s'informer sur les raisons du retard de paiement et d'obtenir du client un engagement.

- La demande ferme

Il s'agit de faire comprendre au débiteur que même s'il éprouve des difficultés de trésorerie, il doit y remédier le plus tôt possible afin d'honorer son engagement.

- La dernière tentative

Cette étape du processus vise à récupérer ce qui est encore possible vu que le client est perdu.

➤ **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 l'intervention d'un huissier, simplement par lettre recommandée avec demande d'avis de réception. C'est 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).

➤ **Les mesures conservatoires**

« Une mesure conservatoire est une disposition par laquelle, dans l'attente d'une décision définitive, un juge saisi par le créancier, décide de placer un bien du débiteur sous main de justice afin d'assurer l'efficacité des mesures d'exécution qui seront prise une fois les délais de recours passés ou les recours épuisés », (dictionnairejuridique.com).

1.2.2. Le recouvrement judiciaire

Après toutes les tentatives de recouvrement à l'amiable, débute la phase contentieuse du recouvrement. Le recouvrement judiciaire est un moyen dont dispose le créancier pour rentrer en possession de sa créance après qu'il a épuisé toutes les tentatives de recouvrement à l'amiable. La procédure peut être engagée par le créancier lui-même ou par un auxiliaire de justice qui agit au nom du créancier à condition que la créance ne soit pas prescrite ; il s'agit de la prescription extinctive.

Selon BITSAMANA, (2003 :134) la prescription extinctive est une « fin de non-recevoir par laquelle le débiteur peut faire obstacle à l'action en paiement du créancier lorsque celui-ci est resté un certain temps sans exercer ses droits ». Le délai de prescription est de deux ans pour la clientèle industrielle et cinq ans pour la clientèle domestique.

L'Acte Uniforme portant organisation des procédures simplifiées de Recouvrement et des Voies d'Exécution (AURVE), depuis son adoption le 10 avril 1998 et son entrée en vigueur le 18 juin 1998 a remplacé l'ancien code français qui, jusqu'à lors était en vigueur dans la plupart des Etats-parties de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA). C'est pour combler les lacunes de l'ancien code français que l'AURVE a été adopté. Ainsi, pour éviter aux créanciers les lenteurs du droit commun, l'AURVE adjoint à l'injonction de payer qui existait dans l'ancien code français, l'injonction de délivrer ou de restituer. (ASSI-ESSO, 2002 :9).

« L'objectif de la procédure de recouvrement contentieux est d'obtenir un titre exécutoire et procéder à son exécution ». LABADIE & ROUSSEAU, (2001 :119).

➤ Injonction de payer

Peu coûteuse et sommaire, elle doit être utilisée lorsque la créance ne fait l'objet d'aucune contestation. « 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).

L'article 2 de l'AURVE prévoit que la procédure d'injonction de payer peut être introduite lorsque la créance est certaine, liquide et exigible et lorsque :

- 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.

Une créance certaine est une créance dont l'existence ne souffre d'aucune contestation. Cette exigence permettra aux créanciers de ne pas confondre une créance certaine avec celle conditionnelle et éventuelle dont les titulaires ne sont pas autorisés à recourir à la procédure d'injonction de payer.

Une créance est dite liquide lorsque le montant est déterminable en argent. Autrement dit tout ce qui est susceptible d'en produire une conséquence pécuniaire ou évaluable en argent.

Une créance est exigible si elle est arrivée à l'échéance.

Une créance contractuelle est celle qui résulte d'un accord de volonté. Elle peut être civile ou commerciale. Ce qui sous-entend que, toute personne physique ou morale est apte à recourir à cette procédure.

La demande d'injonction de payer est rendue par le président de la juridiction compétente lorsque les conditions fixées à l'article 2 de l'AURVE sont remplies. A défaut, le président rejette en tout ou partie la requête. Sa décision est alors sans recours pour le créancier qui peut tout de même poursuivre le débiteur selon les voies du droit commun. (AURVE, article 5).

La décision d'injonction de payer est non avenue si elle n'a pas été signifiée dans les trois mois qui suivent la décision du président, (article 7).

« En l'absence d'opposition dans les quinze jours de la signification de la décision portant injonction de payer ou, en cas de désistement du débiteur qui a formé opposition, le créancier peut demander l'apposition de la formule exécutoire sur cette décision » (article 16).

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

➤ **L'injonction de délivrer ou de restituer**

« 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).

Il s'agit d'une innovation de l'Acte Uniforme ; en effet, les différents textes qui régissaient le recouvrement des créances n'avaient prévu que la procédure d'injonction de payer.

La procédure d'injonction de délivrer ou de restituer se déroule de la même manière que la procédure d'injonction de payer. Cependant, le bien concerné doit être mobilier, corporel et déterminé d'une part et le requérant doit être créancier de l'obligation de délivrance ou de restitution du bien d'autre part.

Le débiteur a la possibilité de faire opposition à l'ordonnance d'injonction de restituer ou de délivrer dans un délai de quinze jours suivant la notification de la décision.

1.2.3. Les voies d'exécution

Il s'agit de moyens de contrainte légaux dont dispose un créancier pour obtenir paiement de sa créance après l'échec de la procédure simplifiée de recouvrement de créance.

A défaut d'exécution volontaire, tout créancier peut, quelle que soit la nature de sa créance, dans les conditions prévues par l'Acte Uniforme, contraindre son débiteur défaillant à exécuter ses obligations à son égard ou pratiquer une mesure conservatoire pour assurer la sauvegarde de ses droits (article 28).

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

1.2.3.1. Les dispositions communes générales

Les dispositions communes à toutes les formes de saisie peuvent se résumer comme suit :

- l'exécution est poursuivie d'abord sur les biens meubles et, en cas d'insuffisance sur les biens immeubles à l'exception des créances hypothécaires ou privilégiées;
- 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 ;
- le créancier a la possibilité de saisir tout bien du débiteur à l'exception de ceux déclarés insaisissables par les Etats.

1.2.3.2. Les saisies

Selon l'article 54 de l'Acte Uniforme portant organisation des procédures simplifiées de Recouvrement et des Voies d'Exécution, tout créancier dont la créance paraît fondée en son principe peut, par requête, solliciter de la juridiction compétente du domicile du débiteur, l'autorisation de pratiquer une mesure conservatoire sur tous les biens mobiliers corporels ou incorporels de son débiteur, s'il justifie de circonstances de nature à en menacer le recouvrement.

On distingue la saisie mobilière qui porte sur les biens meubles et la saisie immobilière qui porte sur les immeubles.

Fondamentalement, la gestion du risque client va permettre à l'entreprise d'améliorer, de maintenir ou tout au moins de ne pas dégrader sa situation financière. Car l'impact du risque client sur les finances de l'entreprise se concrétise à deux niveaux :

➤ Compte de résultat

La prévention de l'impayé et/ou de retard du règlement client permet à l'entreprise de maîtriser deux postes de charges : les passages de dotations pour dépréciation de créances douteuses et les passages à perte pour créances irrécouvrables. Ainsi, la parfaite maîtrise du risque client permet à l'entreprise, grâce à une gestion appropriée des enjeux crédit client, d'améliorer la constitution de la marge nette de l'entreprise. L'absence de charges comptables liées à la dépréciation des actifs « créances clients » participe à la fabrication de la marge nette, donc de la rentabilité finale de l'entreprise.

➤ Bilan

La gestion du risque client participe de manière dynamique à l'accélération effective ou tout au moins recherchée de l'entrée des règlements, c'est-à-dire de l'accélération des flux de trésorerie liés aux règlements des factures à payer, à échéance ou en souffrance. Cette action d'accélérateur de cash, résultante des politiques de relance et de recouvrement effectives des créances participe à la maîtrise accrue du besoin en fonds de roulement (BFR), et à l'amélioration structurelle de la situation de trésorerie nette de l'entreprise.

Le processus de gestion et de maîtrise du risque crédit client permet donc à l'entreprise à la fois d'améliorer sa rentabilité et d'optimiser sa situation structurelle de trésorerie.

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

Le risque est une notion difficile à cerner ; pour cela, il appelle de la part des auteurs une multitude de définitions. Selon ALBOUY, (2003 : 51), le risque est une notion complexe dont la perception n'est pas la même d'un individu à l'autre et dont les définitions varient selon les situations.

D'après BAPST (2002 :1), le risque est une « incertitude, menace ou opportunité résultant d'une action ou d'une inaction que l'entreprise doit anticiper, comprendre et gérer pour protéger ses actifs, atteindre ses objectifs dans le cadre de sa stratégie et créer de la valeur ».

Pour l'IFACI (in RENARD, 2012 : 81) le risque est « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

Globalement, le risque est défini comme un événement qui peut avoir comme conséquence des résultats indésirables ou négatifs (par exemple, le non-accomplissement des objectifs définis). Il est caractérisé par la probabilité d'occurrence de l'événement et par l'impact négatif qui en résulte. L'impact peut être économique (perte financière), social (licenciement conflits), ou commercial (perte de chiffre d'affaires, détérioration de l'image de l'entreprise, remise en cause de certaines alliances).

Dans ce chapitre, nous aborderons successivement la démarche de maîtrise des risques puis le dispositif de maîtrise des risques inhérents à la gestion des créances clients.

2.1. La démarche de maîtrise des risques

La maîtrise des risques liés au processus de gestion des créances clients passe par la mise en œuvre d'une démarche structurée.

2.1.1. Identification des risques

« L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation. Aussi, l'un des principaux défis de la Direction réside-t-il dans la détermination d'un degré d'incertitude acceptable afin d'optimiser la création de valeur, objectif considéré comme le postulat de base dans le concept de management des risques », (IFACI & al. 2005 :3).

L'identification des risques est un préalable à toute démarche de maîtrise des dits risques. Ainsi, pour éviter de passer à côté de l'identification d'un événement important, la phase d'identification des risques ne doit pas être effectuée en même temps qu'une autre phase. Etant donné les limites pratiques d'identification des risques, même ceux ayant une probabilité d'occurrence relativement faible ne doivent pas être ignorés s'ils ont un impact sur l'atteinte des objectifs importants, (IFACI & al. 2005 : 64).

Tableau 1 : Risques opérationnels liés à la gestion des créances

TACHES	CONTRÔLES	RISQUES
Acceptation des clients, fixation des limites d'engagement vis-à-vis de chaque client.	Les clients sont-ils acceptés sur la base de critères prédéfinis par la Direction (solvabilité, honorabilité, respect de leurs engagements) ?	Dégradation du portefeuille-clients, susceptible de perturber gravement le fonctionnement de l'organisation.
Prestation de service, facturation, mise à jour de la situation des clients.	<p>Les prestations sont-elles effectuées après l'acceptation des clients ?</p> <p>Les services comptables sont-ils informés de ces prestations ?</p> <p>Les factures sont-elles rapidement établies (dès prestation aux clients) et affectées d'un numéro d'ordre séquentiel ?</p> <p>Des contrôles sont-ils effectués sur ces factures avant leur envoi ?</p>	<p>Refus de prodiguer des prestations au profit d'un malade sous couverture du client.</p> <p>Impossibilité de réclamer les factures aux services compétents en cas de retard dans leur transmission.</p> <p>Impossibilité de provisionner par écritures comptables les charges à payer par les clients.</p> <p>Erreur dans l'établissement de la facture.</p>
Suivi des clients, encaissement des règlements, recouvrement des créances.	<p>Les factures sont-elles rapidement transmises au service comptable ?</p> <p>Donnent-elles lieu à une mise à jour rapide de la situation des clients ?</p> <p>Assure-t-on un suivi extracomptable des clients ?</p> <p>Existe-t-il une politique de recouvrement ?</p> <p>La séparation des tâches est-elle assurée entre la tenue des comptes clients et les tâches de recouvrement des règlements des clients.</p>	<p>Perte de facture ou de comptabilisation tardive des factures.</p> <p>dégradation de l'état comptable des clients.</p> <p>Impossibilité de procéder aux rapprochements des éléments extracomptables avec les montants enregistrés dans les comptes de clients.</p> <p>Détournement des règlements des clients.</p>

<p>Comptabilisation des factures de prestation, suivi des comptes individuels des clients.</p>	<p>Les factures de prestation sont-elles comptabilisées dans des délais raisonnables par rapport à leur date d'établissement ?</p> <p>Des rapprochements des comptes individuels et des règlements sont-ils effectués en cours d'année ?</p> <p>S'assure-t-on de la concordance entre les soldes des comptes individuels des clients et le solde des comptes collectifs ?</p> <p>Des rapprochements périodiques entre soldes comptables des comptes clients et les soldes extracomptables du service recouvrement sont-ils effectués ?</p> <p>Envoie-t-on des relevés de comptes aux clients ?</p>	<p>Non-respect de la chronologie des opérations pouvant entraîner une comptabilisation tardive des factures</p> <p>Ecarts inexplicables entre le solde total de la balance individuelle de clients et le solde du compte collectif des clients.</p> <p>Risques d'apparition d'écarts inexplicables entre les montants comptables et les montants des supports extracomptables.</p> <p>Idem au risque précédent</p> <p>Détournement d'encaissement de créances.</p>
<p>Enregistrement des opérations de fin d'année relatives aux clients : prestations non constatées par des factures et provision pour dépréciation des créances douteuses</p>	<p>Les prestations sans factures sont-elles enregistrées dans les comptes de produits à recevoir ?</p> <p>Les clients douteux sont-ils identifiés et font-ils l'objet d'une provision pour dépréciation adéquate ?</p>	<p>Erreur de présentation dans les états financiers, violation du principe de la séparation des exercices.</p> <p>Erreur sur le résultat et dans la situation financière présentée.</p>

Source : nous-même à partir de Barry (2009 : 205-211)

L'identification des risques est une condition nécessaire mais non suffisante dans la démarche de maîtrise des risques. Une fois les risques identifiés, il faut procéder à leur évaluation puis à leur hiérarchisation.

2.1.2. Evaluation des risques

« Le risque est une grandeur à deux dimensions notées (p ; g) : p est la probabilité qui donne une mesure de l'incertitude que l'on a sur la gravité g des conséquences, en termes de quantité de dommages, consécutifs à l'occurrence d'un événement redouté », (DESROCHES & al., 2003 :44).

Pour ROUFF (2008 :48), l'évaluation des risques consiste à mesurer la probabilité d'occurrence et la gravité de l'impact des risques afin de déterminer quelle mesure adopter pour empêcher le préjudice de se concrétiser.

L'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le management évalue la probabilité de réalisation et l'impact de ces événements.

Le risque et ses conséquences sont mesurables selon deux dimensions : l'occurrence ou la probabilité de survenance du risque et l'impact ou la conséquence du risque s'il se matérialise.

2.1.2.1. Evaluation de la probabilité d'occurrence

L'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques peut se faire selon plusieurs méthodes : la méthode quantitative, la méthode qualitative et la méthode combinée.

➤ Méthode quantitative

Elle consiste à rassembler les données historiques sur la survenance des risques, calculer à partir de ces informations et pour chaque période visée des taux de survenance des risques (coefficients) puis dégager des tendances dans le temps. « Les techniques quantitatives donnent en règle générale des résultats plus précis et sont utilisées pour compléter les techniques qualitatives sur les activités les plus complexes », IFACI, (2005 :206).

➤ Méthode qualitative

L'évaluation qualitative est plus subjective et se base sur la vulnérabilité du processus considéré. Selon IFACI, (2005 : 208), « la qualité de ces évaluations dépend essentiellement de la connaissance et du discernement des personnes impliquées, de leur compréhension des événements potentiels et de leur contexte ». Cette méthode se base sur une évaluation

préalable du contrôle interne. La probabilité des risques est déduite de l'appréciation des forces et faiblesses du dispositif de contrôle interne de l'entité. L'évaluation qualitative de la probabilité est inversement liée à la qualité du contrôle interne.

➤ **Méthode combiné**

Il s'agit d'une évaluation de la probabilité de réalisation qui combine les deux précédentes méthodes décrites ci-dessus.

Tableau 2 : Exemple d'évaluation de la probabilité d'un risque

Probabilité du risque	Evaluation quantitative	Evaluation qualitative	Niveau du risque	Qualité du contrôle interne	Cote du contrôle interne
P < 1%	1	Très faible	Extrêmement improbable	Très élevé	5
1% <P< 10%	2	Faible	Très improbable	Elevé	4
10%<P<30%	3	Moyenne	Improbable	Moyen	3
30%<P<70%	4	Forte	Possible	Faible	2
70%<P<100%	5	Très forte	Probable à certain	Très faible	1

Source : Nous-même à partir de IFACI & al., (2005 :203-228).

2.1.2.2. Evaluation de l'impact

L'évaluation de l'impact d'un risque peut se faire selon : la méthode quantitative, la méthode qualitative ou une combinaison des deux méthodes.

➤ **Méthode quantitative**

Elle se fait en affectant un score à chaque niveau d'impact ou de conséquence en tenant compte des niveaux de perte engendrée par l'occurrence du risque.

➤ **Méthode qualitative**

Elle porte sur l'analyse des impacts en répertoriant les conséquences des risques sur les clients, les ressources humaines, l'image de l'entreprise, bref sur tous les processus.

➤ **La méthode combinée**

Il s'agit d'une évaluation d'impact qui combine les deux précédentes méthodes décrites ci-dessus.

Tableau 3 : Exemple d'évaluation d'impact d'un risque

Score	Niveau des pertes	Impact du risque
1	Perte < à ...	Insignifiant
2	Perte de ... à...	Mineur
3	Perte de ... à...	Modéré
4	Perte de ... à...	Majeur
5	Perte > à...	Catastrophique

Source : Nous-même à partir d'IFACI & al.,(2005 :203-228).

2.1.3. La hiérarchisation des risques

Elle consiste à classer les risques selon leur importance (probabilité et impact) ; ainsi, on pourra distinguer les risques acceptables de ceux qui ne le sont pas pour l'entreprise. La finalité de cette étape est de mesurer l'appétence au risque de l'entreprise afin de pouvoir se focaliser sur les risques élevés (ou à fort taux de réalisation) et de définir un plan d'actions pour les maîtriser.

La classification sera utilisée pour déterminer les priorités de traitement des risques afin d'améliorer les dispositifs en définissant et en mettant en œuvre des plans d'actions qui auront pour objectif de ramener si nécessaire les risques bruts à un niveau acceptable pour l'entreprise, (JIMENEZ & al., 2008 :68).

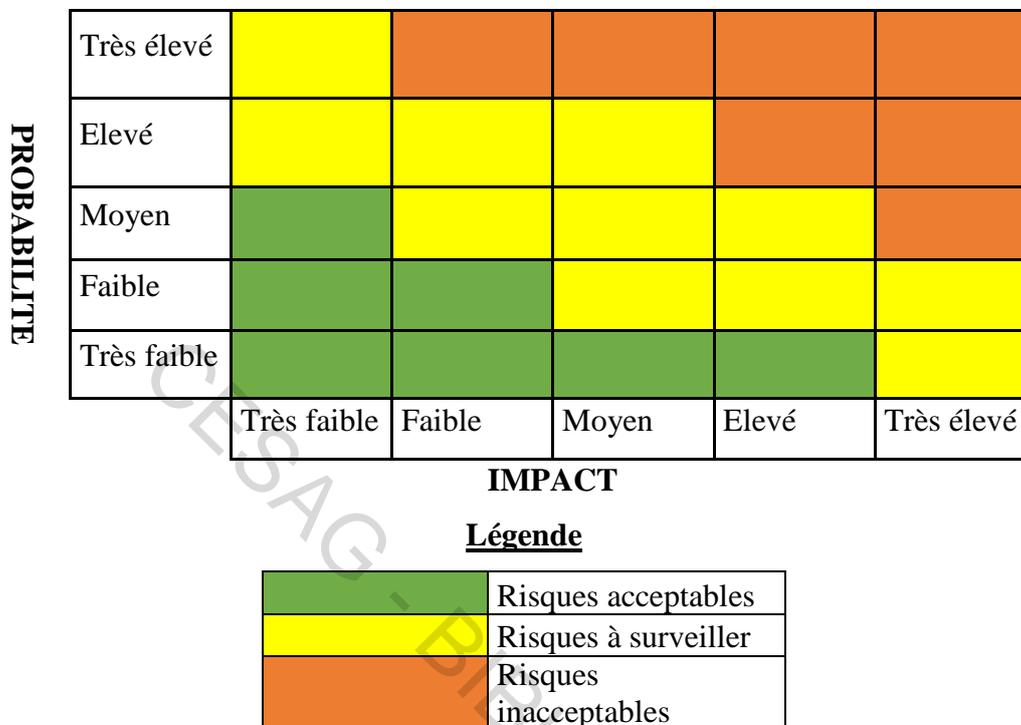
La hiérarchisation des risques se fait selon :

- leurs probabilités d'occurrence ;
- leurs impacts en cas de réalisation ;
- leur criticité.

La criticité d'un risque représente le poids du risque, il est égal au produit de la probabilité de réalisation et de son impact ; produit obtenu en fonction des échelles définies au moment de l'évaluation des risques et de leurs impacts.

Parmi les méthodes de hiérarchisation existantes, la hiérarchisation matricielle est de loin la plus utilisée.

Figure 1 : Illustration de la hiérarchisation des risques



Source : nous-même à partir de Nicolet et Maignan (2005 : 52).

2.2. Dispositif de maîtrise des risques liés à la gestion des créances clients

La maîtrise des risques passe par la mise en place d'un dispositif efficace contre ces risques. Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation qui est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- la maîtrise des risques ;
- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux règlements, (IFACI & al., 2005 : 334).

Considérant les objectifs du contrôle interne, il est indéniable que la maîtrise des risques liés à la gestion des créances clients dépend fortement de l'efficacité du contrôle interne mis en place au sein de l'entreprise.

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 ». SAMBE & DIALLO (2003 : 74), abondent dans ce sens en disant que le contrôle interne « c'est l'ensemble des mesures de contrôle que la direction de l'entreprise définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes qui en découlent ».

2.2.1. Le traitement des risques

Une fois l'évaluation des risques terminée, le management détermine quels traitements appliquer à chacun d'eux. Les différentes solutions possibles sont :

- **l'évitement** : il s'agit de cesser l'activité à l'origine du risque ;
- **la réduction** : il s'agit de prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque ou les deux à la fois ;
- **le partage** : diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en le transférant ou en partageant le risque ;
- **l'acceptation** : ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité de réalisation du risque et son impact.

Le choix des traitements adéquats nécessite la prise en compte de facteurs tels que :

- l'effet des traitements potentiels sur la probabilité de réalisation et les conséquences des risques, et l'identification de ceux permettant de contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation ;
- le rapport coût / bénéfice des traitements potentiels ;
- les opportunités éventuelles au-delà de la gestion des risques en question, permettant de contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation, (IFACI & al. 2005 : 83-85).

2.2.2. Les outils de gestion du risque client

Le souci de maîtriser les risques clients a permis le développement d'outils pour la gestion desdits risques.

2.2.2.1. Le crédit management

Véritable garant de l'encours client, le crédit manager a pour fonction de maîtriser le chiffre d'affaires de l'entreprise non réglé par ses clients. Il vise pour cela à identifier tout ce qui peut conduire à des retards ou à des contentieux et met en place des processus de qualité tout au long de la relation client.

Selon l'association française des crédits manager et conseils (AFDCC), le crédit management est l'ensemble des techniques financières, juridiques et de communication qui concourent, grâce à une organisation adaptée, à accélérer le paiement des clients dans le cadre des délais définis contractuellement et à préserver et consolider les marges de l'entreprise tout en participant au développement du chiffre d'affaires, (afdcc.com).

2.2.2.2. L'assurance-crédit

Il s'agit pour le créancier de souscrire une assurance pour se prémunir contre le risque de non-paiement ou de défaillance du débiteur. Cette assurance permet de bénéficier de trois prestations :

- la prévention grâce à un suivi régulier de tous les clients ;
- le recouvrement des factures impayées est transféré à l'assureur ;
- l'indemnisation des créances garanties qui n'ont pu être recouvrées.

2.2.2.3. L'affacturage

L'affacturage ou «factoring» consiste en un transfert de créances commerciales de leur titulaire, appelé «adhérent», à une société d'affacturage ou «factor» (le plus souvent un établissement de crédit), qui se charge d'en opérer le recouvrement et qui en garantit la bonne fin, même en cas de défaillance momentanée ou permanente du débiteur, en contrepartie d'une rémunération.

L'affactureur supporte, s'il en fait l'option, les pertes éventuelles sur les débiteurs insolubles. L'affactureur assure alors la gestion pour le compte de son client des factures. Il

relance les débiteurs en cas de retard de paiement, il procède à leur encaissement et le cas échéant, agit en recouvrement forcé. L'affactureur peut avancer le montant des créances cédées, dès la signature du contrat. La part de la créance réglée par anticipation est en relation avec la connaissance que l'affactureur a de celle-ci et du créancier. L'affactureur finance ainsi la trésorerie de son client. Cette opération de crédit peut se dédoubler en une opération d'assurance.

C'est une prestation globale, alternative au financement bancaire, qui englobe à la fois l'assurance-crédit mais aussi une avance financière du montant des créances. C'est une offre de plus en plus accessible qui permet de financer son BFR et son développement. En effet, la société pourra céder ses créances à une société tierce : la société d'affactage. Cette société va régler les créances directement et va ensuite attendre que les débiteurs payent.

La maîtrise du risque client passe par l'identification, l'évaluation, la hiérarchisation et le traitement des risques. Pour une meilleure gestion du poste client, chaque entreprise en fonction de son secteur d'activité et de sa clientèle devra identifier les meilleures pratiques en matière de gestion des risques à travers des formations, des conférences, une analyse documentaire et un *benchmarking*.

CHAPITRE 3 : Approche méthodologique

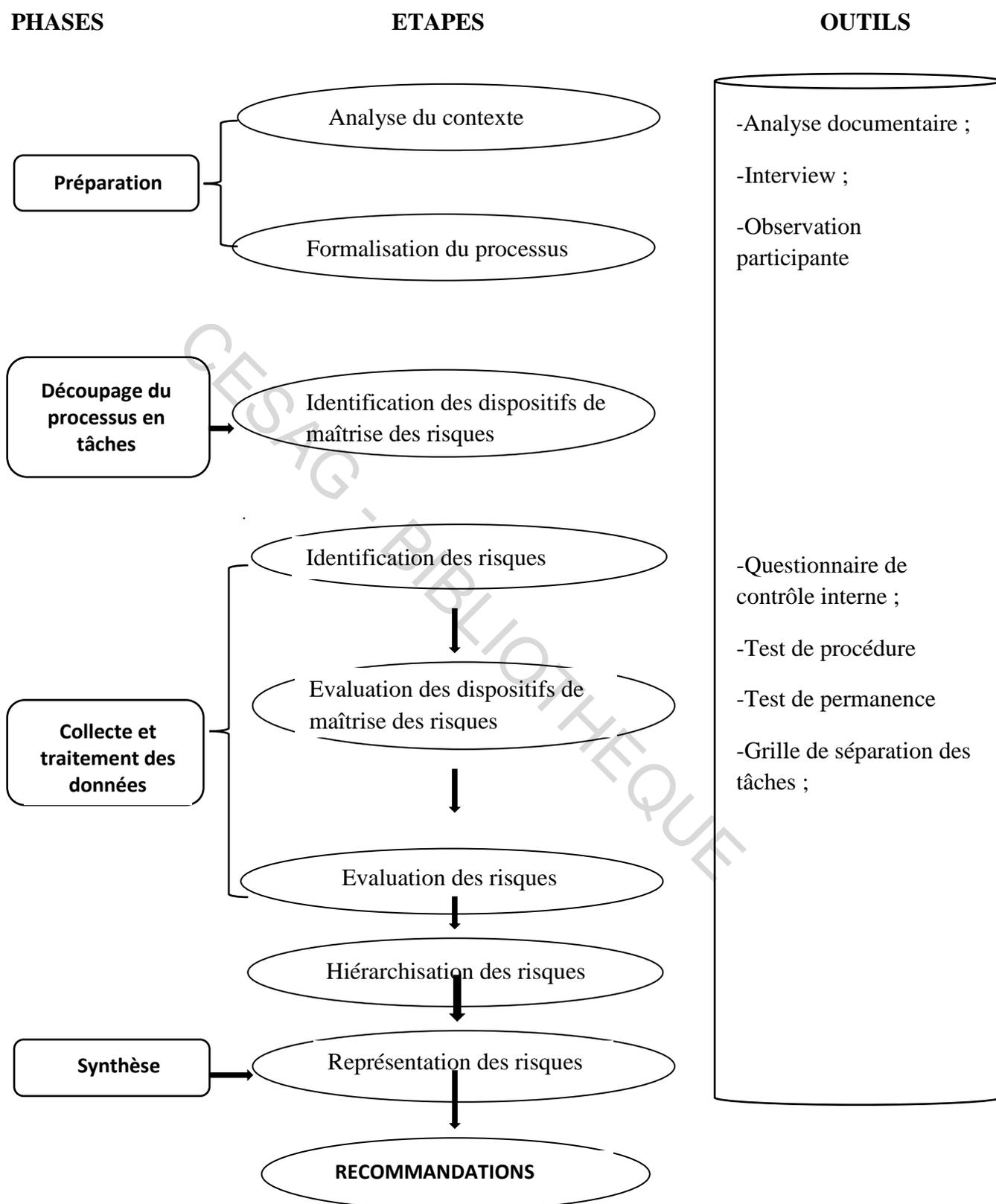
Pour mener à bien notre étude, nous allons adopter une démarche méthodologique soutenue par un modèle d'analyse. Une fois le modèle d'analyse présenté, nous exposerons les outils de collecte et d'analyse de données utilisés.

3.1. Le modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse résume les différentes étapes de nos recherches ainsi qu'il suit :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 2 : Modèle d'analyse



Source : Nous-même

3.2. Outils de collecte et d'analyse des données

Pour les besoins de notre étude, nous utiliserons des outils de collecte de données (l'analyse documentaire, l'interview, l'observation participante) et des outils d'analyse de données (le questionnaire de contrôle interne, la grille de séparation des tâches).

3.2.1. Outils de collecte de données

➤ L'analyse documentaire

Elle consiste à examiner des documents internes à l'entité en vue d'avoir une connaissance sur l'organisation de la structure, et de recueillir l'essentiel des données nécessaires à la compréhension et à l'analyse du processus de gestion de l'encours client au sein du CHUN / F.

➤ L'interview

Selon LEMANT (1995 :181), c'est une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire. Il apporte une plus-value importante à la collecte des informations factuelles et des éléments d'analyse.

Elle nous permettra de connaître le processus de gestion des créances au sein du CHUN / F dans ses détails. Les questions posées lors de l'interview permettront de comprendre pour chaque opération réalisée : les objectifs visés, la nature des tâches exécutées, les supports utilisés, les difficultés rencontrées et ainsi identifier les risques potentiels.

➤ L'observation participante

Selon THIETART et al. (2003 :238), « l'observation est un mode de collecte de données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation pendant une période de temps délimité ».

Il s'agit de participer à l'exécution des tâches afin de mieux s'imprégner de l'activité et de déceler les insuffisances ou dysfonctionnements.

3.2.2. Outils d'analyse des données

Pour une meilleure exploitation des données recueillies, les outils suivants seront utilisés.

➤ **Le questionnaire de contrôle interne**

C'est un outil d'appréciation des différents contrôles internes mis en place par l'entreprise en fonction des objectifs poursuivis. Ainsi, on décèlera les forces et faiblesses du dispositif de contrôle interne.

➤ **Le test de conformité**

« Les tests de conformité permettent à l'auditeur de s'assurer que sa compréhension des procédures et des points clés mis en place est juste » AHOANGANSI, (2006 :213).

➤ **Le test de permanence**

Le test de permanence est fait pour s'assurer que les procédures en place sont respectées de façon permanente.

➤ **La grille de séparation des tâches**

Elle présente l'affectation des différentes tâches du processus aux acteurs du dit processus et permet également l'appréciation de la correcte séparation des tâches et la charge de travail des différents acteurs du processus de gestion des créances clients.

A travers le modèle d'analyse présenté plus haut et à l'aide des outils de collecte et d'analyse de données, nous tenterons d'apporter notre contribution à la maîtrise des risques liés à la gestion des créances clients du CHUN / F.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La partie pratique de notre étude abordera en chapitre premier la présentation du CHUN / F ; le deuxième chapitre quant à lui sera consacré à la description des procédures de gestion des créances depuis la signature du contrat avec le client et dispositifs de maîtrise des risques à jour dans la structure ; un dernier chapitre sera consacré à la cartographie des risques opérationnels liés à la gestion des créances clients.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU CHUN /F

Le Centre Hospitalier National Universitaire de Fann (CHUN /F) est un établissement hospitalier de Dakar depuis 1955 mais c'est le décret 65393 du 10 juin 1965 qui fait de l'hôpital de Fann un CHU ; il est situé dans le sud-ouest de la capitale dans le quartier de Fann Résidence sur la commune d'arrondissement de Fann Point E-Amitié. Le CHUN /F a une gestion financière et technique autonome.

Ce chapitre présentera l'organisation générale de l'hôpital de Fann à travers ses missions et ses objectifs, la présentation des services administratifs et les descriptions des services technico sanitaires et des services de soutien.

4.1. Présentation du CHUN /F

Le CHUN /F est un établissement de niveau trois (03) se situant au sommet de la pyramide sanitaire. Il polarise une population environnante de deux (02) millions d'habitants qui comprend la ville de Dakar et sa banlieue. Du fait également de sa vocation nationale, et de par ses spécialités de pointe, le CHUN /F englobe l'ensemble du territoire national et couvre une population estimée à dix (10) millions d'habitants en 2002.

Le service de neurochirurgie de cet établissement de santé qui a le mérite d'être le premier de toute l'Afrique de l'ouest, constitue un pôle d'attraction sous régional.

4.1.1. Cadre institutionnel du CHUN /F

Le décret 65.393 du 10 juin 1965 a fait du CHUN /F l'une des composantes du CHU de Dakar, qui comprend les autres formations hospitalières (Hôpital A. le Dantec, Hôpital Abass Ndao, Albert Royer, Hôpital psychiatrique de Thiaroye) et la faculté de médecine, de pharmacie et d'odonto stomatologie.

Le décret 99.857 du 27 août 1999 portant transformation du CHUN /F en établissement public de santé en application de la loi 98-12 du 02 mars 1998, relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des Etablissements Publics de Santé et de la loi 98-08 du 02 mars 1998 portant réforme hospitalière, a consacré son entrée dans la réforme du système de santé au Sénégal.

4.1.2. Vision et Missions de l'hôpital

Le CHUN /F a la volonté d'appliquer la charte de l'Etat du Sénégal en matière de santé publique en veillant à ce que le couple malade/médecin puisse jouir d'un service de qualité.

Ses missions de soin, de recherche, d'enseignement, sont définies par l'Etat qui assure en partie son financement et lui fixe un statut de service public.

4.1.3. Les objectifs du CHUN /F

Les autorités et le personnel de l'hôpital de Fann qui poursuivent des objectifs d'efficience et de qualité des prestations définies dans la réforme ont l'ambition d'en faire une structure de référence avec un plateau technique relevé, du personnel compétent et motivé, dans l'optique d'assurer aux populations des soins de qualité, accessibles à tous et à moindre coût.

4.2. Organisation du Centre National Universitaire de Fann

Conformément à l'article 3 de la loi 98-12 relative à la création, à l'organisation, et au fonctionnement des Etablissements Publics, le CHUN /F est doté d'un Conseil d'Administration, d'une Direction, de services techniques et de commissions consultatives. Il est sous tutelle technique et financière.

4.2.1. Les organes d'administration et de gestion

Les organes d'administration et de gestion sont constitués des ministères de tutelle, du Conseil d'Administration et de la Direction.

4.2.1.1. Les entités Ministérielles de tutelle

La tutelle technique est assurée par le Ministère de la Santé et de l'action sociale (MSAS) et la tutelle financière par le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). Leurs représentants siègent au Conseil d'Administration. Le budget voté par le Conseil d'Administration fait l'objet d'une approbation par la tutelle technique.

Parallèlement le CHUN /F reçoit des subventions (exploitation et investissement étatiques) inscrites dans un arrêté de répartition.

4.2.1.2. Le Conseil d'Administration

Il comprend douze (12) membres, ses attributions portent sur :

- la définition de la politique générale ;
- les mesures relatives à la gestion de la structure ;
- le contrôle de l'application des directives présidentielles, notamment issues des corps de contrôles sur la gestion de l'établissement.

Il délibère chaque année sur le rapport de gestion et le rapport social présentés par le Directeur (art. 8 décret n°98-702).

4.2.1.3. Les services administratifs

Ils sont constitués de la direction et de l'ensemble des acteurs qui assistent le Directeur et son adjoint dans l'atteinte des objectifs fixés par le Conseil d'Administration. Ce sont les services de Contrôle de Gestion, d'Audit Interne, la cellule Information Médicale, le service Social Médical, l'agence Comptable.

- La direction

Elle est chargée de mettre en œuvre le plan d'actions du Conseil d'Administration, coordonne toutes les activités de l'hôpital et des décisions prises par les autorités de tutelle. Elle est chargée du recrutement du personnel et a autorité sur les services.

- Service contrôle de gestion

Il est chargé pour le compte du Directeur :

- d'assurer l'élaboration, le suivi et le contrôle du processus budgétaire ;
- de l'élaboration des rapports de trésorerie mensuelle ainsi que des rapports trimestriels sur la gestion de l'établissement, tableau de bord, reporting... ;
- de suivre en permanence l'évolution des effectifs et de la masse salariale ;
- d'apporter par le contrôle budgétaire et toute investigation particulière les informations nécessaires à la Direction pour la prise de décision ;
- fournir des conseils aux gestionnaires des différents services ;
- assurer le respect des obligations légales ainsi que des directives de la Direction et veiller à la mise en œuvre des politiques et stratégies de l'hôpital.

➤ La cellule audit interne

La cellule audit interne est composée d'un secrétariat, du bureau de vérification des recettes et du bureau contrôle-suivi des procédures. La cellule procède à des investigations utiles dans la gestion financière et met en place des procédures d'audit interne à l'endroit du personnel, des stocks et de la facturation.

La division vérification des recettes est chargée de suivre et de contrôler les caisses, les stocks et les opérations effectuées dans les comptes bancaires.

La division contrôle-suivi des procédures est chargée de :

- assurer la fiabilité et la qualité des informations financières ;
- veiller à l'application des procédures mise en place ;
- veiller à la sauvegarde du patrimoine ;
- veiller à la mise à jour des procédures pour tenir compte des mutations dans l'établissement.

➤ L'agence comptable particulière

Le service compte un chef de service et trois divisions que sont : la comptabilité, le recouvrement et contentieux ainsi que la division trésorerie.

- La division comptabilité

Le chef de la division est responsable du traitement des opérations comptables, de la vérification de l'imputation comptable, de l'apurement des comptes, de la participation à l'élaboration des états financiers et du suivi de l'évolution des comptes.

- La division recouvrement et contentieux

Le responsable de la division est chargé de la supervision des recouvrements, de l'apurement des comptes, de l'arbitrage des recettes, de la gestion des factures clients (lettres de garantie, imputation budgétaire, certificat d'indigence...) et de la comptabilisation des ventes à crédit.

- La division trésorerie

Le Chef de cette division est responsable de l'encaissement des recettes générées par l'hôpital, du règlement en espèces des factures fournisseurs inférieurs ou égales à 150 000 FCFA, du versement d'espèces à la banque et la remise de chèques à la banque, de la

ventilation des recettes, de la gestion des carnets de quittances, de l'élaboration de la situation des recettes mensuelles et de l'élaboration des plannings de garde des caissiers auxiliaires.

➤ La cellule information médicale

Le bureau ingénieur informaticien a la responsabilité de la bonne marche des réseaux intranet et internet. Il doit veiller également à leur fonctionnalité et à la mise à jour du site de la structure.

Le bureau Résumé Unité Médicale a pour objectif de recueillir et d'analyser des données médicales, de quantifier l'activité des services et de l'hôpital en points d'Indices Synthétiques d'Activités, d'aider à la répartition des ressources de l'hôpital selon l'activité des services.

➤ Le service social central

Le service social comprend un Chef de Service, un secrétariat et deux divisions qui comprennent chacune deux bureaux.

La secrétaire du Service Social doit :

- assurer tous les travaux de classement des dossiers ;
- assurer tous les travaux de saisie des courriers et documents administratifs ;
- assurer la coordination de l'ensemble des activités du secrétariat ;
- gérer le calendrier du Chef de Service ;
- assurer la gestion et le dispatching des stocks de fournitures ;
- enregistrer et classer le courrier « arrivé » et « départ ».

La division accueil, orientation et information est composée du bureau Accueil / Orientation et Information et du bureau IEC / Counseling.

- Les agents du bureau d'Accueil / Orientation et Information ont pour missions d'assurer le bon accueil de l'ensemble des usagers au sein de l'établissement, de faciliter leur orientation par tous moyens utiles et nécessaires et de les informer dans la limite de leurs compétences.
- Les agents du bureau IEC / Counseling ont pour missions de faire des causeries et séances de communication pour le changement de comportements, d'organiser des groupes de paroles pour les personnes vivant avec le VIH.

La division Coordination Enquête et Statistique se compose du bureau des Enquêtes qui prend en charge les enquêtes sociales de terrain pour la détermination de l'état d'un sollicitant social en vue de l'aide à lui apporter par la Direction dans le cadre de sa prise en charge sociale ; et du bureau des Statistiques chargé du recueil, du traitement et de l'analyse des données sociales.

4.2.1.4. Les services médico-sanitaires

- Le service accueil-urgences triage

Il assure les consultations à des fins de tri et d'orientation et assure en continue la prise en charge des patients relevant de l'urgence.

- Le service de neurologie

Il a une activité de consultation, d'hospitalisation et de rééducation ; il compte également des unités propres de diagnostic: neuroradiologie, neurophysiologie.

- Le service psychiatrie

Il est subdivisé en trois unités : un pavillon d'hospitalisation, un pavillon de pédopsychiatrie et un pavillon des consultations externes.

- Le service des maladies infectieuses

C'est un service de consultation et d'hospitalisation qui dispose d'un laboratoire d'hématologie, d'un centre de traitement ambulatoire et d'une maison d'accompagnement. Outre les activités de soin, il propose à ses usagers des activités d'IEC et de prévention.

- Le service neurochirurgie

Il assure la prise en charge des patients nécessitant des soins intensifs et des affections relevant de la chirurgie cérébrale, vertébrale et médullaire.

- Le service bucco- dentaire

C'est un centre de soin ambulatoire qui a pour mission d'améliorer la santé bucco-dentaire des populations, d'assurer la surveillance épidémiologique des affections bucco-dentaires.

- Le service de la chirurgie cardio-vasculaire et thoracique

Il est disponible depuis 2004 et a été financé par l'Etat du Sénégal.

- Le service d'oto-rhino-laryngologie (ORL)

- La radiologie g générale

Le service à une mission d'aide au diagnostic.

- Le centre diagnostic et d'imagerie médicale

- Le laboratoire de bactériologie virologie
- Le laboratoire de parasitologie et de mycologie.

4.2.1.5. Les services d'appui technique

Ce sont les services de la pharmacie, d'hôtellerie et de technique de maintenance.

- La pharmacie

Elle assure l'approvisionnement en médicaments et produits pharmaceutiques, dispose de sa propre ligne de crédit et est organisée ainsi qu'il suit : approvisionnement, distribution, dispensation et préparation.

- Le service d'hôtellerie (cuisine-buanderie)

Il assure la préparation et l'acheminement des repas aux malades et s'occupe du blanchissage et du raccommodage du linge.

L'organigramme détaillé est représenté dans l'annexe 4.

Chapitre 5 : Description des procédures de gestion des créances et du dispositif de maîtrise des risques liés à la gestion des créances clients

L'objectif du présent chapitre est de décrire les procédures en matière de gestion des créances au CHUN / F ainsi que le dispositif de maîtrise des risques de l'admission du client jusqu'au recouvrement des créances.

Le CHUN / F admet en son sein trois types de clients : les particuliers qui viennent sur fonds propre, les agents de l'Etat et des collectivités locales et les clients relevant d'institutions de prévoyance maladie (IPM), de mutuelle de santé ou de structures d'assurance ou qui appartiennent à des institutions privées ou à des organismes internationaux. Cependant, la nomenclature au sein de l'hôpital distingue les clients qui payent au comptant les prestations dont ils sont bénéficiaires (les clients particuliers) de ceux qui bénéficient d'une prise en charge de tout ou partie de leurs frais médicaux de la part de l'Etat ou d'une IPM, d'une mutuelle de santé ou qui ont souscrit une assurance maladie.

5.1. Cas des procédures de gestion des créances au niveau des clients institutionnels

Les clients institutionnels sont ceux qui, soit relèvent soit du MEF soit du MSAS, soit sont affiliés à une IPM ou ont souscrit une assurance maladie, ou enfin relèvent d'un organisme international ou privé qui couvre leurs frais de traitement.

Les interviews et les analyses documentaire nous ont permis de retracer les procédures de gestion des créances depuis l'admission du patient jusqu'à l'encaissement des sommes dues par ce dernier. La procédure se résume en trois phases : l'admission, la facturation et le recouvrement des factures.

5.1.1. Admission

L'admission au CHUN / F se fait sur présentation au niveau du bureau des entrées d'une lettre de prise en charge par le client.

Les prises en charge admissibles au niveau du bureau des entrées sont de trois (03) ordres :

- les prises en charge provenant des IPM ou des sociétés d'assurance

Pour faire bénéficier à leurs adhérents les prestations fournies par le CHUN / F, les IPM, les sociétés d'assurance ou les organismes privés ou internationaux établissent avec celui-ci un contrat de prestation de service qui définit les droits et les obligations de chaque partie. Aussi longtemps que ce contrat à cours, les détenteurs d'une prise en charge bénéficient des prestations définies dans le contrat.

- les imputations budgétaires

Elles sont établies par le MEF au profit des fonctionnaires de l'Etat, des collectivités territoriales et sont destinées à la couverture médicale des dits fonctionnaires.

- le plan sésame

C'est une couverture médicale établie par le MSAS au profit des personnes âgées.

Les différents contrats de prestation sont gérés par le service administratif et financier (SAF).

Les patients

Le bureau des entrées après avoir vérifié la validité de la lettre de prise en charge, délivre une autorisation d'admission au malade qui peut alors bénéficier des soins. Il est à noter que les prises en charge ont une validité d'un mois à compter de leur signature.

5.1.2. Facturation

Le client, sur présentation de l'autorisation d'admission au service de soin concerné recevra tous les soins dont il a besoin dans les limites de des indications portés sur la lettre de prise en charge. Dans certains cas, il peut être amené à passer des examens médicaux ou à subir certains actes médicaux (une intervention par exemple). Aussi, en fonction de son état, le patient peut être hospitalisé pour un délai plus ou moins long. Certains malades à leur sortie de l'hôpital devront se présenter sur rendez-vous du médecin traitant pour observation et analyses complémentaires.

Le major du service de soin concerné communique ensuite au chef du bureau des entrées les différentes prestations dont le patient été bénéficiaire de sorte à permettre l'établissement de la facture récapitulant l'ensemble des prestations reçues et leur coût respectif.

Une facture de consultation externe (CS) sera établie pour les consultations externes et une facture de d'hospitalisation (HS) pour les consultations avec hospitalisation.

Les factures établies au bureau des entrées sont ensuite transmises à l'aide d'un registre de transmission à l'agence comptable pour comptabilisation et recouvrement.

5.1.3. Comptabilisation et recouvrement

Une fois reçues, les factures font l'objet de traitement comptable (codification) puis saisies dans le logiciel comptable. Les copies de factures, des lettres de prise en charge et des autorisations d'admission sont classées dans des classeurs réservés à cet effet et les originaux sont transmis à l'aide d'agents de poursuite muni d'un cahier de transmission au client. Pour les clients qui sont hors de la ville, les factures sont transmises via la poste par simple courrier.

A la réception de la facture, le client dispose d'un délai de soixante (60) jours pour s'acquitter de sa dette.

Le règlement de la facture peut se faire soit en espèces chez le caissier principal, soit par virement bancaire soit par chèque barré à l'ordre du CHUN / F.

5.1.4. Recouvrement des factures impayées

Il n'existe aucune procédure formelle pour le recouvrement des impayés. Pour les factures échues et non soldées, une première relance téléphonique est faite au client. En cas de silence du client quelques jours plus tard, une autre relance soit téléphonique soit par courriel électronique est envoyé à nouveau au client. En fonction de l'importance de la somme due, et en cas de silence du client, le compte de ce dernier peut être bloqué jusqu'à ce qu'il règle tout ou partie de la somme due.

A travers nos interviews, il est ressorti que la procédure de recouvrement contentieux n'est pas usité au CHUN / F pour le recouvrement des impayés.

5.2. Cas du processus de gestion des créances au niveau des clients particuliers

5.2.1. Admission

L'admission des clients particuliers au sein du CHUN / F n'est pas soumise à quelle que condition que ce soit. Les malades sont orientés vers les services de soins appropriés à leur entrée dans l'hôpital par le département accueil et orientation. Ils se présentent ensuite au niveau des caisses secondaires situées au niveau de chaque spécialisation pour régler les frais de consultation. Le médecin traitant dresse la liste des prestations dont il aura besoin et, le

patient, muni de cette liste se rend au bureau de facturation pour se faire établir une facture ; ensuite il se présente à la caisse pour s'acquitter des frais dus.

5.2.2. Encaissement

Des bureaux de caisse secondaires sont installés au niveau de chaque spécialisation pour permettre aux patients de payer les frais de consultation et autre frais d'acte médicaux. Il est à noter que ces caisses secondaires ont été installées pour éviter les longues files d'attente au niveau d'un guichet unique.

De façon générale, les clients particuliers règlent à l'avance les frais de soins dont ils ont besoin. Le règlement se fait à la caisse sur la base de l'ordonnance délivré par le médecin traitant et se fait en espèce ; un reçu de paiement est délivré au patient. En cas d'urgence, le malade bénéficie des soins et la facture est établie à la suite. A sa sortie de l'hôpital, lorsque le patient ne dispose pas ou plus d'assez de liquidité pour solder la facture, il devra déposer un engagement de crédit et sa pièce d'identité avant de quitter l'hôpital. Il est tenu alors de régler les sommes dues sans délais et ce avant le prochain rendez-vous s'il y'a lieu et récupérer sa pièce d'identité. Certains patients une fois sortis ne se présentent plus pour le paiement des sommes dues et le retrait de leur pièce d'identité.

5.3. Dispositifs de maîtrise des risques liés à la gestion des créances clients

Les risques liés à la gestion des créances sont gérés principalement au niveau du service de la facturation et au niveau du bureau du recouvrement.

5.3.1. Le service de la facturation

La facturation des soins administrés aux patients se déroule de deux manières : la facturation immédiate et la facturation à la fin du séjour.

➤ La facturation immédiate

Elle concerne les prestations faites pour les clients particuliers qui sont tenus de régler les frais de soins avant d'en bénéficier et la partie non prise en charge par les IPM et les assureurs.

➤ La facturation en fin de séjour

Elle concerne les soins des patients qui bénéficient d'une prise en charge et les frais d'hospitalisation.

➤ Les moyens de pression

Pour les clients particuliers, le moyen de pression dont dispose le CHUN / F consiste à confisquer une pièce d'identité du malade à sa sortie de l'hôpital. Ainsi, le client devra solder sa dette pour entrer en possession de sa pièce d'identité.

5.3.2. La section comptabilisation et recouvrement

➤ Le recouvrement à la caisse

Il consiste à faire payer le malade à la caisse avant de bénéficier des soins. Le recouvrement s'effectue aux guichets des caisses installées au niveau de chaque spécialisation.

➤ Le recouvrement à terme

La facture des soins fournis au malade est envoyée à la structure qui a fourni la lettre de garantie au malade c'est-à-dire le MEF, le MSAS, les IPM, les maisons d'assurance ou les organismes internationaux. A la réception de la facture, la structure dispose d'un délai de soixante (60) jours pour s'acquitter de la somme due.

➤ Les ressources humaines

Le recouvrement des factures à terme est assuré par les agents du service comptable. En plus de leur fonction de comptable, ils assurent également le recouvrement des factures et sont au nombre de cinq (05) pour plus de cinq cent (500) clients.

➤ Les moyens de pressions

Passé le délai de soixante jours dont dispose le client pour effectuer le règlement des sommes dues, et suite aux relances (téléphonique et par courriel électronique), le compte du client n'ayant pas versé tout ou partie de la somme due est purement et simplement bloqué.

➤ Les difficultés rencontrées

Elles concernent essentiellement les ressources humaines qui sont en nombre insuffisant étant donné le nombre de clients dont dispose l'hôpital.

Chapitre 6 : Cartographie des risques opérationnels liés à la gestion des créances clients

L'élaboration de la matrice des risques liés à la gestion des créances client passe par l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques identifiés. Pour ce faire, nous procéderons à l'évaluation du contrôle interne pour déceler les faiblesses éventuelles qui sont source de risques.

Ainsi, ce chapitre vise à analyser le processus de gestion des créances afin d'élaborer une matrice des risques. Pour ce faire, nous nous servirons des outils décrits dans le chapitre 3 portant sur la méthodologie de recherche.

6.1. Identification des risques opérationnels du processus de gestion des créances

L'identification des risques passe par une analyse des dispositifs de gestion des créances et de maîtrise des risques en place au sein du CHUN / F. Ainsi, l'analyse se fera sur la gestion des créances depuis l'établissement du contrat de prestation jusqu'à l'encaissement des sommes dues. Le tableau suivant récapitule l'ensemble des risques identifiés.

Tableau 4 : Identification des risques opérationnels et leurs impacts

Tâches	Risques opérationnels	Impacts
Signature du contrat de prestation	<p>1- Erreur de fond dans le contrat de prestation pouvant entraîner sa nullité</p> <p>2- Mauvaise appréciation du client avant la signature du contrat</p>	Dégradation du portefeuille client
Admission du patient	<p>3- Autorisation d'admission sur présentation d'une fausse lettre de garantie</p> <p>4- Autorisation d'admission à des clients dont le compte est bloqué</p> <p>5- Autorisation d'admission sans lettre de garantie</p>	Impossibilité de recouvrer les sommes correspondantes aux prestations fournies à cause de non validité des pièces fournies
Facturation	<p>6- Sous facturation due à une mauvaise appréciation de la fiche médicale du patient</p> <p>7- Facturation fictive due à une erreur d'appréciation de l'identité du malade</p> <p>8- Confusion entre les factures HS et CS</p> <p>9- Facturation tardive des prestations à facturation immédiate</p> <p>10- Facturation tardive des soins à facturation à terme</p> <p>11- Impossibilité de facturer le client due à la perte du dossier médical du malade</p>	<p>Perte financière pour le CHNU /F</p> <p>Idem</p> <p>Dégradation de la relation commerciale avec le client</p> <p>Dégradation de la situation financière du CHUN / F due à une augmentation du BFR</p> <p>Perte financière pour le CHNU /F</p>

Encaissement	<p>12- Encaissement tardif des factures</p> <p>13- Omission de l'enregistrement des règlements</p> <p>14- Double enregistrement des règlements</p> <p>15- Perte de chèque pour les règlements par chèques</p>	<p>Constitution d'une provision importante sur les créances</p> <p>Dégradation de la relation commerciale avec le client suite à des réclamations</p> <p>Violation du principe de l'image fidèle des états financiers</p>
Recouvrement des impayés	<p>16- Détournement des encaissements</p> <p>17- Insolvabilité du client institutionnel</p> <p>18- Non règlement du client particulier</p>	<p>Manque à gagner pour le CHUN / F</p> <p>Annulation de la provision et constatation de la perte</p> <p>Constatation de la perte</p>

Source : nous-même

6.2. Evaluation des risques

L'évaluation porte sur la probabilité d'occurrence et la gravité des conséquences. Elle se fera sur la base de la qualité du dispositif en place.

6.2.1. Evaluation du dispositif de contrôle interne

L'évaluation du dispositif de contrôle interne passe par celle des procédures utilisées pour déduire ainsi le degré d'exposition aux risques inhérents à l'activité. L'évaluation de la qualité du dispositif se fera à travers un test de conformité, un test de permanence et de questionnaire de contrôle interne.

Pour effectuer les tests, nous avons sélectionné un échantillon de dix (10) factures échues. Le résultat des tests est consigné dans le tableau suivant.

Tableau 5 : Résultat des tests de conformité et de permanence

N° facture	Validité du contrat	Autorisation d'admission	Comptabilisation de la créance	Transmission de la facture	Paiement de la facture	Comptabilisation du règlement	Constatation de l'impayé
2123/HS/06-2014/D Hôpital Aristide le Dantec	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Soldée
2124/HS/06-2014/D IPM personnel de la poste	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Soldée
2138/HS/06-2014/D Mutuelle générale de l'éducation du Sénégal	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Soldée
2187/HS/06-2014/D ASCOMA Sénégal	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Soldée
2211/CS/07-2014/D IMP KER GU MAG	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Soldée
2236/CS/07-2014/D SAHAM Assurance	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Soldée
2233/CS/07-2014/D Centre des Œuvres Universitaires de Dakar	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Soldée

Maîtrise des risques opérationnels liés à la gestion des créances clients : cas du CHUN / F

2237/CS/07-2014/D IPM Cotonnière du CAP VERT	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Soldée
2245/CS/07-2014/D Sentinelles	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Soldée
2254/CS/07-2014/D Caisse de sécurité sociale	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Soldée

Source : nous-même

6.2.2. Evaluation de la probabilité d'occurrence des risques

La probabilité de réalisation du risque est fortement corrélée par la qualité du dispositif de maîtrise en place. Ainsi, plus la qualité du dispositif est élevée, moins le risque à de chance de se réaliser et inversement.

L'évaluation se fera sur une échelle de cotation de un (01) à cinq (05) en fonction de la qualité du dispositif et en fonction de la probabilité de survenance du risque. Le tableau suivant résume l'échelle de cotation de la probabilité en fonction de la qualité du dispositif.

Tableau 6 : Echelle de cotation de la probabilité du risque

Qualité du dispositif	Cote du dispositif	Probabilité de survenance	Cote de la probabilité
Très faible	1	Très forte	5
Faible	2	Forte	4
Moyen	3	Moyenne	3
Elevé	4	Faible	2
Très élevé	5	Très faible	1

Source : nous-même

Tableau 7 : Evaluation de la probabilité de réalisation des risques identifiés

Risques opérationnels	Qualité du dispositif de contrôle interne		Probabilité	
	Cote	Qualité	Cote	Commentaire
1- Erreur de fond dans le contrat de prestation pouvant entraîner sa nullité	5	Très élevé	1	Très faible
2- Mauvaise appréciation du client avant la signature du contrat	4	Elevé	2	Faible
3- Autorisation d'admission sur présentation d'une fausse lettre de garantie	5	Très élevé	1	Très faible
4- Autorisation d'admission à des clients dont le compte est bloqué	5	Très élevé	1	Très faible
5- Autorisation d'admission sans lettre de garantie	5	Très élevé	1	Très faible
6- Sous facturation due à une mauvaise appréciation de la fiche médicale du patient	4	Elevé	2	Faible
7- Facturation fictive due à une erreur d'appréciation de l'identité du malade	5	Très élevé	1	Très faible
8- Confusion entre les factures HS et CS	5	Très élevé	1	Très faible
9- Facturation tardive des prestations à facturation immédiate	5	Très élevé	1	Très faible
10- Facturation tardive des soins à facturation à terme	4	Elevé	2	Faible
11- Impossibilité de facturer le client due à la perte du dossier médical du malade	3	Moyen	3	Moyenne
12- Encaissement tardif des factures	1	Très faible	5	Très forte
13- Omission de l'enregistrement des règlements	3	Moyen	3	Moyenne
14- Double enregistrement des règlements	3	Moyen	3	Moyenne
15- Perte de chèque pour les règlements par chèques	4	Elevé	2	Faible
16- Détournement d'encaissement	4	Elevé	2	Faible
17- Insolvabilité du client institutionnel	1	Très faible	5	Très forte
18- Non règlement du client particulier	1	Très faible	5	Très forte

Source : nous-même

Le tableau suivant présente la synthèse de l'évaluation des risques

Tableau 8 : Synthèse de l'évaluation des risques

Code	Risques opérationnels	Probabilité
R1	Erreur de fond dans le contrat de prestation pouvant entraîner sa nullité	1
R2	Mauvaise appréciation du client avant la signature du contrat	2
R3	Autorisation d'admission sur présentation d'une fausse lettre de garantie	1
R4	Autorisation d'admission à des clients dont le compte est bloqué	1
R5	Autorisation d'admission sans lettre de garantie	1
R6	Sous facturation due à une mauvaise appréciation de la fiche médicale du patient	2
R7	Facturation fictive due à une erreur d'appréciation de l'identité du malade	1
R8	Confusion entre les factures HS et CS	1
R9	Facturation tardive des prestations à facturation immédiate	1
R10	Facturation tardive des soins à facturation à terme	2
R11	Impossibilité de facturer le client due à la perte du dossier médical du malade	3
R12	Encaissement tardif des factures	5
R13	Omission de l'enregistrement des règlements	3
R14	Double enregistrement des règlements	3
R15	Perte de chèque pour les règlements par chèques	2
R16	Détournement d'encaissement	2
R17	Insolvabilité du client institutionnel	5
R18	Non règlement du client particulier	5

Source : nous-même

6.2.3. Evaluation de l'impact des risques

La méthode d'évaluation qualitative est la mieux indiquée pour l'évaluation de l'impact d'un risque. En effet, l'évaluation de l'impact des risques est plutôt subjective et dépend du degré

d'appétence du risque qu'à l'instance décisionnelle. L'évaluation se fera sur une échelle de un (1) à cinq (5). L'échelle d'évaluation est résumée dans le tableau suivant.

Tableau 9 : Echelle de mesure de l'impact des risques

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

Source : nous-même

Ainsi, à l'aide de l'échelle définie dans le tableau 8 nous avons déterminé l'impact des risques opérationnels identifiés.

Tableau 10 : Evaluation de l'impact des risques identifiés

Code	Risques opérationnels	Impact
R1	Erreur de fond dans le contrat de prestation pouvant entraîner sa nullité	5
R2	Mauvaise appréciation du client avant la signature du contrat	4
R3	Autorisation d'admission sur présentation d'une fausse lettre de garantie	4
R4	Autorisation d'admission à des clients dont le compte est bloqué	4
R5	Autorisation d'admission sans lettre de garantie	3
R6	Sous facturation due à une mauvaise appréciation de la fiche médicale du patient	2
R7	Facturation fictive due à une erreur d'appréciation de l'identité du malade	4
R8	Confusion entre les factures HS et CS	2
R9	Facturation tardive des prestations à facturation immédiate	2
R10	Facturation tardive des soins à facturation à terme	3
R11	Impossibilité de facturer le client due à la perte du dossier médical du malade	5
R12	Encaissement tardif des factures	4
R13	Omission de l'enregistrement des règlements	4
R14	Double enregistrement des règlements	3
R15	Perte de chèque pour les règlements par chèques	5
R16	Détournement d'encaissement	5
R17	Insolvabilité du client institutionnel	5
R18	Non règlement du client particulier	5

Source : nous-même

6.3. Hiérarchisation des risques

Nous avons procédé à la hiérarchisation des risques selon la probabilité d'occurrence, selon l'impact et selon la criticité des risques. La criticité d'un risque mesure le poids du risque en

fonction de sa probabilité de réalisation et de du niveau de conséquence que la réalisation du risque pourra engendrer. Elle s'obtient en faisant le produit des cotes de probabilité et d'impact.

Tableau 11 : Hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence

Code	Risques opérationnels	Cote probabilité
R12	Encaissement tardif des factures	5
R17	Insolvabilité du client institutionnel	5
R18	Non règlement du client particulier	5
R11	Impossibilité de facturer le client due à la perte du dossier médical du malade	3
R13	Omission de l'enregistrement des règlements	3
R14	Double enregistrement des règlements	3
R2	Mauvaise appréciation du client avant la signature du contrat	2
R6	Sous facturation due à une mauvaise appréciation de la fiche médicale du patient	2
R10	Facturation tardive des soins à facturation à terme	2
R15	Perte de chèque pour les règlements par chèques	2
R16	Détournement d'encaissement	2
R1	Erreur de fond dans le contrat de prestation pouvant entraîner sa nullité	1
R3	Autorisation d'admission sur présentation d'une fausse lettre de garantie	1
R4	Autorisation d'admission à des clients dont le compte est bloqué	1
R5	Autorisation d'admission sans lettre de garantie	1
R7	Facturation fictive due à une erreur d'appréciation de l'identité du malade	1
R8	Confusion entre les factures HS et CS	1
R9	Facturation tardive des prestations à facturation immédiate	1

Source : nous-même

Tableau 12 : Hiérarchisation des risques selon leurs impacts

Code	Risques opérationnels	Cote de l'impact
R17	Insolvabilité du client institutionnel	5
R18	Non règlement du client particulier	5
R11	Impossibilité de facturer le client due à la perte du dossier médical du malade	5
R15	Perte de chèque pour les règlements par chèques	5
R16	Détournement d'encaissement	5
R1	Erreur de fond dans le contrat de prestation pouvant entraîner sa nullité	5
R12	Encaissement tardif des factures	4
R13	Omission de l'enregistrement des règlements	4
R2	Mauvaise appréciation du client avant la signature du contrat	4
R3	Autorisation d'admission sur présentation d'une fausse lettre de garantie	4
R4	Autorisation d'admission à des clients dont le compte est bloqué	4
R7	Facturation fictive due à une erreur d'appréciation de l'identité du malade	4
R14	Double enregistrement des règlements	3
R10	Facturation tardive des soins à facturation à terme	3
R5	Autorisation d'admission sans lettre de garantie	3
R6	Sous facturation due à une mauvaise appréciation de la fiche médicale du patient	2
R8	Confusion entre les factures HS et CS	2
R9	Facturation tardive des prestations à facturation immédiate	2

Source : nous-même

Tableau 13 : Calcul de la criticité des risques

Code	Risques opérationnels	Cote de l'impact	Cote probabilité	Criticité du risque
R1	Erreur de fond dans le contrat de prestation pouvant entraîner sa nullité	5	1	5
R2	Mauvaise appréciation du client avant la signature du contrat	4	2	8
R3	Autorisation d'admission sur présentation d'une fausse lettre de garantie	4	1	4
R4	Autorisation d'admission à des clients dont le compte est bloqué	4	1	4
R5	Autorisation d'admission sans lettre de garantie	3	1	3
R6	Sous facturation due à une mauvaise appréciation de la fiche médicale du patient	2	2	4
R7	Facturation fictive due à une erreur d'appréciation de l'identité du malade	4	1	4
R8	Confusion entre les factures HS et CS	2	1	2
R9	Facturation tardive des prestations à facturation immédiate	2	1	2
R10	Facturation tardive des soins à facturation à terme	3	2	6
R11	Impossibilité de facturer le client due à la perte du dossier médical du malade	5	3	15
R12	Encaissement tardif des factures	4	5	20
R13	Omission de l'enregistrement des règlements	4	3	12
R14	Double enregistrement des règlements	3	3	9
R15	Perte de chèque pour les règlements par chèques	5	2	10
R16	Détournement d'encaissement	5	2	10
R17	Insolvabilité du client institutionnel	5	5	25
R18	Non règlement du client particulier	5	5	25

Source : nous-même

Tableau 14 : Hiérarchisation des risques selon leur criticité

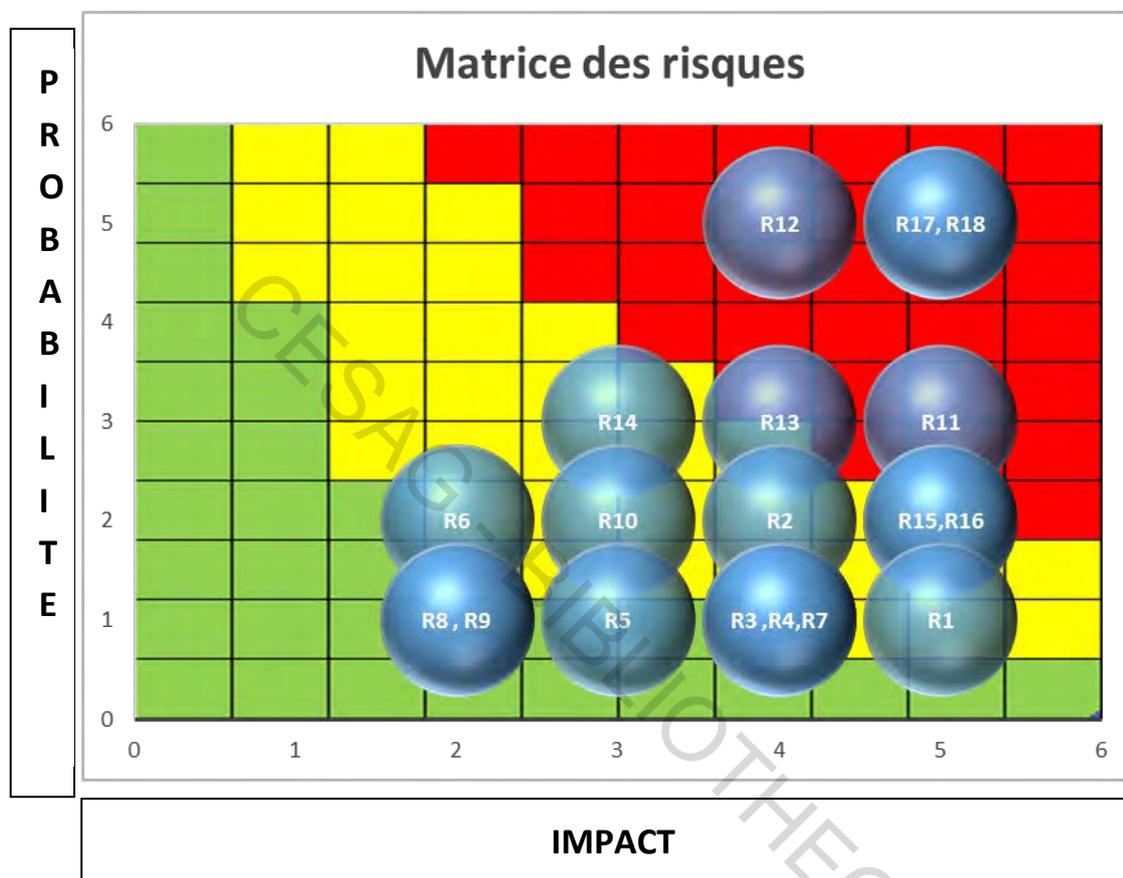
Code	Risques opérationnels	Cote de l'impact	Cote probabilité	Criticité du risque
R17	Insolvabilité du client institutionnel	5	5	25
R18	Non règlement du client particulier	5	5	25
R12	Encaissement tardif des factures	4	5	20
R11	Impossibilité de facturer le client due à la perte du dossier médical du malade	5	3	15
R13	Omission de l'enregistrement des règlements	4	3	12
R15	Perte de chèque pour les règlements par chèques	5	2	10
R16	Détournement d'encaissement	5	2	10
R14	Double enregistrement des règlements	3	3	9
R2	Mauvaise appréciation du client avant la signature du contrat	4	2	8
R10	Facturation tardive des soins à facturation à terme	3	2	6
R1	Erreur de fond dans le contrat de prestation pouvant entraîner sa nullité	5	1	5
R3	Autorisation d'admission sur présentation d'une fausse lettre de garantie	4	1	4
R4	Autorisation d'admission à des clients dont le compte est bloqué	4	1	4
R6	Sous facturation due à une mauvaise appréciation de la fiche médicale du patient	2	2	4
R7	Facturation fictive due à une erreur d'appréciation de l'identité du malade	4	1	4
R5	Autorisation d'admission sans lettre de garantie	3	1	3
R8	Confusion entre les factures HS et CS	2	1	2
R9	Facturation tardive des prestations à facturation immédiate	2	1	2

Source : nous-même

6.4. Elaboration de la matrice des risques

La matrice des risques identifiés se présente comme suit :

Figure 3 : Matrice des risques



	Risques acceptables
	Risques à surveiller
	Risques inacceptables

Source : nous-même

Analyse de la matrice des risques

Les risques sont évalués suivant la probabilité (axe des ordonnées) et l'impact (axe des abscisses). La finalité de la matrice est de prendre les mesures nécessaires pour maîtriser les risques qui constituent des entraves majeures à la gestion des créances du CHUN / F. Ainsi, trois niveaux de risque ont été identifiés suite à la mise en rapport du niveau d'impact et de la probabilité d'occurrence associée à chaque risque.

Le premier niveau concerne les risques inacceptables dont la criticité (probabilité * impact) est supérieur ou égale à quinze (15). Ce sont des risques sur lesquels un traitement particulier doit être fait pour les ramener à un niveau acceptable. Il s'agit des risques R11, R12, R17, et R18.

Le second niveau de risque concerne les risques à surveiller ; ils ont une criticité comprise entre cinq (05) et quinze (15). Il s'agit des risques R2, R10, R13, R14, R15 et R16.

Au troisième niveau se trouvent les risques acceptables. Ils sont dit acceptables car le risque zéro n'existe pas. Ils ont une criticité comprise entre un (01) et cinq (05). Ce sont les risques R3, R4, R5, R6, R7, R8 et R9.

6.5. Plan d'actions

La matérialisation des risques résulte à la fois d'une faiblesse de conception et de réalisation du dispositif de contrôle interne qui doit contribuer à leur maîtrise. Ainsi, la mise en place d'un plan d'action efficace doit tenir compte des faiblesses de conception et de réalisation.

Tableau 15 : Plan d'actions

N° Cote	Actions à mener			Responsable	Délai
	Objectif	Activité	Moyens		
RISQUES INACCEPTABLES					
R11	Ramener les risques à un niveau acceptable	Faire et classer une copie du dossier médicale	Dossier médical	Service de facturation	Immédiat
R12		Effectuer une relance pré-échéance et à l'échéance	Echéancier les créances	Agent de recouvrement	Immédiat
R17		Engager une procédure de règlement contentieux	Contrat et lettre de prise en charge et dossier médical	Agent de recouvrement et/ou auxiliaire de justice	2 mois
R18		Engager une procédure de règlement contentieux	Engagement de crédit dossier médical et pièce d'identité	Agent de recouvrement et/ou auxiliaire de justice	2 mois
RISQUES A SURVEILLER					
R2	Ramener les risques à un niveau acceptable	Etudier la solvabilité du client avant la signature du contrat	Demande d'agrément	SAF	1 mois
R10		Etablir la facture dès l'expiration de la lettre de prise en charge	Lettre de prise en charge et dossier médical	Service de facturation	Immédiat
R13		Vérifier l'exhaustivité de tous les enregistrements	Système d'information comptable	L'agence comptable	Immédiat
R14		Paramétrer le logiciel comptable de sorte à ce qu'il rejette les doubles enregistrements	Système d'information comptable	Gestionnaire du système informatique	immédiat
R15		Déposer quotidiennement les chèques reçus à l'encaissement	Utilisation de chèques électronique	SAF	5 mois
R16		Fixer un seuil de recette qui, une fois	Fixer un niveau plafond	SAF	Immédiat

N° Cote	Actions à mener		Responsable	Délai
	atteint doit être versé à la banque	de caisse		

RISQUES ACCEPTABLES					
R3	Maintenir les risques à un niveau acceptable	Contrôler la validité des lettres de prise en charge	Lettre de prise en charge	Agents du bureau des entrées	Immédiat
R4		Communiquer au bureau des entrées tous les comptes bloqués		Gestionnaire des comptes clients	Immédiat
R5		Délivrer l'autorisation d'admission sur présentation de lettre de prise en charge	Lettre de prise en charge	Agents du bureau des entrées	Immédiat
R6		Faire contrôler les factures par une personne autre que celle qui les établie	Factures et dossier médical	Agent de facturation	Immédiat
R7		Faire contrôler les factures par une personne autre que celle qui les établie	Factures et dossier médical	Agent de facturation	Immédiat
R8		Faire contrôler les factures par une personne autre que celle qui les établie	Factures et dossier médical	Agent de facturation	Immédiat
R9		Veiller à une facturation immédiate des clients au comptant	Factures et dossier médical	Agent de facturation	immédiat

Source : nous-même

6.6. Recommandations

Dans cette section nous présenterons les recommandations que nous proposons aux différents acteurs du CHUN / F pour une amélioration des dispositifs de maîtrise des différents risques opérationnels inhérents à la gestion des créances.

6.6.1. Recommandations relatives à la gestion globale des créances

Nous suggérons au SAF les recommandations d'ordre général suivantes :

- définir une politique claire de gestion des créances ;
- fixer des objectifs en termes de taux de recouvrement,
- doter l'agence comptable d'un manuel de procédure
- veiller au respect du dit manuel
- définir une politique d'acceptation des clients
- doter le service de facturation d'un logiciel de facturation ;

6.6.2. Recommandations relatives à la gestion des factures impayées

Pour un recouvrement plus efficace nous proposons les mesures suivantes :

- formaliser les procédures en matière de recouvrement ;
- définir des critères précis pour l'octroi des délais et moratoires accordés aux clients ;
- résilier systématiquement les contrats avec les partenaires en cas d'impayés sur une durée à préciser dans le contrat ;
- doter le CHUN /F d'un service chargé uniquement du recouvrement ;
- doter le service de ressources humaines et logistiques nécessaires ;

Afin de limiter les risques découlant du cumul de fonctions incompatible au niveau de l'agence comptable, nous préconisons de renforcer le personnel au niveau de l'agence comptable de sorte à affecter une partie du personnel au suivi et relance des clients, une autre partie à la comptabilisation des règlements.

La finalité de l'évaluation des risques est de permettre la maîtrise des risques donc un recouvrement efficace et efficient des créances. En effet, un système de recouvrement efficace participe à la fiabilité des prévisions budgétaires et à la bonne santé financière de toute entreprise. A travers les éléments reçus, nous avons pu appliquer la démarche de maîtrise des risques opérationnels liés à la gestion des créances.

Cette démarche a été facilitée par l'utilisation du modèle d'analyse que nous avons élaboré et qui nous a permis de proposer des recommandations pour renforcer le dispositif de contrôle interne.

La mise en œuvre de ces recommandations nécessite l'implication du management de la Direction du CHUN /F ainsi que les opérationnels en vue de réduire les risques opérationnels liés au recouvrement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Dans la première partie de notre travail qui a porté sur la revue de littérature nous avons parcouru les différentes pratiques en matière de gestion des créances et de maîtrise des risques liés à la gestion des créances pour identifier la meilleure pratique. Pour valoriser le travail théorique, nous l'avons confronté au processus de gestion des créances au CHUN / F. Ainsi, nous avons élaboré une matrice des risques, un plan d'actions pour la gestion des risques identifiés et proposé des recommandations.

L'environnement économique actuel des entreprises est marqué par la rareté des ressources indispensables à leur croissance. Pour ce faire, la nécessité d'une gestion optimale des ressources qu'elles soient humaines ou financières s'impose.

Un chiffre d'affaires élevé traduit la cohérence et la pertinence de la stratégie globale mise en place par le management. Cependant, la santé financière d'une entreprise dépend en grande partie de sa capacité à transformer son chiffre d'affaires en recettes effectives. En effet, un niveau d'encours clients élevé entraîne un accroissement du BFR ce qui dégrade considérablement la santé financière de l'entreprise.

Pour une maîtrise du niveau de l'encours clients, la mise en place d'un dispositif efficace de recouvrement des créances et de gestion des risques opérationnels liés à la gestion des créances est plus que nécessaire. A cette fin, le management pourra procéder à l'élaboration d'une cartographie des risques de sorte à avoir une vue globale sur les différents niveaux de risques et avoir également les mesures idoines à prendre pour la gestion efficace et efficiente de ses risques clients.

A travers cette étude, nous voulons contribuer à, l'amélioration de la gestion des créances au CHUN / F. Cependant, les risques opérationnels aux autres processus doivent être l'objet d'une surveillance pour l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Annexes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Guide d'entretien

Guide d'entretien

- 1- Disposez-vous d'un manuel de procédure ?
- 2- A quand remonte la dernière mise à jour ?
- 3- Comment est organisé votre service ?
- 4- Quels sont les principaux problèmes que vous rencontrez ?

Questionnaire d'analyse des procédures

- Qui décide de l'ouverture d'un compte client ?
- La décision est-elle soumise à une prise de renseignement ?
- Quelles informations sont saisies dans le fichier client à l'ouverture du compte ?
- Quel est le rythme de facturation ?
- Quel est le délai d'envoi des factures ?
- Sur quelle base les prestations sont-elles facturées ?
- Quels sont les moyens de règlement utilisés par les clients ?
- Qui enregistre les règlements ?
- Quelles sont les personnes chargées de la gestion des créances ?
- Le recouvrement des factures est-il sous-traité ?

Annexe 2 : Grille de séparation des tâches

CHUN / F	Grille de séparation des tâches					Exercice 2014
Gestion des créances						Folio 1/1
Objectif de contrôle interne :						
Tâches	Nature des tâches	A	B	C	D	
Signature (approbation) du contrat	AU	✓				
Ouverture du compte client	EX		✓			
Vérification de la validité des lettres de garantie	C			✓		
Etablissement des factures	EX				✓	
Comptabilisation des factures	EX		✓			
Suivi des échéances, relance et gestion des impayés	EX		✓			
Encaissement des règlements	EX		✓			
Comptabilisation des règlements	EX		✓			
Recoupement comptabilisation et encaissement des règlements	C		✓			

AU= Autorisation

C= Contrôle

EX= Exécution

PERSONNELS CONCERNES	
A	Chef du SAF
B	Agent comptable chargé du recouvrement
C	Agent bureau des entrées
D	Agent du bureau de facturation

Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE				FOLIO 1/9
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			
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		

Source : nous-même

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE				FOLIO 2/9
Objectif de contrôle				
S'assurer que les prestations sont immédiatement facturées et transmises à temps.				
QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES	
Les fiches médicales sont-elles reçues régulièrement par le bureau de facturation ?	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 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 de la facture au client 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			
Les procédures de transmission des factures permettent-elles de vérifier la réception effective de celles-ci par les clients ?	X			

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE				FOLIO 3/9
Objectif de contrôle S'assurer que les règlements des clients sont enregistrés de manière correcte, rapide et exhaustive et que les règlements 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 traitement des encaissements des créances clients ? Si oui <ul style="list-style-type: none"> • donne-t-elle lieu à des enregistrements rapides des encaissements dès leur réception ? • permet-t-elle un dépôt rapide des encaissements à la banque ? 	X			
Les modes de paiement sont-ils clairement connus des clients ?	X			
Les encaissements en espèce sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> • enregistrés sur des pièces de caisse standards et pré-numérotés ? • enregistrés au fur et à mesure dans le journal de caisse ? 	X			
Les paiements reçus sont-ils rapprochés des factures émises (lettrages des comptes client) ?	X			
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			

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE				FOLIO 4/9
Objectif de contrôle				
S'assurer que la comptabilité des factures est faite chronologiquement, qu'elle est exhaustive et que les factures enregistrées correspondent à des prestations réelles.				
QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES	
Le service comptable reçoit-il les factures émises dans un délai raisonnable pour leur comptabilisation ?	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 comptabilisés et les états récapitulatifs des créances établis par l'agence comptable ?	X			
Le système d'information permet-il la détection des doubles enregistrements ?	X			

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE				FOLIO 5/9	
Objectif de contrôle					
S'assurer d'une comptabilisation exhaustive et à bonne date des règlements et d'une élimination des 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, le système d'information comptable permet-il de vérifier :					
<ul style="list-style-type: none"> • l'exhaustivité des règlements reçus dans la période ? • la séparation des exercices est-elle assurée ? 		X			
Des reports d'échéance sont-ils accordés aux clients ?		X			
Si oui, sont-ils renseignés sur l'échéancier dès qu'ils sont accordés ?			X		

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE				FOLIO 6/9
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 : <ul style="list-style-type: none"> • de celle de la comptabilisation des factures de prestation de service ? • de celle de l'annulation comptable d'une créance ? 	X X			
La balance client est-elle régulièrement rapprochée de grand livre ?	X			
Les règlements sont-ils comptabilisés à partir des avis de crédit et non des titres de paiement eux même ?	X			
La balance auxiliaire est-elle rapprochée de la balance générale par le service comptable de façon régulière ?	X			

<p>QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE</p>				<p>FOLIO 7/9</p>
<p>Objectif de contrôle</p> <p>S'assurer que les soldes caisses et banques enregistrés dans les livres comptables reflètent la réalité et que les rapprochements sont correctement établis.</p>				
<p>QUESTIONS</p>	<p>OUI</p>	<p>NON</p>	<p>COMMENTAIRES</p>	
<p>Etablit-on des rapprochements bancaires tous les mois ou au moins ou au moins à chaque arrêté comptable pour s'assurer que les débits et crédits sont inclus dans la bonne période ?</p>	<p>X</p>			
<p>Le rapprochement est-il revu chaque mois par un supérieur hiérarchique ?</p>	<p>X</p>			
<p>Les anomalies détectées lors des rapprochements bancaires sont-elles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • analysées ? • soumises à l'autorisation ? • corrigées ? 	<p>X X X</p>			
<p>Les rapprochements sont-ils faits par des personnes n'intervenant pas dans la collecte des recettes ?</p>	<p>X</p>			
<p>Les rapprochements bancaires concernent-ils tous les comptes et sont-ils automatiques ?</p>		<p>X</p>		

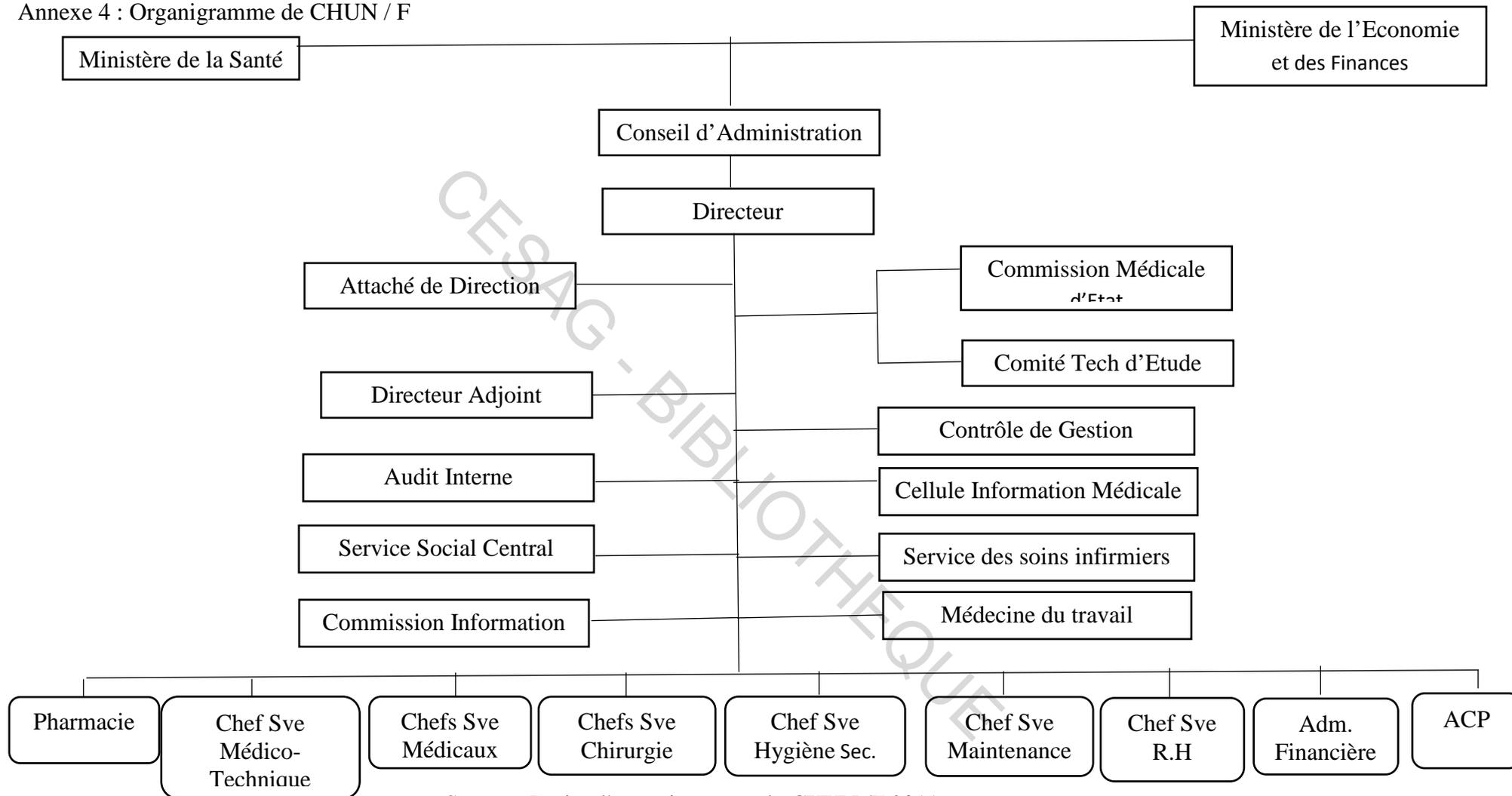
QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE				FOLIO 8/9
Objectif de contrôle S'assurer d'un suivi correct par les services concernés des montants dus par les clients, d'une relance systématique des clients et de la mise en œuvre des procédures de recouvrement des créances.				
QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES	
Le suivi et le recouvrement des créances sont-ils assurés par un service ou des personnes nommément désignée ?	X			
Le responsable qui suit les recouvrements des 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 ?	X	X X		
Un compte rendu est-il fait sur : <ul style="list-style-type: none">• les factures impayées ?• les soldes arriérés ?	X X			
Existe-t-il une politique de recouvrement des factures ?	X			
Des procédures de relance clientèle pour retard de paiement sont-elles définies ?	X			
Les relances effectuées sont-elles listées et documentées ?	X			
Les clients mauvais payeurs sont-ils : <ul style="list-style-type: none">• 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-elle un recouvrement efficace et sûr ?		X	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE				FOLIO 9/9	
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 à passer pour client douteux ?		X			
La politique d'établissement des créances douteuses est-elle clairement établie ?		X			
Les créances anciennes sont-elles passées en pertes ?			X		
Les créances anciennes sont-elles déclarées irrécouvrables ?			X		

Annexe 4 : Organigramme de CHUN / F



Source : Projet d'organigramme du CHUN / F 2011

BIBLIOGRAGHIE

- 1- AHOUANGANSI Evariste (2006), Audit et révision des comptes Edition MONDEXPERT, 729 pages
- 2- ALAZARD Claude & SEPARI Sabine (2001), Contrôle de gestion : manuel et applications, 5ème édition, Dunod, Paris, 710 pages.
- 3- ALBOUY François Xavier (2003), La montée des risques : mythe de la sécurité ou néo-catastrophisme. Expansion Management Review, N° 108, page 48-53.
- 4- ASSI-ESSO, DIOUF Ndiaw & OHADA (2002), OHADA : recouvrement des créances, Bruxelles : Bruylant, Volume 1, 254 pages.
- 5- BAPST Pierre Alexandre & BERGERET Florence (2002), pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeurs, Revue française de l'audit interne, N° 162, page 31-33.
- 6- BARRY Mamadou (2009), Audit et contrôle interne, 2ème édition, Edition Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 265 pages
- 7- BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémi & ROUSSEAU Laurent (2008), Contrôle interne 2^{ème} édition ; Edition Maxima, 300 pages.
- 8- BITSAMANA Hilarion Alain (2003), Dictionnaire de droit OHADA, 186 pages.
- 9- BMO, Les huit étapes du recouvrement des comptes clients : adoptez un plan de recouvrement,
[http://www.bmo.com/acceuil/pme/services/bancaires/ressources/conseils/recouvrement](http://www.bmo.com/acceuil/pme/services/bancaires/ressources/conseils/recouvrement#7)
#7, 14-06-11
- 10- CLEARY, MALLERY, (2006), Risques, perception, évaluation, gestion, Edition maxima, 252 pages.
- 11- Comprendre Choisir, Recouvrement, <http://recouvrement.comprendrechoisir.com/>
- 12- DARSA Jean-David, (2010), La gestion du risque crédit client – Identifier, comprendre, maîtriser, Edition Geroso 258 pages.
- 13- DELEUZE Gilles & IPERTI Patrick (2013), L'analyse des risques, EMS Edition.

- 14- DESROCHES Alain, LEROY Alain & VALLEE Frédérique (2003), La gestion des risques, Lavoisier 286 pages.
- 15- Dictionnaire du droit privé, <http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/mesure-conservatoire.php>
- 16- DORBES Henri, comment maîtriser le risque client ?, <http://cfo-europe.com>, 12-05-2011
- 17- DUFOUR Nicola (2014), Le coût du risque, Edition GEROSO, 168 pages
- 18- IFACI, PRICEWATERHOUSE COOPERS & LANDWELL & Associés (2005), Le management des risques de l'entreprise. Edition d'organisation, 338 pages.
- 19- JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick & CHELLY Dan (2008), Risques opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit, Revue banque Edition, 271 pages
- 20- KEREBEL Pascal, (2009), Management des risques, Edition d'organisation, 188 pages.
- 21- LABADIE Axelle & ROUSSEAU Olivier (1996), Crédit management : gérer le risque clients, Edition Economica, Paris, 238 pages.
- 22- LE RAY Jean, (2010), Gérer les risques, pourquoi ? comment ?, Edition AFNOR, 418 pages.
- 23- NAHUM & al, (2010), le recouvrement des créances commerciales et la gestion du poste client ;
http://www.lacademie.info/publications/cahiers_de_l_academie/Cahier%20N°19%20WEB.pdf
- 24- NICOLET M & MAIGAN M. (2005), contrôle interne et gestion des risques opérationnels, Revue banque, n° 668 p 51-53
- 25- OHADA (1998), Acte Uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution : OHADA, Edition Juridiques Africaines, 107 pages.

- 26-**ONNAITY Marcel (2003), Le recouvrement des créances au moindre coût, Edition d'Organisation, Paris, 151 pages
- 27-**ROUFF Jean-Loup (2001), Des moyens traditionnels toujours d'actualité, Revue Audit, N°154, page 14-15.
- 28-**RENARD Jaques (2012), Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne, Edition EYROLLES, 258 pages
- 29-**RENARD Jacques, (2006), Théorie et pratique de l'audit interne, 7^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 479 pages.
- 30-**RENARD Jacques, (2003), l'audit interne : ce qui fait débat, Paris, Edition Maxima, 267 pages.
- 31-**SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou Ibra (2003), Le praticien, 3^{ème} éditions, Editions comptables et juridiques, 1055 pages.