



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

**CESAG Banque Finance  
Comptabilité Contrôle et Audit  
CESAG (BF-CCA)**

**Master Professionnel en Audit et  
Contrôle de Gestion  
(MPACG)**

**Promotion 7  
2012-2014**

**Mémoire de fin de cycle**

**THEME**

**ELABORATION DU MANUEL DE  
PROCEDURES DU CYCLE RECOUVREMENT  
DE CREANCES : CAS DE LA SOCIETE  
NATIONALE DES HABITATIONS A LOYER  
MODERE (SN HLM)**

**Présenté par :**

**TOURE Mohamed Lamine**

**Dirigé par :**

**M. Pierre Edoh GABIAM  
Professeur Associé au CESAG**

**OCTOBRE 2014**

## **DEDICACES**

Je dédie ce mémoire à :

- mon père, feu M. TOURE Sékou ;
- ma mère, COULIBALY Youma épouse TOURE, pour tous ses sacrifices ;
- mon oncle, TRAORE Aboubakary et ma tante COULIBALY Djènèba, ces personnes qui ont pris le relai aux côtés de ma mère.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

J'exprime une immense gratitude et mes remerciements à l'endroit de :

- monsieur Pierre Edoh GABIAM, Professeur associé au CESAG, pour avoir accepté de nous encadrer pour la rédaction de ce mémoire et pour la disponibilité dont il a fait montre ;
- monsieur Moussa YAZI, Chef de département Banque Finance Comptabilité Contrôle et Audit, pour la qualité de la formation proposée et l'opportunité offerte ;
- l'ensemble du corps professoral du programme Master Professionnel en Audit et Contrôle de Gestion (MPACG) pour la qualité de l'enseignement ;
- madame Alima DIOP, Directrice de l'Audit Interne de la Société Nationale des Habitations à Loyer Modéré (SN HLM) ;
- la septième promotion du programme de MPACG, pour l'ambiance qui a prévalu durant ces deux (2) années de formation ;
- tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce travail.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

**AUPC** : Acte Uniforme des Procédures Collectives

**BFCCA** : Banque Finance Comptabilité Contrôle et Audit

**CDCAC** : Chef de Division Comptabilité Auxiliaire Clients

**CDCG** : Chef de Division Comptabilité Générale

**CESAG** : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CG** : Contrôleur de Gestion

**DC** : Directeur Commercial

**DFC** : Directeur Financier et Comptable

**DG** : Directeur Général

**DT** : Directeur Technique

**DAJD** : Directeur des Affaires Juridiques et Domaniales

**MPACG** : Master Professionnel en Audit et Contrôle de Gestion

**OHADA** : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

**PERT** : Program Evaluation Review Technic

**PV** : Procès-Verbal

**SG** : Secrétaire Général

**SN HLM** : Société Nationale des Habitations à Loyer Modéré

**SYSCOA** : Système Comptable Ouest Africain

## **LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES**

### **➤ Liste des tableaux**

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau 1 : Synthèse d’auteurs sur l’élaboration du manuel de procédures..... | 24 |
| Tableau 2 : Identification des risques.....                                   | 52 |
| Tableau 3 : Mesures de contrôle des risques .....                             | 53 |
| Tableau 4 : Analyse de la matrice des risques.....                            | 56 |

### **➤ Liste des figures**

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| Figure 1 : Obligation dans l’opération de créance..... | 9  |
| Figure 2 : Symboles courants.....                      | 23 |
| Figure 3 : Modèle d’analyse.....                       | 32 |
| Figure 4 : Matrice des risques à forte criticité.....  | 55 |
| Figure 5 : Structure du manuel de procédures.....      | 58 |

## **LISTE DES ANNEXES**

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Annexe 1 : Fiche de poste du chef des affaires juridiques et du recouvrement..... | 86 |
| Annexe 2 : Guide d'entretien.....                                                 | 87 |
| Annexe 3 : Organigramme de la SN HLM.....                                         | 88 |
| Annexe 4 : Situation financière.....                                              | 89 |
| Annexe 5 : Lettre de relance.....                                                 | 90 |
| Annexe 6 : Quittance de versement.....                                            | 91 |
| Annexe 7 : Diagnostic de la division du recouvrement.....                         | 92 |

## Table des matières

|                                                            |          |
|------------------------------------------------------------|----------|
| Dédicace.....                                              | i        |
| Remerciements.....                                         | ii       |
| Liste des sigles et des abréviations.....                  | iii      |
| Liste des tableaux et des figures.....                     | iv       |
| Liste des annexes.....                                     | v        |
| Table des matières.....                                    | vi       |
| <b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>                          | <b>1</b> |
| <b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....</b>              | <b>7</b> |
| <br>Chapitre 1 : LE RECOUVREMENT DE CREANCES.....          | 9        |
| 1.1 Définition et objectifs.....                           | 9        |
| 1.1.1 Définition de la créance .....                       | 9        |
| 1.1.2 Objectifs et organisation du recouvrement.....       | 10       |
| 1.1.2.1 Objectifs du recouvrement .....                    | 10       |
| 1.1.2.2 Méthodes de recouvrement de créances .....         | 11       |
| 1.2 Types de créances.....                                 | 11       |
| 1.2.1 Créances super privilégiées.....                     | 12       |
| 1.2.2 Créances privilégiées.....                           | 13       |
| 1.2.3 Créances chirographaires.....                        | 13       |
| 1.3 Types de recouvrements.....                            | 13       |
| 1.3.1 Pré-relance.....                                     | 14       |
| 1.3.2 Le recouvrement amiable.....                         | 14       |
| 1.3.2.1 La relance téléphonique.....                       | 15       |
| 1.3.2.2 La relance écrite.....                             | 15       |
| 1.3.3 Le recouvrement contentieux.....                     | 15       |
| 1.3.3.1 Obtenir un titre exécutoire.....                   | 15       |
| 1.3.3.2 L'exécution du titre exécutoire.....               | 16       |
| <br>Chapitre 2 : ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES ..... | 18       |
| 2.1 Notions sur le manuel de procédures .....              | 18       |
| 2.1.1 Définitions .....                                    | 18       |
| 2.1.1.1 Définition de procédures .....                     | 18       |
| 2.1.1.2 Définition de manuel de procédures .....           | 19       |

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1.2 Objectifs du manuel de procédures .....                   | 20        |
| 2.1.2.1 Objectifs pour le personnel .....                       | 20        |
| 2.1.2.2 Objectifs pour l'entreprise .....                       | 20        |
| 2.2 Architecture et formalisation du manuel de procédures ..... | 21        |
| 2.2.1 Architecture du manuel de procédures .....                | 21        |
| 2.2.2 Formalisation du manuel de procédures .....               | 22        |
| 2.3 Processus d'élaboration du manuel de procédures .....       | 23        |
| 2.3.1 Phase de préparation .....                                | 24        |
| 2.3.1.1 Travaux préliminaires .....                             | 24        |
| 2.3.1.2 Inventaire des procédures existantes .....              | 25        |
| 2.3.2 Phase de réalisation .....                                | 25        |
| 2.3.2.1 L'évaluation des procédures existantes .....            | 25        |
| 2.3.2.2 L'élaboration de la cartographie des risques .....      | 26        |
| 2.3.2.3 Conception du manuel de procédures .....                | 27        |
| 2.3.3 Finalisation .....                                        | 28        |
| 2.3.3.1 La rédaction .....                                      | 28        |
| 2.3.3.2 La validation .....                                     | 28        |
| 2.3.3.3 La diffusion .....                                      | 28        |
| 2.3.3.4 Mise à jour du manuel de procédures .....               | 28        |
| Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....                      | 31        |
| 3.1 Modèle d'analyse .....                                      | 31        |
| 3.2 Planification et supervision des travaux .....              | 33        |
| 3.3 Outils de collecte de données .....                         | 33        |
| 3.3.1 Outils d'interrogation .....                              | 33        |
| 3.3.2 Outils de description .....                               | 34        |
| 3.4 Outils d'analyse de données .....                           | 36        |
| <b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE .....</b>        | <b>39</b> |
| Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA SN HLM .....                    | 42        |
| 4.1 Historique et chiffres caractéristiques .....               | 42        |
| 4.1.1 Historique .....                                          | 42        |
| 4.1.2 Chiffres caractéristiques .....                           | 42        |



|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2 Missions et objectifs de la SN HLM .....                                             | 43 |
| 4.2.1 Missions .....                                                                     | 43 |
| 4.2.2 Objectifs .....                                                                    | 43 |
| 4.3 Organisation de la SN HLM .....                                                      | 44 |
| 4.3.1 Fonctionnement des départements et services .....                                  | 44 |
| 4.3.2 Organigramme .....                                                                 | 47 |
| <br>Chapitre 5 : DESCRIPTION DU PROCESSUS DE RECOUVREMENT.....                           | 49 |
| 5.1 Description des procédures existantes .....                                          | 49 |
| 5.1.1 Recouvrement amiable .....                                                         | 49 |
| 5.1.2 Recouvrement contentieux .....                                                     | 50 |
| 5.2 Identification des risques .....                                                     | 51 |
| 5.3 Evaluation des risques .....                                                         | 52 |
| 5.4 Elaboration de la cartographie .....                                                 | 54 |
| 5.4.1 Présentation de la matrice des risques .....                                       | 54 |
| 5.4.2 Analyse de la matrice des risques .....                                            | 55 |
| <br>Chapitre 6 : ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES DE<br>RECOUVREMENT DE CREANCES..... | 57 |
| 6.1 Structure du manuel de procédures .....                                              | 57 |
| 6.2 Présentation du manuel de procédures .....                                           | 59 |
| 6.3 Recommandations .....                                                                | 80 |
| CONCLUSION GENERALE .....                                                                | 84 |
| ANNEXE .....                                                                             | 85 |
| BIBLIOGRAPHIE .....                                                                      | 93 |

# **INTRODUCTION GENERALE**

Sous l'influence de la poussée démographique et de l'exode rural, les entreprises doivent de plus en plus faire face à une demande sans cesse croissante dans certains secteurs d'activités. Cette situation a des conséquences graves sur la vie des entreprises africaines en général, et celle du secteur de l'habitat et du bâtiment en particulier. Cependant, le problème du logement demeure entier en Afrique, tout comme dans le reste des pays en voie de développement où les villes sont en extension perpétuelle. A cela, s'ajoute l'environnement économique et financier international caractérisé par la mondialisation et la concurrence impitoyable entre les entreprises.

Afin de survivre à cet hostile environnement économique et financier, il est devenu impératif aux entreprises de développer des stratégies de gestion basées sur la planification et le retour d'expérience. Tout ceci dans le but de faire des prévisions efficaces pour être compétitives et productives. Pour atteindre cet objectif, il n'est plus rare de voir aujourd'hui, des entreprises se doter de département ou services de recouvrement. Certaines entreprises vont même plus loin en consacrant toute une direction au recouvrement et aux contentieux qui en découlent très souvent.

Une bonne gestion d'entreprise nécessite la mise en œuvre par les dirigeants de techniques et outils adaptés et efficaces afin d'atteindre les objectifs fixés. La combinaison des moyens humains, techniques, matériels et financiers ne saurait donner les résultats attendus que si :

- des choix d'orientations de gestion judicieux sont effectués ;
- l'environnement maîtrisé.

Une entreprise a vocation à être pérenne, et cette pérennité est tributaire de plusieurs facteurs notamment l'homme, l'argent et l'environnement. La combinaison de ces facteurs en proportions variables aboutit à la production de biens ou services, selon que l'entreprise s'est fixé tel ou tel objet social.

Ces biens et/ou services ne sont pas d'habitude gratuits. Ils sont estimés ou facturés aux consommateurs qui peuvent les acquérir soit au comptant, soit à crédit selon les conventions. L'économie reposant sur le crédit, ces biens acquis à crédit, les consommateurs constituent directement les débiteurs de l'entreprise. Néanmoins, face à des résultats comptables faibles ou en deçà des objectifs fixés, le recouvrement et éventuellement les contentieux deviennent

une exigence à maîtriser pour les entreprises. Ainsi, ces créances feront l'objet de recouvrement à l'échéance.

La Société Nationale des Habitations à Loyer Modéré (SN HLM), créée en vue de faire face aux problèmes de logements des populations sénégalaises par la construction d'habitations à la portée de toutes les bourses n'a pas échappé à cette règle. C'est donc dans cette vision qu'elle a en son sein, une direction des affaires juridiques et domaniales qui s'occupe du recouvrement des créances et de la gestion des contentieux liés au non-paiement des créances.

Le recouvrement de créances est une problématique que maintes entreprises rencontrent dans leur quotidien. Elles sont souvent confrontées à des débiteurs de mauvaise foi qui ne sont pas disposés à payer la créance ou qui éprouvent des difficultés financières à le faire, résultant d'une livraison de biens qui leur a été faite ou d'une prestation de services dont ils ont bénéficié. Face à de tels débiteurs, la question qui se pose est celle de savoir comment récupérer ces impayés ?

Les impayés constituent l'une des premières causes de vulnérabilité des entreprises. Vulnérabilité car il y va de la liquidité de l'entreprise et c'est la trésorerie, élément important du dispositif de l'entreprise qui est impacté. Le risque client ne pouvant être évité, l'enjeu est dès lors de définir des politiques de recouvrement efficaces qui permettront de recouvrer ses créances et d'éviter à l'avenir qu'elles n'atteignent des niveaux assez élevés.

Créée pour financer les logements sociaux et économiques en milieu urbain, cette structure connaît des difficultés de gestion accentuées par un lourd portefeuille de créances impayées et irrécouvrables. De plus, depuis plus d'une décennie, la SN HLM n'a réalisé aucune promotion immobilière.

Cette situation pourrait s'expliquer par des causes d'ordre externe et interne à l'entreprise :

Au plan externe :

- la concurrence des entreprises privées ;
- l'insolvabilité des clients ;
- l'insuffisance de terres mises à disposition par l'Etat du Sénégal.

Au plan interne :

- un effectif pléthorique ;
- l'inefficacité de la politique de recouvrement des créances ;
- l'absence de procédures formalisées.

Il en résulte donc :

- l'impossibilité de réaliser les projets de construction de logements sociaux à travers le pays ;
- la difficulté de respecter diverses échéances envers les tiers (banques, salaires, fournisseurs, etc.) ;
- le risque de trésorerie à long terme car les redevances sont limitées dans le temps.

Ainsi, dans une perspective d'amélioration continue afin de faire face aux différents problèmes rencontrés, la direction de la SN HLM a initié des rencontres avec les responsables de service et de direction dans le but de formaliser dans un manuel, les procédures de toutes les directions de l'entreprise. Cette décision a permis d'accroître un tant soit peu le sentiment d'appartenance à l'entreprise des employés, de par l'implication des acteurs qui au quotidien réalisent ces tâches qui étaient jusque-là non formalisées.

La solution qui s'énonce naturellement face aux différents problèmes rencontrés, afin de permettre à la SN HLM de réduire le montant de ses créances et de rentabiliser ses activités en mettant davantage d'accent sur le recouvrement est : la formalisation d'une politique efficace de recouvrement des créances. Cette solution paraît la plus indiquée dans le contexte de la SN HLM, en raison de son application interne et de son impact sur la trésorerie de l'entreprise.

Le cumul des créances non recouvrées et irrécouvrables justifie ce choix, d'autant plus qu'il n'existe pas de précédent en la matière au niveau du service recouvrement.

Ce manuel servira également aux entités de supervision au sein de l'entreprise, dans la formulation de leurs rapports de gestion ou autres documents. Mais malgré l'implication de tous les acteurs, des difficultés peuvent être à craindre car le principal frein dans la conduite du changement est sans doute l'acteur lui-même.

Aussi important que les autres services de l'entreprise, la direction en charge du recouvrement est pour elle une garantie de mobilisation de ses créances et donc de performance. En effet, une organisation qui n'a pas conscience des problèmes que pourraient causer des créances clients élevées sur sa trésorerie est amenée à disparaître. Ce service à travers l'aide à la formalisation des procédures et de leur application stricte, vise à réduire le montant des créances clients, concourir à l'amélioration de la trésorerie et par conséquent du résultat de l'entreprise.

Au terme de cette analyse préliminaire du contexte, des enjeux de la SN HLM et la solution retenue, la question principale qui vient à l'esprit est la suivante : comment concevoir un manuel de procédures qui réponde au mieux aux exigences des services concernés par le processus de recouvrement de créances ?

La nécessité d'apporter une réponse adéquate à cette interrogation nous emmène à nous poser les questions spécifiques suivantes :

- qu'est-ce qu'un manuel de procédures ?
- quelles sont les étapes d'élaboration d'un manuel ?
- quelles sont les étapes du processus de recouvrement des créances à la SN HLM ?
- ce processus contribue-t-il à l'amélioration des performances de l'entreprise ?

Pour répondre à ces questions posées, notre choix s'est porté sur le thème suivant : l'élaboration d'un manuel de procédures du cycle recouvrement de créances : cas de la Société Nationale des Habitations à Loyer Modéré (SN HLM).

Notre objectif principal vise à formaliser des procédures qui existaient déjà au niveau du service recouvrement, afin de garantir une meilleure mobilisation des créances clients.

De manière spécifique, notre étude vise à :

- analyser le portefeuille des clients ;
- étudier la structure organisationnelle du service recouvrement
- identifier les moyens de recours lors de la procédure de contentieux.

Notre étude s'est centrée sur les informations obtenues au siège de la SN HLM, siège qui abrite la direction des affaires juridiques et domaniales (DAJD) au sein de laquelle se trouve le service recouvrement de créances.

Le thème que nous avons choisi présente un double intérêt :

- pour la SN HLM, l'étude permettra d'améliorer les procédures existantes dans le cadre du recouvrement, par la mise en place d'une politique efficiente de recouvrement des créances en raison de son impact sur la trésorerie.
- pour nous-même, elle nous donnera l'occasion de tester la pertinence des outils de gestion et leur efficacité. Plus particulièrement dans la formalisation des procédures de recouvrement, d'une entreprise nationale au Sénégal telle que la SN HLM et une première expérience dans la pratique de l'audit interne.

Notre étude sera scindée en deux grandes parties :

- la première partie sera consacrée au cadre théorique de l'étude qui nous servira à appréhender au mieux la notion de manuel de procédures, des étapes de sa conception et du cycle recouvrement de créances, ainsi que le modèle d'analyse et de collecte des données ;
- la deuxième partie traitera du cas de la SN HLM, la société qui nous accueille. Nous allons d'une part faire connaissance avec l'entité. Ensuite au moyen d'outils de collecte de données, nous ferons un état des lieux des procédures existantes et enfin l'élaboration du manuel de procédures proprement dit, qui est l'objet de notre étude

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE :  
CADRE THEORIQUE**



Dans un environnement économique en perpétuelle évolution, l'entreprise ne doit pas ignorer l'importance et la fiabilité de l'information financière qui doit l'aider dans sa prise de décisions.

L'objectif primordial de toute entreprise est de générer du profit. Cet objectif ne peut être atteint si le règlement sur les opérations de vente de ses produits ou de fourniture de prestations n'est pas effectué, ou lorsque le recouvrement des créances n'est pas effectif.

Le recouvrement a toujours constitué un problème au niveau des organisations. Les acteurs depuis bien longtemps, ont toujours cherché des solutions pour se faire payer soit par le client débiteur soit par une tierce personne.

Certains dirigeants n'accordaient pas beaucoup d'importance à la mise en place de service dédié au recouvrement des créances, faut bien dire qu'ils ne faisaient pas dans la prévention. Ils ne posaient des actes concrets dans ce sens, que lorsque des problèmes de trésorerie venaient à se faire sentir, impactant ainsi l'activité de l'entreprise avec des problèmes pour honorer des engagements avec les tiers (salaires, banques, Etat...)

Aujourd'hui, la rédaction des procédures par les organisations s'est largement développé conformément aux exigences réglementaires (article 16 de l'organisation comptable de l'OHADA) et le recouvrement commence à revêtir un aspect commercial et joue un rôle stratégique dans l'évolution et la survie des entreprises modernes. Pour ne pas perdre le client, il faut trouver des compromis avec son débiteur.

Dès lors, la formalisation des procédures et des méthodes de travail a pris un essor considérable avec des conséquences positives, diverses telles que l'amélioration de la maîtrise des activités formalisées et celle de la communication de l'entreprise.

L'objectif de cette première partie est d'exposer le cadre théorique du cycle de recouvrement de créances à travers trois chapitres :

- le premier chapitre sera consacré au rappel de quelques notions sur le recouvrement de créances ;
- le deuxième chapitre mettra en exergue les éléments théoriques relatifs au manuel de procédures et à son élaboration ;
- le troisième chapitre présentera la méthodologie d'analyse et de collecte des données.

## CHAPITRE 1 : LE RECOUVREMENT DE CREANCES

Ce chapitre nous permettra d'aborder des notions qui tournent autour du recouvrement de créances. Comme par exemple des définitions, les objectifs ou encore les différents types de créances et de recouvrement existants.

Le cycle recouvrement de créances occupe une grande place dans l'entreprise, car il concourt à assurer sa pérennité. Partant de ce fait, il convient donc de maîtriser tous les concepts de ce thème pour ainsi assurer l'efficacité des procédures qui seront mises en place.

### 1.1 Définition et objectifs

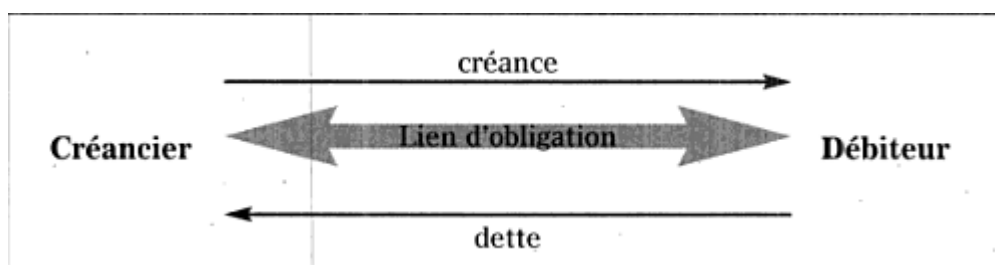
Dans cette partie, nous définirons les créances, les objectifs ainsi que l'organisation du processus de recouvrement.

#### 1.1.1. Définition de la créance

D'après PUTZ (2003 : 19), « par créance, il faut entendre le droit juridique dont dispose une personne et qui lui permet d'exiger quelque chose de la part d'une autre personne ». Or la créance est plus qu'un simple droit juridique de demander quelque chose : elle est également une valeur en elle-même. Elle fait partie du patrimoine, et de l'actif de la personne qui la détient. En tant que telle, elle est en principe « dans le commerce », c'est-à-dire qu'elle peut circuler comme n'importe quel autre bien commercial.

Toute créance fait nécessairement intervenir au moins une seconde personne. Cette personne est dénommée débiteur. Entre le créancier et le débiteur, il existe un lien spécial, un lien d'obligation.

**Figure 1 : Obligations dans l'opération de créance**



**Source : PUTZ (2003 : 20)**

Il bénéficie aussi de protections conventionnelles et légales pour parvenir au recouvrement de sa créance. La loi étant la même pour tous, le débiteur aussi dispose de protections comme dans le cas de surendettement.

Aujourd'hui, il existe de nombreuses sociétés privées qui se sont spécialisées dans le processus de recouvrement car elles ont compris bien assez tôt, la nécessité pour les entreprises de recouvrer des créances clients qui atteignent parfois des sommes faramineuses.

### **1.1.2. Objectifs et organisation du recouvrement**

Nous verrons ici, quels sont les objectifs assignés au service recouvrement et l'organisation qui régit ce processus.

#### **1.1.2.1. Objectifs du recouvrement**

Les principales tâches du service de recouvrement sont :

- identifier les litiges commerciaux : il doit repérer dans son fichier-client les entreprises ou les personnes qui ont des retards de paiements. Ce qui lui servira de base de travail ;
- assurer le recouvrement des créances : le chargé de recouvrement effectue des rappels de paiements aux clients en retard. Que ce soit par écrit ou par appel, il tente de comprendre les raisons du retard du client et d'obtenir un paiement rapide ;
- négocier le paiement : en cas de fortes difficultés (exemple du cas de dépôt de bilan), il essaie de trouver un arrangement adapté à la situation et aux possibilités de l'interlocuteur ;
- préserver la relation client : lorsqu'il recouvre un paiement en retard, il doit ménager la susceptibilité du client. Il ne doit pas oublier qu'il représente la société. Dans ce cadre, il ne doit pas détériorer la qualité des relations commerciales qui unit son entreprise à son client.

(Annexe 1 : Fiche de poste du chef des affaires juridiques et du recouvrement, P86)

#### 1.1.2.2. Méthodes de recouvrement de créances

Selon LABADIE (2001 : 107), « il est vivement conseillé d'intervenir très en amont de l'échéance (dès la commande) afin de prévenir tout problème qui pourrait nuire à un paiement à bonne date ». Il existe plusieurs méthodes pour une entreprise de recouvrer une créance :

- **La gestion interne**

L'entreprise gère elle-même le recouvrement de ses impayés, par exemple dans un service contentieux ; elle peut aussi intenter une action en justice, par l'intermédiaire d'un huissier de justice. En cas de non-paiement, la société peut décider d'abandonner la créance.

- **L'externalisation**

Elle a dans ce cas recours à une société spécialisée dans le recouvrement, alors mandatée, qui s'occupe simplement de poursuivre la démarche initiale de recouvrement, et éventuellement des démarches judiciaires. Le *mandant* est donc la société titulaire de la créance, et celle chargée de la recouvrer est appelée *mandataire*.

- **Le rachat de créances**

C'est une forme d'externalisation, mais qui quant à elle, garantit le recouvrement de nos fonds moyennant des frais. La société fait appel une autre société à qui elle vend sa créance, moyennant un rabais : une sorte d'opération d'escompte d'effet de commerce. Elle perd dès lors tout droit sur cette créance. Ces sociétés acheteuses de créances sont dites d'affacturage. Technique très développée dans les pays anglo-saxons dans le cadre de recouvrement international.

### 1.2 Les types de créances

De la définition de la créance, il ressort l'existence d'un grand nombre de créances différentes. D'après PUTZ (2003 : 20), la principale distinction se fait en fonction de l'objet de la créance : qu'est-ce qui est dû par le débiteur ? Une créance ne vise pas forcément de l'argent. Il existe également d'autres types de créances :

- obligation de faire : le débiteur peut s'engager à faire une prestation. Tel est par exemple le cas lorsqu'une entreprise de construction s'engage à construire une maison ou à repeindre un appartement ;

- obligation de ne pas faire : le débiteur s'engage à s'abstenir de certains actes. Tel est par exemple le cas lorsqu'un salarié s'engage à ne pas faire concurrence à son employeur, ou lorsqu'un professionnel s'engage à ne pas divulguer un secret de production ;
- obligation de transférer la propriété (de donner) : l'obligation peut avoir pour objet une chose ou un bien déterminé. Le débiteur s'engage à en transférer la propriété pour les biens corporels ou à les céder pour les biens incorporels (brevets).

Quand on parle de paiement au sens du langage commun, on parle d'une somme d'argent. Au sens juridique le paiement est une notion plus large : il peut s'agir d'une somme d'argent, mais également de tout autre objet.

Le présent mémoire se limitera au paiement de créances de sommes d'argent, c'est à dire au cas dans lesquels le débiteur doit un certain montant au créancier. C'est pour ce type de créances que l'on parle de recouvrement.

Nous notons trois types de créances à savoir : les créances super privilégiées, les créances privilégiées et enfin les créances chirographaires.

### **1.2.1 Les créances super privilégiées**

Il s'agit notamment de certaines créances qui sont échues avant la date d'ouverture du jugement pour redressement ou liquidation judiciaire. Ce sont généralement les créances résultant du contrat de travail et du contrat d'apprentissage, qui sont garanties par deux privilèges en cas de redressement judiciaire ou de liquidation des biens.

Ces créances bénéficient de la subrogation légale dans les droits des salariés. Mais il ne suffit pas de donner aux salariés un droit de préférence, il faut aussi leur assurer un paiement rapide ; c'est la raison pour laquelle l'Acte Uniforme prévoit que les sommes qui correspondent à ce super privilège doivent être payées dans les 10 jours ou dès les premières rentrées de fonds en cas d'absence de fonds.

### **1.2.2 Les créances privilégiées**

Elles ont comme garantie, un privilège sur les biens mobiliers et immobiliers de la personne physique ou morale, qui fait l'objet d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire.

Les détenteurs de ces types de créances bénéficient d'un privilège sur les derniers créanciers, c'est à dire ceux qui n'ont pas de garantie comme des nantissements, des gages, des hypothèques, etc. A noter également que les privilèges peuvent porter sur un seul bien du débiteur ou sur un ensemble de biens de ce même débiteur, en paiement du montant de la créance selon qu'elle soit élevée ou pas.

### **1.2.3 Les créances chirographaires**

Dans la hiérarchie des créances, le détenteur d'une telle créance apparaît tout en bas de l'échelle. C'est un créancier qui ne dispose d'aucune garantie particulière (nantissement, privilège, hypothèque, etc.) qui puisse lui permettre d'être payé avant les autres, sur le prix de cession des biens saisis.

Sur la cession des biens du débiteur, la part des créanciers chirographaires est calculée « au marc le franc », c'est-à-dire une répartition au prorata de leur créance entre les différents créanciers chirographaires.

## **1.3 Les types de recouvrements**

Selon LABADIE & ROUSSEAU (2001 : 107), lorsque le règlement ne se fait pas au comptant, et c'est bien souvent le cas il faut procéder au recouvrement de la créance. Mais cette phase n'implique pas uniquement le service recouvrement et son équipe. Elle doit se faire en coordination, avec toutes les directions qui interviennent dans le processus de recouvrement : la direction commerciale, la direction financière, la direction juridique afin de tenir au client un discours unique.

Aussi, devra-t-elle faire l'objet d'une procédure clairement établie et rigoureusement appliquée, dont les étapes dépendront de l'échéance de la créance :

- pré-relance : avant échéance ;
- recouvrement amiable : échéance + x jours ;
- recouvrement contentieux : suite à une relance amiable restée infructueuse.

Pour avoir une chance de recouvrer la créance, il faut agir vite. En effet, tarder dans le déclenchement de la procédure de recouvrement, c'est accepter de courir le risque de voir la solvabilité du client se détériorer, et même parfois lui laisser le temps d'organiser son insolvabilité.

### **1.3.1 La pré-relance**

Toutes les entreprises ont intérêt à ce que les sommes qui leur sont dues soient créditées sur leur compte le plus rapidement possible. Il est donc important d'inciter ses clients à s'acquitter de leurs dettes à l'échéance.

L'expérience a montré que plus tôt le client est relancé après la facturation, mieux les démarches auprès de celui-ci s'avèrent fructueuses. Aussi, il est vivement conseillé d'intervenir très en amont de l'échéance afin de prévenir tout problème qui pourrait nuire au paiement à bonne date.

Toutefois, la pré-relance doit rester commercialement habile et ne doit pas laisser entendre au client, qu'on n'a pas confiance en sa capacité de payer à l'échéance. Sous couvert de s'assurer que la livraison qui lui a été faite correspond à ses attentes, le responsable du recouvrement pourra téléphoner ou écrire au client, et en profiter pour lui rappeler les modalités de règlement de sa dette. Cependant, un tel choix exige de gros moyens dès que le nombre de clients atteint une certaine taille.

La pré-relance est possible dans tous les cas. Même lorsque l'entreprise ne se trouve pas en position de force vis-à-vis de ses clients, elle peut stimuler sensiblement le retour des effets.

### **1.3.2 Le recouvrement amiable**

A l'échéance, si le client n'a pas honoré sa dette, le responsable du service recouvrement doit le rappeler à l'ordre. Rappelons que dans toute vente, les deux parties sont tenues juridiquement de respecter leurs obligations. Le vendeur se doit de livrer la marchandise ou d'effectuer une prestation conformément aux exigences de l'acheteur. En contrepartie, ce dernier est tenu de payer la prestation ou la marchandise du vendeur.

Le responsable du service recouvrement dispose de deux moyens principaux pour mettre en œuvre une politique de recouvrement amiable : la relance téléphonique et la relance écrite, l'une et l'autre étant complémentaires. Il est aussi possible qu'une visite soit rendue au client soit par le responsable du service, soit par le commercial, soit par tous les deux.

### **1.3.2.1. La relance téléphonique**

La relance téléphonique, quand elle est bien pratiquée, est certainement la plus efficace mais son coût est nettement supérieur à celui de la relance écrite. Parce qu'elle prend plus de temps, elle doit être parfaitement organisée. Ainsi, lors de la communication, le chargé de recouvrement doit savoir à qui s'adresser chez le client, avoir en mémoire l'historique de la relation commerciale, et avoir sous la main toutes les informations nécessaires pour répondre en temps réel au client.

### **1.3.2.2. La relance écrite**

La relance écrite est sans aucun doute la plus simple des méthodes, et reste la plus pratiquée par les entreprises. Son efficacité est parfois contestée, pourtant elle demeure la solution la plus économique. Attention au caractère trop fréquemment standardisé des lettres de relance écrite, qui peuvent souvent laisser le client indifférent à ce type de relance. Priorité donc à des lettres de relance personnalisées.

## **1.3.3 Le recouvrement contentieux**

Quand le recouvrement amiable n'a rien donné, il est nécessaire de passer aux choses sérieuses, pour sauvegarder l'investissement de l'entreprise dans le poste clients : la phase contentieuse. Plusieurs solutions s'offrent au créancier pour y parvenir. Nous les présenterons dans cette partie. Selon LABADIE & ROUSSEAU (2001 : 119) « L'objectif de la procédure de recouvrement contentieux est d'obtenir un titre exécutoire et de procéder à son exécution. »

### **1.3.3.1. Obtenir un titre exécutoire**

L'Acte Uniforme organise deux procédures de recouvrement de créances à savoir : l'injonction de payer et l'injonction de délivrer ou de restituer un bien.

- **L'injonction de payer**

Article 1<sup>er</sup> de l'acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution stipule qu'il s'agit des cas de créance certaine, liquide et exigible.

Son article 2 stipule que la procédure peut être introduite 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.

L'article 5 traite de la décision rendue par le président de la juridiction compétente. Si au vu des documents produits, la demande lui paraît fondée en tout ou partie, il rend une décision portant injonction de payer une somme qu'il aura fixé.

S'il rejette en tout ou partie la requête, sa décision est sans recours pour le créancier sauf à celui-ci de procéder selon les voies de recours de droit commun.

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

« Celui qui se prétend créancier d'une autorisation de délivrance ou de restitution d'un bien meuble corporel déterminé, doit saisir par voie de requête déposée au greffe de la juridiction compétente du domicile ou du lieu où demeure effectivement le débiteur de l'obligation de délivrance ou de restitution. » Article 19 et 20 de l'acte uniforme.

### **1.3.3.2. L'exécution du titre exécutoire**

Deux cas peuvent se présenter : soit on a pris des garanties et on cherche à les réaliser ; soit on n'a pas pris de garantie et on demande à un huissier de procéder à l'exécution forcée de ce titre.

- **La réalisation de mesures conservatoires**

Pour réaliser des garanties qui ont été prises antérieurement, il faut demander à un huissier de délivrer une dernière fois au débiteur un « commandement de payer » une certaine somme avant une certaine date. C'est une disposition par laquelle un créancier, dans l'attente d'une décision de justice définitive, fait placer un bien du débiteur sous-main de justice (le débiteur ne peut plus disposer de ce bien) et cela afin d'assurer l'efficacité des mesures d'exécution qui seront prises, une fois que la date communiquée au débiteur par l'huissier soit passée.

Il sera procédé dès lors à la saisie et à la réalisation pure et simple des biens.

- **L'exécution forcée**

Pour pouvoir réaliser une exécution forcée, il faut que le débiteur ait un patrimoine susceptible d'exécution. De plus, cette procédure nécessite une multitude d'actes dont le coût est élevé. De fait, son efficacité s'en trouve affecté et réduite.

## **Conclusion du Chapitre 1**

La facture est un document qui peut être physique ou virtuel. Quel que soit sa forme, elle matérialise la créance du client. Celle-ci doit être certaine, liquide et exigible pour faire l'objet d'une procédure d'injonction de payer. Elle constitue un élément déterminant pour la maîtrise des indicateurs financiers d'où l'intérêt pour les responsables du service de recouvrement d'avoir une bonne maîtrise du cycle de recouvrement de créances.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 2 : ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES**

Les opérations qui s'effectuent dans le cadre d'une activité donnée, sont multiples et peuvent se décomposer en un nombre fini de processus liés entre eux. Chacun des processus correspond à une activité de production ou de gestion déterminée : l'ensemble des procédures écrites formant le manuel de procédures. Face à la complexité de ces opérations et à l'augmentation des risques encourus par l'entreprise, l'élaboration d'un manuel de procédures est devenue une préoccupation essentielle pour celle-ci. « La formalisation écrite des procédures apparaît comme un des axes principaux des démarches qualité », d'autant plus qu'elle constitue pour l'entreprise un recueil alliant à la fois son organisation et son expérience basée sur le vécu de ses acteurs.

Nous ne pourrions donc parler dans ce chapitre d'élaboration de manuel de procédures, sans au préalable définir des notions sur le manuel, ses objectifs, son intérêt, son formalisme, ses supports de présentation et sa démarche d'élaboration.

### **2.1 Notions sur le manuel de procédures**

Il existe des procédures dans toutes les entreprises et la nécessité de les formaliser n'est plus à démontrer. Nous donnerons les définitions de procédures, de manuel de procédures ainsi que les objectifs du manuel de procédures.

#### **2.1.1. Définition**

La définition du manuel de procédures fait d'abord référence à la notion de procédures et ensuite à celle de manuel. Nous allons donc définir les procédures, ensuite viendra le manuel de procédures et enfin nous parlerons de ses objectifs.

##### **2.1.1.1. Définition de procédures**

La procédure est selon le Petit Larousse la manière de procéder : méthode, marche à suivre pour obtenir un résultat. Selon HENRY & al (2001 : 14) « une procédure est un enchaînement de tâches élémentaires, standardisées ; déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque ; limitées en aval par l'obtention du résultat attendu. Chaque procédure se présente comme une suite d'opérations effectuées dans une même séquence de temps, par un nombre limité d'acteurs appartenant à un même sous ensemble. ».

De ces deux définitions, nous retiendrons que la procédure est un ensemble de règles, de tâches élémentaires et standardisées qui sont déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque dans le but de réaliser une activité.

#### **2.1.1.2. Définition de manuel de procédures**

Selon HERRARD (2003 : 207), le manuel de procédures est un référentiel décrivant l'organisation dans son fonctionnement ainsi que les échanges d'information à l'intérieur de l'entreprise. Le manuel de procédures est un instrument de gestion, qui fait partie des méthodes universelles de gestion. Il définit les méthodes qui doivent être appliquées par tous les agents, et constitue un recueil de bonnes pratiques applicables dans l'entreprise.

Selon MIKAEL (2009 : 132), « le manuel de procédures peut être défini comme étant un référentiel approuvé par la direction générale, qui décrit de manière précise et détaillée les circuits de flux de documents et d'informations, les procédures d'autorisation et d'approbation, les différents niveaux de responsabilité et de délégation et enfin les dispositifs de sécurité à respecter »

Chaque agent doit se sentir concerné par la rédaction du manuel de procédures qui a un objectif bien précis : celui de guide opératoire. L'un des objectifs du manuel est d'expliquer dans un langage directement accessible : Qui fait quoi ? Où ? Quand ? Comment et à quelle fin ? Il indique donc à cet effet le circuit de traitement des opérations courantes en spécifiant :

- les niveaux de responsabilité (qui) ;
- les tâches à effectuer (quoi) ;
- les lieux de réalisation (où) ;
- les modalités d'exécution (comment).

On peut donc le qualifier de support qui renferme les consignes d'exécution des tâches à effectuer, servant de guide aux acteurs évoluant à un niveau opérationnel.

De ce point de vue :

- il constitue un aide-mémoire, un recueil vers lequel il faille se tourner en cas d'oubli ou d'erreur dans l'exécution des tâches ;
- il participe à la formation du personnel et permet au collaborateur de se documenter de par lui-même, ce qui lui permet de ne pas tout le temps recourir à son supérieur. Ainsi,

il sert de moyen de délégation de pouvoir par l'implication de tous les acteurs dans le processus ;

- il représente pour l'auditeur et les corps de contrôle, des moyens d'investigation sur lesquels ils peuvent s'appuyer à partir d'une base objective.

### **2.1.2. Objectifs du manuel de procédures**

Selon HENRY & al (2001 : 16) « les manuels de procédures et les fonctions d'audit interne visent à rationaliser les processus ». Les objectifs visés par les entreprises dans la rédaction de manuel de procédures sont variés. Nous les avons classés en deux catégories : pour le personnel et pour l'entreprise.

#### **2.1.2.1. Objectifs pour le personnel**

Il permet de :

- assurer la formation du personnel : les procédures décrivent les tâches à accomplir pour chacun des agents dans un processus déterminé. Il lui indique les acteurs ou les services qui sont en amont et en aval de ses tâches. Le manuel de procédures est un plus pour les agents car la transmission orale du savoir-faire nécessite du temps dont ne dispose pas souvent les organisations ;
- améliorer la productivité et constitue un recueil de bonnes pratiques : le manuel est un référentiel vers lequel il faille se tourner face à différentes situations (oubli ou erreurs dans l'exécution des tâches). Il fait gagner du temps, inutilement perdu dans la recherche d'un mode de traitement à effectuer.

Le manuel doit être rédigé dans un langage assez clair et accessible, afin que chaque agent puisse y retrouver les méthodes de travail et les tâches qui lui sont dévolues.

#### **2.1.2.2. Objectifs pour l'entreprise**

Il permet :

- d'assurer ou augmenter la fiabilité des informations produites : car le manuel est un recueil de bonnes pratiques en la matière. Le strict respect des procédures définies concourent à produire une information de qualité ;

- de faciliter le contrôle et sauvegarder le patrimoine de l'entreprise : car son existence facilite les travaux de contrôle lorsque lesdites procédures sont respectées, ce qui constitue une limitation des risques de fraude ;
- d'uniformiser les modalités d'exécution : tous les acteurs d'un même service (souvent sur différents sites : siège et agences) doivent appliquer les procédures édictées par le manuel. Toute chose excluant des disparités dans la méthode de traitement des opérations, qui en l'absence de manuel est laissé au libre arbitre de l'agent ;
- d'assurer la continuité d'exécution des tâches : car il est connu que dans une entreprise, les procédures peuvent être connues que par une poignée de personnes et de manière informelle. En cas de mutation de ce personnel, il permet au remplaçant de poursuivre l'exécution des tâches par la prise de connaissance de ses fonctions ;
- d'éviter les sources de conflits : entre les différents services, il peut exister sinon il existe bien des frictions. Le manuel contribuera à clarifier les relations entre services et à éviter certains malentendus ; chaque agent ayant connaissance de là où commence et se termine sa tâche.

## **2.2 Architecture et formalisation du manuel de procédures**

Au sein d'une entreprise ou d'une quelconque organisation, les procédures doivent constituer un même ensemble. Il s'agit ainsi d'une exclusive considération de la forme. La présentation du manuel de procédures fait appel à trois éléments essentiels que sont : l'architecture, la formalisation et les supports de présentation.

### **2.2.1. Architecture du manuel de procédures**

Il n'existe pas d'architecture spécifique ou standard pour la représentation du manuel de procédures. Selon HENRY (2001 : 54) « d'une manière générale, la facilité d'accès à une information est une des conditions du succès du système. Il est donc important que la structure du manuel apparaisse clairement aux yeux des utilisateurs. » Il est donc structuré en trois grandes parties : les généralités introductives, les fiches de procédures proprement dites, et enfin les annexes et tables complémentaires.

- la première partie comprend le sommaire et l'introduction générale du manuel. Toujours selon HENRY (2001 : 55) « cette partie permet de rappeler les objectifs qui ont conduit à la mise en place de l'outil, et explique la structure générale. Elle sert

aussi à donner des indications pratiques pour la consultation et la recherche d'information à l'intérieur du manuel. » ;

- la deuxième partie du manuel, la plus volumineuse, en est le corps central. Elle regroupe toutes les fiches de procédures classées. Pour chaque procédure prise individuellement, on retrouve une même structure logique : description synthétique de la procédure, diagramme de flux et fiche descriptive des tâches. La présentation synthétique fournit une vue globale, en rappelant succinctement les ou l'objectif de la procédure ;
- la troisième partie fournit les documents annexes tels que les tables de données ou des illustrations complémentaires. Elle comprend surtout des listes de procédures.

### **2.2.2. Formalisation du manuel**

Les manuels ayant un rôle pédagogique, leur mise en forme exige qu'il soit rédigé dans un langage aisément accessible. Une attention particulière est portée à la présentation graphique du document. Les procédures doivent être claires, concrètes, précises et réalistes. Ce sont des caractéristiques essentielles des procédures d'un manuel. Celui-ci peut être divisé en parties autonomes, identifiables par le style et par la typographie (HENRY & al, 2001).

La formalisation a pour pilier la rédaction. Le processus de rédaction doit trouver une adaptation entre le volume de lecture et les capacités d'assimilation des utilisateurs, tout en offrant le maximum d'informations utiles. Il faut trouver aussi le juste milieu dans la mise à disposition des informations, car un excès d'informations est considéré comme un dysfonctionnement et a contrario son manque entraîne la démotivation du personnel et conduit à un déficit de performance.

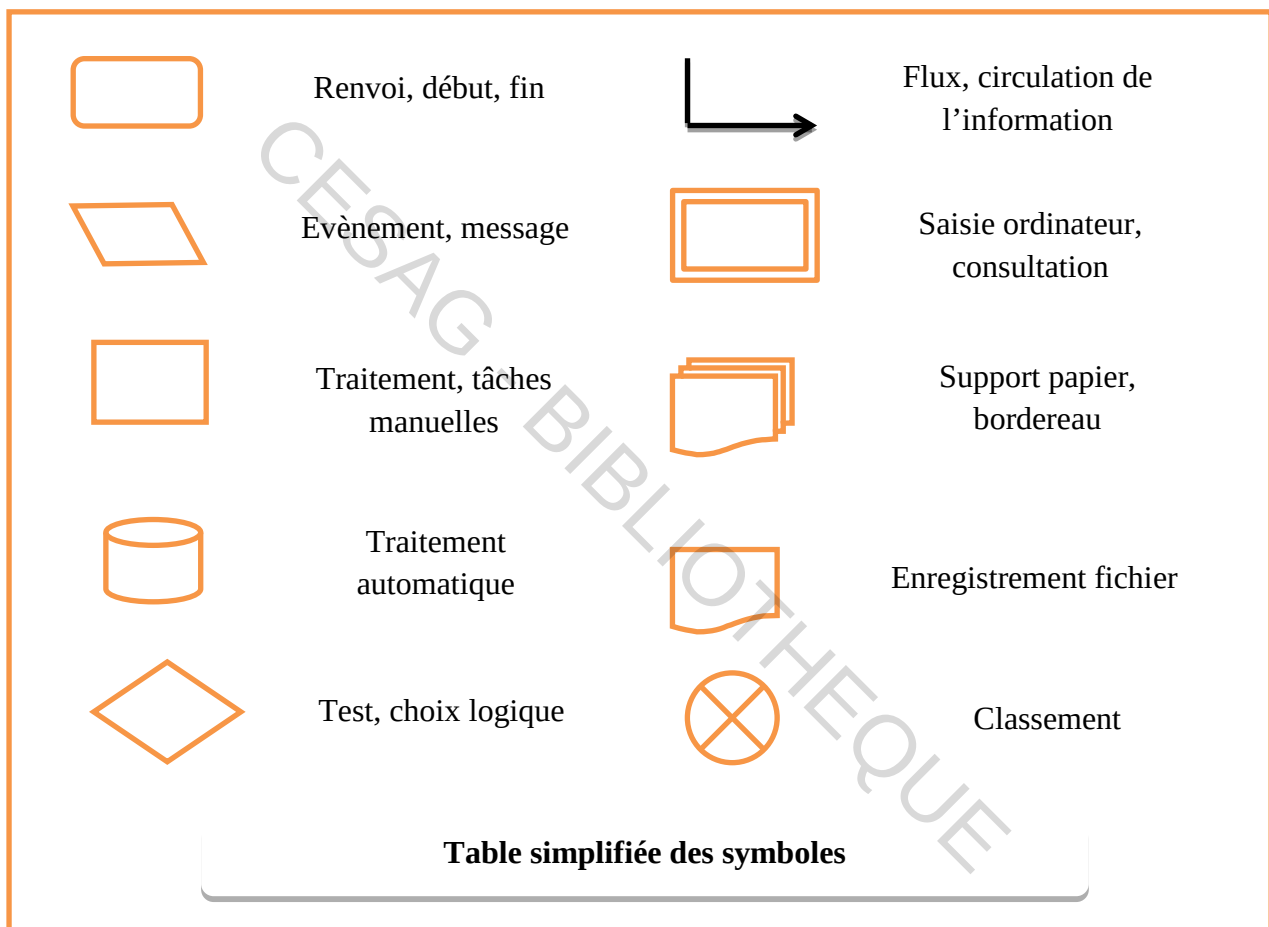
Du point de vue du style, les procédures ne doivent présenter aucune ambiguïté et doivent être accessibles à tous. La clarté étant le mot d'ordre, à ce sujet un texte accessible doit avoir les caractéristiques suivantes :

- utiliser des verbes d'action à l'infinitif ;
- écrit suivant la séquence : verbe – complément ;
- indiquer les effets prévisibles ;
- définir les sigles lors de leur première utilisation ;
- découpé en paragraphes courts, d'une lecture rapide.

Le libellé des opérations doit bien évidemment être clair, ordonné et objectif ; ainsi que la rédaction qui doit exclure toute source de confusion ou d'incompréhension. Pour cela, il faut éviter :

- les phrases à double négation ;
- les notes de bas de page ;
- les symboles.

**Figure 2 : Symboles courants**



Source : Henry & Daverat (2001 : 64)

### 2.3 Processus d'élaboration du manuel de procédures

Le temps mis pour réaliser un manuel, est un projet qui peut parfois s'étendre sur une assez longue période eu égard à la taille de l'entreprise ou à la complexité de son organisation. A vrai dire, le travail n'est jamais achevé dans la mesure où des mises à jour du manuel doivent être opérées, à cause des évolutions de l'environnement auxquelles l'entreprise doit faire face. Pour élaborer un manuel, l'entreprise doit disposer de plusieurs documents à savoir l'organigramme détaillé, la description des postes, la délégation des pouvoirs. Il faudra ainsi



qu'elle définisse les objectifs recherchés du manuel de procédures et le champ d'application des procédures à rédiger.

En comparant des auteurs, sur les étapes du processus d'élaboration du manuel de procédures, le tableau de synthèse ci-dessous peut être envisagé :

**Tableau 1 : Synthèse d'auteurs sur le processus d'élaboration du manuel de procédures**

| PHASES       | ETAPES                                       | HENRY &<br>DAVERAT (2001) | BERGER<br>& (2007) | NGUYEN<br>(1999) |
|--------------|----------------------------------------------|---------------------------|--------------------|------------------|
| Préparation  | Travaux préliminaires                        | X                         |                    |                  |
|              | Inventaire des procédures                    | X                         | X                  | X                |
| Réalisation  | Evaluation des procédures actuelles          | X                         |                    | X                |
|              | Elaboration d'une cartographie des risques   | X                         | X                  | X                |
|              | Conception du manuel de procédures           | X                         |                    | X                |
| Finalisation | Conception des procédures                    | X                         | X                  | X                |
|              | Validation des procédures et du manuel       | X                         | X                  | X                |
|              | Diffusion du manuel                          | X                         | X                  | X                |
| Suivi        | Suivi de la mise en œuvre et recommandations | X                         | X                  | X                |

**Source : Nous même grâce aux auteurs HENRY & al (2001 : 78) ; BERGER & al (2007 : 70) ; NGUYEN (1999 : 310)**

### 2.3.1. Phase de préparation

Pour bien mener sa mission, il est nécessaire de bien comprendre le fonctionnement de l'entité, afin d'assurer un parfait ordonnancement des activités ainsi que le respect des délais imposés. Elle correspond à la mise en place de l'équipe qui s'occupera du projet et à plusieurs travaux préliminaires.

#### 2.3.1.1. Travaux préliminaires

La connaissance générale de l'entreprise nécessite la collecte d'informations dans les différents domaines et particulièrement la compréhension de l'environnement dans lequel baigne un processus donné. Ces différents domaines peuvent concerner :

- l'activité de l'entreprise, la concurrence, ses partenaires (banques, clients, fournisseurs...);
- son organisation administrative et sa structure ;
- ses politiques et méthodes de recouvrement ;
- ses politiques en matière financière, de gestion et ses perspectives de développement.

Une fois, l'ensemble des informations recensées, l'auditeur passe à l'inventaire des procédures existantes.

#### **2.3.1.2. Inventaire des procédures existantes**

Dans le cadre de la réalisation d'un manuel de procédures, l'auditeur doit dans un premier temps dresser une liste des procédures existantes. Cette liste est provisoire, pour les besoins de parfaite réalisation du manuel. Une prise de connaissance des missions et des objectifs du service ciblé serait aussi souhaitée.

Une fois l'inventaire des procédures réalisées, celles-ci doivent être classées dans des dossiers qui comporteront :

- l'identification de la procédure (le nom, le numéro, la fréquence) ;
- les éléments d'enquête (nom du rédacteur, date) ;
- la liste des pièces du dossier ;

#### **2.3.2. Phase de réalisation**

C'est une étape assez importante, sinon la plus importante. Elle suppose la préparation et la réalisation de l'enquête. Elle passe par trois étapes à savoir : l'évaluation des procédures existantes, l'élaboration d'une cartographie des risques et la conception du manuel de procédures. Il est à noter que ces trois étapes que nous allons énumérer, ne sont pas toutes obligatoires pour l'élaboration du manuel de procédures comme le confirme le tableau de synthèse des auteurs sur le processus (Cf tableau 1 page 24).

##### **2.3.2.1. L'évaluation des procédures existantes**

Elle permet de détecter les forces et faiblesses des procédures ainsi que les risques afférents. Elle consiste à identifier les procédures et à les analyser. L'analyse précédant leur rédaction définitive. Elle permet de dérouler les enchaînements et de situer l'importance relative des tâches. Il est donc utile de hiérarchiser les différentes actions ; on peut ainsi à l'intérieur d'une

procédure classer les tâches et les opérations. Ainsi, à travers des tests de conformité et de permanence, l'auditeur s'assure d'avoir bien saisi le contrôle interne. Selon PIGE (2001 : 86), ces tests comprennent l'examen de l'application des contrôles et la simulation de tout ou partie des tâches effectuées par les employés de l'entreprise.

### **2.3.2.2. L'élaboration de la cartographie des risques**

D'après BERGER (2007 : 71), la cartographie des risques peut être établie de manière itérative. Elle peut être décomposée en trois étapes : l'identification et l'analyse des risques, la hiérarchisation et la mesure des risques, l'établissement de la matrice des risques.

- **L'identification et l'analyse des risques** : il s'agit, sur la base des entretiens avec les acteurs, d'être en mesure de déterminer les risques de l'organisation en rapport avec le périmètre défini. Toujours dans le même sens, HAMZAOUI (2008 : 34), soutient que l'auditeur tout en conservant son indépendance, est appelé à participer à l'identification des zones de risques pouvant affecter la sécurité. La démarche d'identification des risques, implique l'utilisation d'outils laissés au libre choix des auditeurs. On peut ainsi citer : les Check-lists (liste exhaustive de risques) ; l'analyse historique de l'entité ; l'analyse de l'environnement (opportunités et menaces) ; l'analyse des activités ; les objectifs visés.
- **La hiérarchisation** : elle permet de classer les risques par ordre de gravité. Le classement des risques se fait sur la base de scores obtenus lors de leur évaluation tout en tenant compte du seuil d'acceptation que l'entité lui accorde. Les risques sont évalués sur un barème défini par l'auditeur (soit une cotation avec une échelle en nombre pair ou impair). Une fois cette cotation réalisée, il revient à l'auditeur de pouvoir déterminer le traitement approprié à chaque risque.
- **La matrice des risques** : c'est une simple représentation des risques et leurs causes dans un tableau. Elle est le résultat des étapes précédentes du processus d'élaboration de la cartographie des risques. Elle met en évidence les risques et facilite la prise de décisions pour leur prise en charge (SALVIAC, 2008 : 158)

D'après RENARD (2010 : 161), face à un risque, plusieurs attitudes peuvent être adoptées, à savoir :

- l'acceptation : on ne nie pas l'existence du risque, mais on ne fait rien pour s'en prémunir (encore appelée appétence au risque) ;
- le partage : consiste à réduire l'impact de la survenance du risque en souscrivant à une police d'assurance ;
- l'évitement : solution radicale qui consiste à abandonner l'activité qui fait naître ce risque ;
- la réduction : solution assez prisée qui consiste à prendre des mesures nécessaires visant à réduire soit la probabilité de survenance soit l'impact lorsqu'il surviendrait, ou même dans le meilleur des cas la probabilité et l'impact en même temps.

### **2.3.2.3. Conception du manuel de procédures**

Cette étape trace les grandes lignes de ce qui sera notre manuel de procédures : les objectifs, le contenu, la forme et le champ d'application du manuel. Elle permettra aussi de rendre formelle les procédures qui existaient déjà au niveau du service recouvrement, d'analyser le portefeuille des clients, d'étudier la structure organisationnelle du service et d'identifier les moyens de recours lors de la procédure de contentieux.

- **Le contenu du manuel**

Sa réussite réside dans sa capacité à divulguer quatre types d'information d'une procédure. Ce sont : les éléments permanents, ponctuels, relatifs et de description et synthèse. Les éléments permanents que sont les obligations externes et internes auxquelles l'entreprise doit satisfaire, ainsi que l'organisation qu'elle met en place pour assurer le bon fonctionnement sans discontinuité de la procédure. Les éléments ponctuels qui sont une liste d'instructions : qui fait quoi, quand et comment ? Les éléments relatifs qui sont une adéquation avec des normes, qui généralement abordent les aspects liés aux règles de gestion à adopter. Et enfin les éléments de description et de synthèse qui traduisent clairement les étapes de l'exécution de la procédure.

- **La forme**

Pour ce qui est de la forme, le choix est laissé à l'auditeur mais en essayant de l'adapter au contexte de l'entreprise audité. Le manuel est un support physique composé de plusieurs

parties selon la nature et l'importance des cycles. Il est généralement décomposé selon les cycles d'activités. La codification des cycles peut être alphabétique ou alpha numérique.

### **2.3.3. Finalisation**

Les étapes de cette phase sont : la rédaction des procédures, la validation des procédures par les audités et enfin la diffusion du manuel.

#### **2.3.3.1. La rédaction**

Cette étape précède le projet de manuel de procédures. Dans la pratique, l'auditeur doit avant la rédaction des procédures, bien analyser la tâche ou l'activité avant de la décrire. Rédiger une procédure, c'est la définir, décrire les tâches de chaque intervenant et en organiser la synchronisation dans le temps avec des contrôles logiques.

#### **2.3.3.2. La validation**

Une fois la procédure écrite, elle doit faire l'objet de validation par les audités qui sont les acteurs qui grâce à une narration en amont nous ont décrit cette procédure. Il est important que ceux-ci prennent connaissance de la formalisation de cette procédure. Cette étape est nécessaire car elle peut permettre de combler des omissions lors de la rédaction.

#### **2.3.3.3. La diffusion**

Elle fait appel à l'édition générale des manuels et à leur mise en application. L'édition des manuels nécessite leur structuration, la publication des listes de diffusion et la confection des classeurs. Quant à la mise en application, elle exige la formation des utilisateurs, la préparation d'un dispositif de mise à jour permanente des procédures et leur mise en application progressive.

#### **2.3.3.4. Mise à jour du manuel de procédures**

D'après FRECHER (2003 : 142), la mise à jour du manuel de procédures est aussi importante que sa mise en place. S'il n'est pas mis à jour régulièrement et si chaque processus ne subit pas la mise à jour, il perd de son efficacité.

- **Motifs**

La mise à jour du manuel peut être motivée par :

- des changements dans la structure ou dans les activités de la SN HLM selon les décisions de la direction générale ou des autorités de tutelle ;
- les modifications des systèmes et procédures dans le but d'améliorer les procédures existantes afin de faire face à des situations nouvelles ;
- des changements rendus nécessaires par l'application des textes et décrets concernant les lois et règles en vigueur dans le pays ;
- des modifications concernant des affectations du personnel ou des tâches lui incombant.

- **Méthodologie de mise à jour**

Lorsque la décision de modification des procédures existantes est envisagée, le Directeur général convoque une réunion à laquelle doivent participer tous les agents susceptibles d'être concernés par ces modifications. Cette réunion doit débattre de la modification proposée et des solutions à adopter. A l'issue de cette réunion, un procès-verbal est établi indiquant les éléments suivants :

- les procédures devant être modifiées ;
- les raisons pour lesquelles sont demandées ;
- les principes des modifications à apporter ;
- la personne chargée de rédiger les nouvelles procédures à inclure dans le manuel.

La personne chargée de la réalisation des nouvelles procédures les soumet au Directeur général qui y apporte les éventuelles modifications qu'il juge nécessaire afin d'arrêter le texte définitif.

## **Conclusion du Chapitre 2**

Toute entreprise quelle que soit sa taille, a besoin de procédures écrites pour mieux assainir sa gestion. Le manuel de procédures constitue un outil pédagogique que chaque entreprise doit avoir à sa disposition, car il représente une base de travail pour les employés de l'organisation et contribue à leur formation. Il est indispensable à la bonne marche de l'organisation. Il intègre les points de contrôle couvrant tous les aspects de risque potentiels, et sert aussi de référence lors de la revue des procédures du contrôle interne. Tout ceci afin de s'assurer du respect des procédures mises en place par l'entreprise.

L'implication de tout le personnel dans la démarche est l'élément clé de réussite du processus de rédaction et de mise en application du manuel de procédures. Cette méthodologie fera l'objet de notre troisième chapitre : méthodologie de l'étude.

## CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

L'élaboration d'un manuel de procédures est présentée de nos jours comme une nécessité de gestion pour l'entreprise. Il est une obligation légale depuis le 1<sup>er</sup> Janvier 1998 avec l'entrée en vigueur du SYSCOA.

Selon l'article 16 de l'OHADA « Pour maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information, toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptables. Cette documentation est conservée aussi longtemps qu'est exigée la présentation des états financiers successifs auxquels elle se rapporte ».

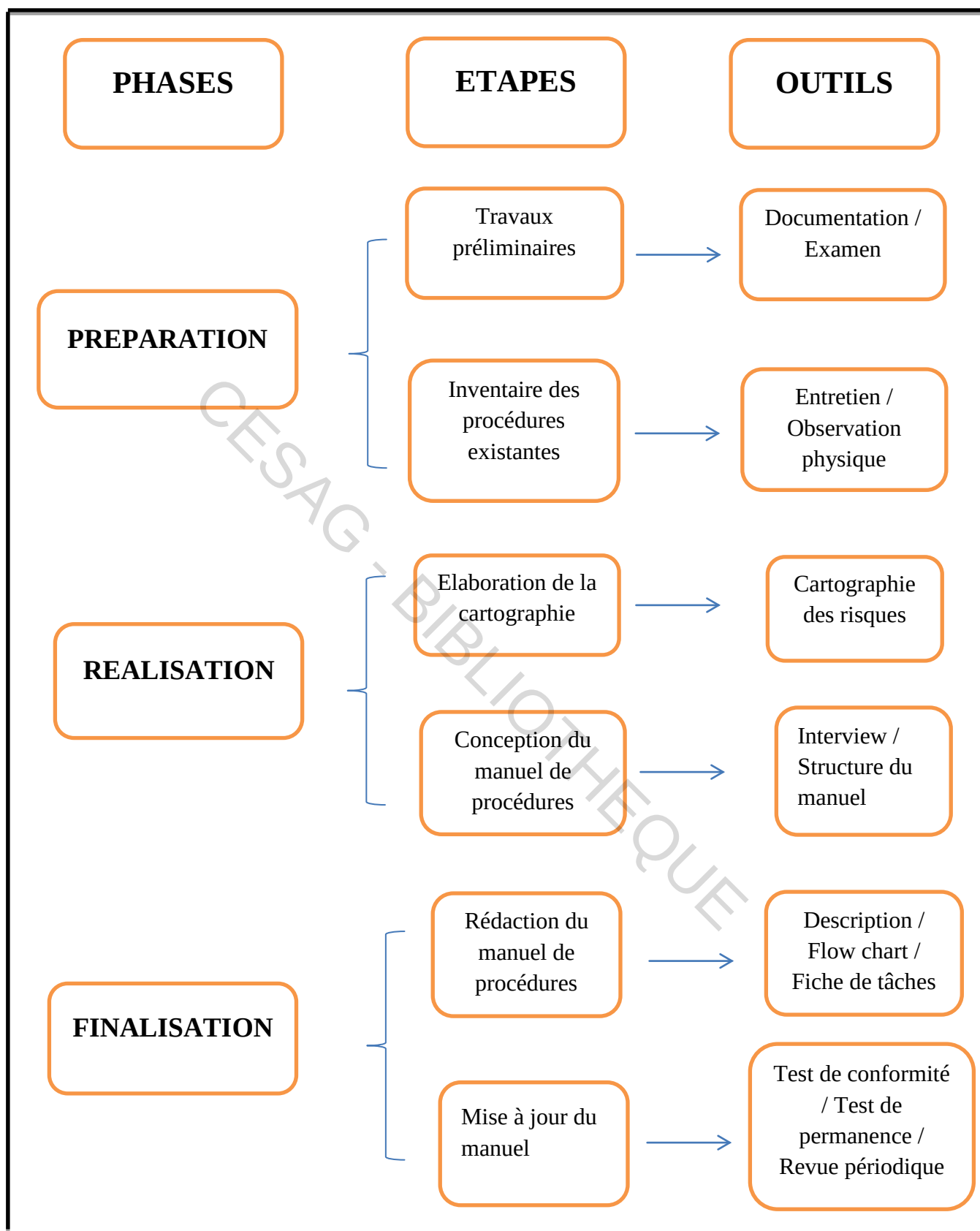
Nous aborderons dans ce chapitre l'approche méthodologique de notre étude, qui sera consacrée au modèle d'analyse et aux outils de collecte et d'analyse des données. Notre modèle d'analyse présente les phases, les étapes et les outils utilisés pour réaliser le manuel de procédures du cycle recouvrement de créances de la SN HLM. Les techniques de collecte seront définies, explicitées et les destinataires mentionnés.

### 3.1 Modèle d'analyse

La figure suivante présente notre modèle d'analyse. Il est basé sur les différentes phases d'élaboration du manuel de procédures.



**Figure 3 : Modèle d'analyse**



**Source : Nous même**

### 3.2 Planification et supervision des travaux

Cette étape consiste à :

- élaborer un planning des travaux dans le temps, tout en tenant compte des moyens techniques et du capital humain disponible ;
- avoir une vue générale sur l'état d'avancement des travaux et suivre leur réalisation ;
- prendre en compte les évolutions et modifications au sein de l'entreprise en actualisant les procédures ;
- faire la synthèse des travaux en procédant à l'assemblage des procédures.

### 3.3 Outils de collecte de données

La réussite d'un bon processus de recouvrement de créances nécessite des techniques et outils de collecte de données. Selon Jacques RENARD (2002 : 309), il existe plusieurs critères de classification des outils de collecte de données. Nous retiendrons un critère qui met en évidence deux démarches à savoir : les outils d'interrogation et les outils de description.

#### 3.3.1. Les outils d'interrogation

Ils vont aider l'auditeur à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose. Ce sont : le questionnaire et l'interview.

- **Le questionnaire**

C'est une liste de questions auxquelles les audités doivent répondre par écrit. En général il est élaboré par les auditeurs externes, ce qui leur permet de recueillir les informations qui les aideront au cours des contrôles à mener au sein de l'entreprise.

- **L'interview**

Selon le Dictionnaire le Petit Larousse (2010), « l'interview est un entretien avec une personne pour l'interroger sur ses actes, ses idées, ses projets, afin soit d'en publier ou diffuser le contenu, soit de l'utiliser aux fins d'analyse. »

Quoi de mieux donc qu'une interview, pour décrire les tâches des opérationnels au sein d'une entreprise. C'est aussi une technique d'analyse privilégiée pour tout diagnostic rapide d'une

situation. En préparation de l'interview, un guide d'entretien (annexe 2, P92) est remis à l'auditeur pour qu'il sache orienter son entretien avec l'audité.

Notons que pour l'interview, il est possible d'utiliser des questions ouvertes pour permettre de découvrir votre interlocuteur histoire de le mettre en confiance, ou des questions fermées pour obtenir certaines précisions.

### **3.3.2. Les outils de description**

Ils ne supposent pas de questions particulières, mais vont aider à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées. Ce sont : la grille de séparation des fonctions et des tâches, l'analyse documentaire, le diagramme de circulation ou flow-chart et l'observation physique.

- **La grille de séparation des tâches**

La grille d'analyse ou de séparation des tâches et des fonctions est la photographie à un instant donné de la répartition du travail. Elle permet de déceler sans erreur possible les manquements au niveau de la séparation des tâches. Elle a aussi pour avantage de présenter à première vue une idée sur un éventuel cumul de fonctions.

- **Le flow-chart**

Selon Jacques RENARD (2002 : 339), « le flow-chart permet de représenter la circulation des documents entre les différents fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs apports ».

Elle reste une technique assez difficile à maîtriser car sa réalisation prend beaucoup de temps ; il est statique ; certains détails d'exécution ne peuvent pas être décrits par de simples graphiques et les notes narratives qui figurent en bas de page qui sont souvent nécessaires alourdissent le diagramme. Néanmoins, il a l'avantage de résumer de manière claire et synoptique les procédures d'une organisation administrative. De cette manière, il lève les zones d'ombre sur les points ou endroits, où les informations sont traitées inefficacement.

- **L'analyse documentaire**

Comme son nom l'indique, elle consiste en la prise de connaissance d'une entité à travers des documents, des faits et des écrits. Selon Blanquet (2004 : 2), c'est une opération qui consiste à présenter sous forme concise et précise, des données caractérisant l'information contenue ou non dans un ensemble de documents. Elle est utilisée pour décrire et caractériser le contenu du document.

Nous aurons à prendre connaissance de la documentation existante relative à la direction des affaires juridiques et domaniales et à la direction commerciale pour avoir une connaissance non pas parfaite mais suffisante de l'activité de recouvrement. En matière de recouvrement, des textes existent au plan communautaire pour ne citer que l'Acte Uniforme N°4 de l'OHADA portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution.

- **L'observation physique**

L'entretien pouvant s'avérer parfois insuffisant dans la bonne compréhension des procédures, l'observation physique qui est le fait d'être sur le terrain et d'observer, permettra de mieux cerner les procédures mises en place par l'entreprise et même valider les interviews. Il existe deux types d'observation : l'observation directe qui permet le constat immédiat d'un phénomène par l'auditeur ; et l'observation indirecte qui fait appel à un tiers qui sera chargé d'observer pour notre compte et nous communiquer le résultat de son observation.

#### **Analyse N°1 :**

La collecte de données sur le terrain s'est faite essentiellement, au cours d'interviews avec les différents acteurs intervenant dans le processus de recouvrement de créances. Avant chaque interview, les auditeurs reçoivent de leur responsable les documents afférant à la direction, au service ou à l'audité comme par exemple une fiche poste afin de prendre connaissance et de mieux comprendre les tâches effectuées par l'acteur, le service ou la direction. Au cours de ces interviews, les auditeurs toujours par groupe de deux au moins, étaient munis de guide d'entretien pour orienter les échanges et faciliter ainsi la collecte du maximum d'infos mais surtout les plus pertinentes. Dans un souci d'efficacité, un calendrier des interviews a été établi avec les différentes équipes affectées à chaque intervenant. Tout de suite après la fin d'une interview, les auditeurs se réunissent pour établir dans l'heure qui suit le procès-verbal

de l'interview afin de ne pas perdre des informations pertinentes gardées en mémoire qui n'auraient pas été inscrites sur le papier. Deux fois par semaine enfin, les auditeurs tiennent avec leur responsable une réunion de restitution de procès-verbal. Au cours de ces réunions, on procède à des recoupements d'informations obtenues grâce à d'autres interviews, car le processus de recouvrement de créances est transversal et fait intervenir plusieurs directions à savoir les directions commerciales, juridiques, financières et comptables.

### **3.4 Outils d'analyse des données**

Ce sont : la grille d'analyse des tâches et la cartographie des risques.

- **Grille d'analyse des tâches**

C'est un outil d'analyse qui permet de déceler sans erreurs possibles les manquements au principe de séparation des tâches, d'analyser la charge de travail par agent, d'identifier sa structuration et la manière dont elle est remplie. Selon Jacques RENARD (2006 : 347) elle est la photographie à l'instant T de la répartition du travail.

- **Cartographie des risques**

La cartographie des risques est un outil permettant de mesurer suivant une périodicité constante, la progression de l'entité dans son niveau de maîtrise des risques. Il s'agit d'apprécier la manière dont le service recouvrement identifie, évalue, et contrôle l'incidence des risques sur la réalisation des objectifs.

### **Conclusion du Chapitre 3**

Ce chapitre résume la démarche que nous allons adopter dans le cadre de l'élaboration du manuel de procédures du cycle recouvrement de créances pour la direction des affaires juridiques et domaniales de la SN HLM. Cette démarche met en évidence, les différents outils d'analyse ainsi que de collecte de données utilisés au cours de notre passage au sein du département d'audit interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE**

Dans cette partie, nous avons mis en évidence l'importance du manuel de procédures comme étant une garantie de la bonne exécution des tâches et des opérations au sein d'une entreprise. Si l'élaboration du manuel de procédures répond à une obligation du SYSCOA, il constitue toutefois un référentiel de travail pour le personnel de l'entreprise.

La formalisation des procédures trouve son intérêt dans le fait qu'elle permet d'améliorer la maîtrise des procédures de recouvrement. En effet, le manuel concourt à la répétitivité des actions et également à l'amélioration de l'information dans l'entreprise.

Notons cependant que sa rédaction revêt un caractère complexe, ce qui impose de la part des dirigeants et du personnel une grande implication et une volonté manifeste.

Aussi après l'aspect théorique développé dans cette première partie, la seconde partie sera consacrée à la conception du manuel de procédures du cycle recouvrement de créances pour la direction des affaires juridiques et domaniales.

**DEUXIEME PARTIE :**  
**CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE**



Pour une gestion optimale et efficiente des activités dont ils ont la responsabilité, les dirigeants d'entreprise doivent mettre en place des systèmes et outils de contrôle interne afin de prévenir, détecter et corriger en temps voulu, tout manquement par rapport aux objectifs de rentabilité visés par l'entreprise.

Le manuel de procédures apparaît comme l'un des gages pour l'efficacité de l'organisation et de la normalisation des techniques de travail d'une entreprise. De plus, la formalisation des procédures d'une entreprise pourrait assurer la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise, le respect des lois et règlements en vigueur ainsi que la fiabilité des informations financières divulguées.

Vu l'importance de la formalisation des procédures opérationnelles, et en optant pour une saine gestion de l'entreprise, les dirigeants de la SN HLM ont jugé opportun de se doter d'un manuel de procédures du cycle recouvrement de créances.

Ainsi, après la revue documentaire, l'approche pratique menée au sein de la SN HLM nous permettra de faire une confrontation entre la théorie et la pratique.

Pour effectuer cette étude nous avons choisi de procéder de la manière suivante :

- d'une part, nous avons préparé et mené des entretiens au niveau de la division des affaires juridiques et du recouvrement, à la direction commerciale ainsi qu'à la direction financière et comptable de la SN HLM afin de collecter les informations qui nous ont permis de présenter ce travail ;
- et d'autre part, nous avons effectué l'analyse de ces informations recueillies afin de dégager les forces et faiblesses des pratiques en vigueur, avant de proposer des recommandations que nous développerons dans les prochains chapitres.

Pour l'élaboration du manuel de procédures du cycle recouvrement de créances, nous allons articuler notre travail autour des points suivants :

- la prise de connaissance générale de la SN HLM à travers ses activités et son organisation ;
- l'état des lieux des procédures existantes au sein de la SN HLM ;
- l'élaboration du manuel de procédures pour le cycle de recouvrement de créances.

Enfin, nous ferons des recommandations afin de contribuer à l'amélioration de la gestion du cycle recouvrement des créances au sein de la SN HLM.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA SOCIETE NATIONALE DES HABITATIONS A LOYER MODERE**

La SN HLM est une société nationale dont le rôle est de promouvoir la vulgarisation des logements. Elle s'est fixée pour objectifs de mettre des logements à la disposition de ses clients à des prix compétitifs et de contribuer ainsi à l'urbanisation du Sénégal.

### **4.1 Historique et chiffre caractéristiques de la SN HLM**

Nous présenterons l'historique de la SN HLM et nous donnerons quelques chiffres caractéristiques de réalisations dans cette section.

#### **4.1.1. Historique**

Pour circonscrire les problèmes liés à la structuration du milieu urbain et au développement accéléré des grandes villes, le Sénégal s'est très vite attelé à la veille de l'indépendance, à renforcer la capacité de production dans le domaine de l'habitat en créant par l'ordonnance 59-026 du 18 mars 1959 un Commissariat à l'Urbanisme et à l'Habitat.

Ce dernier comprend le Service des Etudes, le Fonds d'Amélioration de l'Habitat Rural et l'Office des Habitations à Loyer Modéré.

A partir de 1973, la mission originale de l'Office des HLM a été renforcée avec la mise en place d'une structure chargée de l'exécution et de la gestion du projet des Parcelles Assainies. Au cours des années 80, son organisation et son statut ont connu un changement, cela est dû à la volonté des dirigeants successifs et à la mise sur pied en 1985 d'un règlement d'établissement partiellement appliqué jusqu'en décembre 1987, date du changement de son statut juridique. L'OHLM devient ainsi, la Société Nationale des Habitations à Loyer Modéré (SN HLM) par la loi 87-046 du 28 décembre 1987. Le passage au statut de la Société Nationale est effectif le 1er janvier 1988 après l'approbation des statuts et de l'organigramme. A ce jour le capital social est de 6 000 000 000 F CFA repartis en 600 000 actions d'une valeur nominale de 10 000 F CFA chacune, détenue en intégralité par l'Etat du Sénégal.

#### **4.1.2. Chiffres caractéristiques**

Les rapports d'activités font ressortir que depuis sa création à 2013, la SN HLM a produit 15925 logements et viabilisé plus 38904 parcelles assainies sur l'étendue du territoire national.

## **4.2. Missions et objectifs de la SN HLM**

Dans cette section, nous allons décrire les missions et les objectifs assignés à la SN HLM.

### **4.2.1. Missions**

Dans le cadre de l'élaboration des statuts de la Société, un certain nombre de missions ont été fixées par l'Etat dont les plus importantes sont de :

- réaliser et générer, en milieu urbain comme en milieu rural, des constructions à usage d'habitation placées sous le régime de la location-vente ou de la location simple ;
- assurer dans le cadre des orientations du plan de développement économique et social, la réalisation et la gestion de programmes de parcelles assainies, dans les zones délimitées par arrêté en qualité de mandataire de l'Etat ;
- réaliser accessoirement des équipements à usage collectif et toute construction nécessaire à la vie économique et sociale ;
- accomplir toutes les opérations civiles, commerciales et financières nécessaires à la réalisation de son objet.

### **4.2.2. Objectifs**

La SN HLM présente un triple objectif à savoir :

- les objectifs commerciaux ;
- les objectifs techniques ;
- les objectifs financiers.

#### **4.2.2.1. Objectifs Commerciaux**

La SN HLM se doit de réaliser des logements et aménager des parcelles à moindre coût en veillant à la bonne qualité de ses logements et de permettre l'accessibilité à un bon nombre de demandeur. Aussi, elle a pour objectif de prôner et d'envisager une amélioration continue du service rendu tout prenant soin de l'image de la société. Et enfin, elle a pour but de redynamiser la politique de recouvrement des créances.

#### **4.2.2.2. Objectifs Techniques**

A ce niveau, il s'agira pour la SN HLM d' :

- assurer un niveau d'offre quantitativement suffisante et qualitativement satisfaisante ;
- innover au niveau des systèmes de construction et des parties d'aménagement pour une réduction des coûts, tout en sauvegardant la qualité technique des logements ;

- améliorer l'encadrement opérationnel et développer les activités de contrôle.

#### **4.2.2.3. Objectifs Financiers**

La SN HLM a pour but de rechercher des ressources extérieures pour faire face aux investissements mais aussi d'investir dans des projets rentables.

### **4.3. Organisation de la SN HLM**

Dans cette sous-section, nous allons décrire l'organisation administrative de la SN HLM, mais au préalable, nous citerons ses organes de gestion :

Le Conseil d'Administration présidé par un président élu en son sein sur proposition du Président de la République, il est composé de :

- un représentant de la Présidence de la République ;
- un représentant de la Primature ;
- un représentant du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- un représentant du Ministère de l'habitat ;
- un représentant du Conseil Economique et Social ;
- un Député désigné par l'Assemblée Nationale ;
- un représentant du personnel de la Société désigné par l'Organisation syndicale la plus représentative ;
- un représentant des travailleurs désigné par l'Organisation syndicale la plus représentative ;
- un représentant des employeurs désigné par l'Organisation patronale la plus représentative.

#### **4.3.1. Fonctionnement des départements et services**

La SN HLM est structurée en six (6) départements qui sont : la direction générale, la direction commerciale, la direction des systèmes d'information, la direction financière et comptable, la direction des affaires juridiques et domaniales et la direction technique ; et quatre (4) services : le service de contrôle de gestion, le service d'audit interne, le service médical, le secrétariat général. Tous ces départements sont sous la coupole de la direction générale qui assure la coordination de leurs tâches pour l'atteinte de l'objectif général.

L'organigramme de la SN HLM comprend :

### ❖ **La Direction Générale (DG)**

Elle comprend : le Directeur Général, le Contrôle de Gestion, l'Audit Interne, et le Service médical.

Le directeur général est nommé pour une durée de trois (3) ans renouvelables par décret présidentiel sur proposition du ministre de tutelle. Il est le représentant de la société vis-à-vis des tiers. Il préside donc les réunions de coordination et est chargé de la mise en œuvre du plan stratégique de la SN HLM.

La direction générale rend annuellement compte de la situation de gestion au Conseil d'Administration, notamment en matière d'exécution des plans d'actions et budgets arrêtés.

### ❖ **Le Service Contrôle de Gestion**

Il est directement lié à la direction générale et a rang de directeur. Il a pour mission l'animation du processus budgétaire, le contrôle de la régularité de l'information financière produite par la société, la fiabilisation et l'amélioration permanente du contrôle interne.

### ❖ **Le Service Audit Interne**

A la SN HLM, l'auditeur interne a le rang de directeur opérationnel. Il a pour mission de vérifier les procédures et les comptes avant l'arrivée du commissaire aux comptes. C'est dans ce service que nous avons effectué notre stage à la SN HLM dans le cadre de la rédaction du manuel de procédures.

### ❖ **Le Service Médical**

Le médecin d'entreprise a pour mission la consultation, les soins de premières nécessités et le suivi médical des agents et des membres de leurs familles. Il veille à l'application des règles d'hygiène et de la médecine de travail.

### ❖ **Le Secrétaire Général (SG)**

Il assure la tutelle des agences régionales, de la division achats et approvisionnements et du parc automobile. Il joue un rôle primordial qui est le soutien de la Direction Générale dans sa politique de gestion, il participe à toutes les réunions de direction et donne son avis en cas de besoin et assure la présidence des commissions de dépouillement.

### ❖ **La Direction Technique (DT)**

Elle est chargée de :

- concevoir et de réaliser des projets ;

- organiser, gérer et superviser les chantiers ouverts par la SN HLM ;
- participer à l'élaboration des demandes de financement ;
- confectionner les marchés et contrats.

Elle se subdivise en trois services : la division d'études, la division des travaux et la division technique et entretien.

#### ❖ **La Direction Financière et Comptable (DFC)**

Elle a pour principale mission de procéder à l'étude de rentabilité financière des investissements programmés, d'élaborer le plan prévisionnel de financement, de produire les états financiers, d'assurer le suivi fiscal et de fournir au DG les informations financières nécessaires à la prise de décisions.

Pour ce faire, le travail est reparti entre deux divisions :

- la division financière : composée d'une seule section qui se charge de la caisse « HLM » et la caisse « parcelles assainies », et gère les opérations de trésorerie (collecte des recettes) ;
- la division comptable : cette division a pour mission principale de fournir en fin d'exercice les états financiers dans le délai imparti.

#### ❖ **La Direction Commerciale (DC)**

Ces principales missions sont: participer à la définition de la politique commerciale ; assurer la commercialisation et le développement de nouveaux produits ; veiller à l'adéquation entre la production immobilière et la demande. Elle comprend trois (3) divisions : division marketing, division vente et gestion des parcelles et la division vente et gestion des logements.

#### ❖ **La Direction des Systèmes d'Information (DSI)**

Elle est chargée d'informatiser les données ; d'assurer la protection des équipements et logiciels ; de fiabiliser les données issues de l'informatique ; de l'intégrité et de l'évolution du système.

#### ❖ **La Direction des Affaires Juridiques et Domaniales (DAJD)**

Ses missions se déclinent à travers les étapes suivantes :

- participer à la définition des politiques de contentieux d'achat, d'approvisionnement et de gestion des affaires domaniales ;

- assurer la supervision de toutes les actions mises en œuvre dans le cadre des politiques précitées ;
- apporter au directeur général les informations nécessaires à la prise de décisions.

#### ❖ **La Direction des Ressources Humaines et de l'Administration Générale (DRHAGE)**

Elle est composée de deux (2) divisions : la Division ressources humaines et la Division administration générale.

Elle a pour mission le traitement des salaires, des charges sociales et des relations avec les partenaires sociaux mais également de la gestion de l'administration à savoir son approvisionnement en matières consommables et diverses fournitures nécessaires à son fonctionnement.

#### **4.3.2. Organigramme de la SN HLM**

Nous avons formalisé un organigramme qui retrace l'organisation même de la SN HLM (voir annexe 3, P88)



## **Conclusion du Chapitre 4**

Ce chapitre consacré à la présentation de l'entreprise nous a permis de comprendre ses missions, son organisation et de connaître aussi ses organes délibérants. Cette connaissance nous aidera dans la formulation des recommandations au terme de notre étude.

Nous allons donc aborder dans le cinquième chapitre, la description des procédures du cycle recouvrement de créances telles qu'elles sont pratiquées au sein de la division des affaires juridiques et du recouvrement de la SN HLM.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DES PROCEDURES DE RECOUVREMENT DE CREANCES**

Après la présentation de la SN HLM à travers son organisation et ses activités, ce chapitre traitera de la description et de l'évaluation des procédures de recouvrement telles qu'elles sont pratiquées à la SN HLM afin de déceler ses forces et faiblesses. Après cette étape, nous procéderons à l'identification des dispositifs adéquats permettant de maîtriser les risques liés au processus de recouvrement de créances.

### **5.1 Description des procédures existantes**

L'évaluation des procédures existantes permet de mieux cerner les forces et les faiblesses liées au processus de recouvrement de créances. Il faut d'emblée noter que la SN HLM ne dispose pas de procédures écrites. A la suite de nos différents entretiens, avec les agents de la direction des affaires juridiques et domaniales, de la direction commerciale et de la direction financière et comptable, nous avons pu subdiviser la procédure de recouvrement de créances en deux étapes qui sont :

- le recouvrement amiable ;
- le recouvrement contentieux.

#### **5.1.1. Le recouvrement amiable**

Le processus est initié par le chef de la DAJR. Il rédige une lettre de demande de situation financière qu'il transmet au directeur des AJD. Après réception, le DAJD vérifie la lettre ; il vise ensuite la lettre pour indiquer qu'elle émane bien de son service, et la transmet au DG. Le directeur général après vérification de la lettre, appose sa signature puis transmet la lettre au DAJD. Une fois en possession de la lettre de demande de situation financière signée par le DG, le DAJD la transmet au DFC. Le DFC reçoit la lettre de demande et fait établir les situations financières, qu'il transmet au DAJD. Dès réception des situations financières des clients débiteurs, le DAJD les transmet au chef des AJR. Celui-ci transmet les situations financières à son assistant. L'assistant effectue des travaux de conformité avec le dossier de chaque client avant d'établir les lettres de relance. Il transmet ensuite les lettres de relance au chef des AJR. Une fois les lettres de relance établies, le chef des AJR reçoit le client pour négocier des nouveaux termes de remboursement de la somme due à la SN HLM. Il s'en suit

la rédaction d'un moratoire en deux exemplaires avec le client, qui est signé et transmis au DAJD. Après réception du moratoire, le DAJD procède à une analyse des nouveaux termes de remboursement, avant d'apposer sa signature pour marquer son approbation. L'assistant du chef des AJR est chargé quant à lui, de discuter des nouveaux modes de règlement du moratoire avec le client.

En cas de non-respect du moratoire signé par le client, l'assistant lui transmet une lettre de relance pour non-respect de moratoire signé. A ce stade, il existe deux cas de figure :

- si le client répond à la lettre, une nouvelle négociation accompagnée d'un nouveau moratoire sera signé ;
- si le client ne répond pas à la lettre de relance, l'assistant transmet le dossier au service contentieux pour non-respect de moratoire signé.

#### **5.1.2. Le recouvrement contentieux**

Le premier acteur de ce processus est le chef des AJR. Il établit et transmet un bordereau d'envoi de la liste des clients défaillants au directeur des AJD. Le DAJD procède à une vérification de la liste ainsi établie et vise la liste des clients défaillants. Il transmet par la suite la liste au chef des AJR. Sur la base de cette liste donc, celui-ci adresse une demande d'assignation à expulsion et paiement des arriérés à l'huissier. Ce dernier rédige deux (2) lettres à cet effet : l'une est transmise au client et l'autre est envoyée à la division des AJR. Le chef des AJR constitue un dossier composé de : la lettre d'assignation, la liste des clients défaillants et le bordereau d'envoi, qu'il transmet à l'un des avocats de la société. Ensuite, il fait convoquer le client déjà informé de la procédure d'assignation dont il fait l'objet pour négociation. A ce niveau deux (2) cas de figure existent. Ce sont :

- si le client accepte de rembourser la somme due en sus des frais d'honoraires, un moratoire est établi et signé entre les deux parties. Le chef des AJR envoie dès lors une lettre de radiation à l'avocat, après que le client ait soldé son compte pour que soit stoppée la procédure. Lorsque tous les arriérés ont été recouvrés, il envoie le dossier à la direction commerciale pour la délivrance des documents de fin de paiement ;
- si le client ne réagit pas durant le délai d'assignation, l'avocat représentant la société au niveau du tribunal transmet les comptes rendus des séances du tribunal. Il établit l'ordonnance d'expulsion qu'il transmet à la division des AJR. Par la suite, le chef des

AJR établit une lettre adressée à l'avocat lui demandant un récapitulatif des dossiers clients en cours de traitement. Cette lettre est transmise au DAJD. Après vérification, le DAJD vise la lettre. La lettre est transmise ensuite au DG pour signature. Une fois signée par le DG, la lettre est envoyée à l'avocat de la société. Celui-ci accompagné d'un huissier procèdent à l'expulsion du client et délivrent par la suite, un procès-verbal (PV) d'expulsion à la division des AJR. Ce PV sera classé dans le dossier du client, et rangé dans les archives de la SN HLM.

Analyse N°2 :

Deux étapes au lieu de trois comme définies par les puristes, car le constat qui est fait au vu des entretiens réalisés est que la SN HLM ne respecte pas les trois étapes du processus de recouvrement de créances. En effet, la phase de pré-relance n'est pas appliquée au sein de l'entreprise. Les premières actions ne sont mises en œuvre que lorsque la créance est déclarée échue et non payée.

## **5.2 Identification des risques**

Afin de réaliser la collecte des données nécessaires à l'élaboration d'une cartographie des risques, nous avons procédé par des entretiens réalisés auprès de trois (3) directions que sont : la direction financière et comptable, la direction commerciale et la direction des affaires juridiques et domaniales.

Pour chacune de ces directions, nous avons évalué les risques liés au niveau des intervenants et des processus. Les risques opérationnels liés aux événements extérieurs n'entrent pas dans le cadre de ce présent document. Selon Christian JIMENEZ (2008 : 26), le risque opérationnel est le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, aux personnels et aux systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée.

Pour une meilleure compréhension des risques liés au processus de recouvrement de créances, nous allons identifier les risques liés à chaque sous processus, et les synthétiser dans le tableau ci-après :

**Tableau 2 : Identification des risques**

| Sous processus                  | Tâches                                                        | Risques liés                                                                                                                                                         |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pré-relance</b>              | Analyse des créances et établissement d'un état récapitulatif | -omission de certaines créances ;<br>-erreur sur les informations du client (nom, numéro de parcelle, etc.) ;<br>-indisponibilité de la base de données.             |
|                                 | Envoi des lettres de pré-relance                              | -retard dans la transmission des lettres de pré-relance ;<br>-absence de reporting.                                                                                  |
| <b>Recouvrement amiable</b>     | Préparation des relances clients                              | -non identification des clients défaillants ;<br>-erreur sur les informations du client (nom, numéro de parcelle, etc.) ;<br>-indisponibilité de la base de données. |
|                                 | Vérification et envoi des lettres de relance                  | -défaut de vérification des tâches ;<br>-inadéquation entre les lettres de relance et les dossiers des clients.                                                      |
|                                 | Négociation et établissement du moratoire                     | -risque de non-paiement ;<br>-risque de corruption de l'agent ;<br>-défaut de compétence du personnel pour cette étape.                                              |
|                                 | Reclassement des créances en créances douteuses               | -perte de clientèle ;<br>-mauvais traitement des enregistrements ;<br>-absence d'un système de reporting.                                                            |
| <b>Réception des règlements</b> | Enregistrement du règlement                                   | -mauvais traitement des enregistrements ;<br>-indisponibilité de la base de données.                                                                                 |
|                                 | Classement et archivage des dossiers de règlements            | -perte des pièces justificatives ;<br>-absence de reporting.                                                                                                         |
| <b>Mise au contentieux</b>      | Transmission du dossier au contentieux                        | -non-respect des règles de transmission ;<br>-retard dans la transmission des dossiers au contentieux ;<br>-indisponibilité de la base de données.                   |
|                                 | Procédure d'assignation à expulsion                           | -non-respect des règles d'éthique et de déontologie (corruption).                                                                                                    |
|                                 | Procédure d'expulsion                                         | -perte des pièces justificatives (ordonnance d'expulsion) ;<br>-incohérence entre les ordonnances d'expulsion et le dossier du client.                               |

**Source : Nous même**

### 5.3 Définition des mesures de contrôle

Après identification des risques, nous allons dès lors procéder à la définition de mesures de contrôle visant à réduire la survenance de ces risques ou leur impact en cas de survenance. Pour cela nous avons élaboré le tableau ci-après mettant en évidence les actions à mener pour le contrôle des risques liés au processus de recouvrement de créances :

**Tableau 3 : Mesures de contrôle des risques**

| <b>Tâches</b>                                                 | <b>Mesures de contrôle</b>                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Analyse des créances et établissement d'un état récapitulatif | -assurer la disponibilité et fiabilité de la base de données par le pointage des informations par les chefs de division.                                                                                                                                                 |
| Envoi des lettres de pré-relance                              | -s'assurer que les lettres de pré-relance sont envoyées à bonne date avec la fourniture d'un accusé de réception signé par le client ;<br>-assurer aussi le reporting des incidents qui pourraient survenir dans le déroulement de cette tâche.                          |
| Préparation des relances clients                              | -assurer la disponibilité et fiabilité de la base de données par le pointage des informations par les chefs de division ;<br>-s'assurer de la mise à jour de la base de données des créances arrivées échues et non payées.                                              |
| Vérification et envoi des lettres de relance                  | -s'assurer que les lettres de relance sont envoyées à bonne date avec la fourniture d'un accusé de réception signé par le client ;<br>-vérifier l'adéquation entre les lettres de relance et le dossier du client concerné pour éviter toute erreur sur le destinataire. |
| Négociation et établissement du moratoire                     | -assurer le respect des règlements en interne (code de déontologie) ;<br>-assurer la qualité du personnel recruté et du personnel en charge de cette tâche.                                                                                                              |
| Reclassement des créances en créances douteuses               | -assurer la réalité et l'exhaustivité des enregistrements par la vérification des enregistrements par les chefs de division CDCAC et CDAJR ;<br>-assurer aussi le reporting de l'opération pour que les éventuelles erreurs d'enregistrements soient corrigées.          |
| Enregistrement du règlement                                   | -assurer la réalité et l'exhaustivité des règlements des clients ;<br>-s'assurer de la prise en compte de ces écritures de règlements par la vérification des chefs de division.                                                                                         |
| Classement et archivage des dossiers de règlements            | -vérifier l'exhaustivité des pièces justificatives avant la transmission aux archives de la SN HLM contre une décharge dans un cahier de                                                                                                                                 |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | transmission ;<br>-faire état des éventuels manquements de pièces au service émetteur ;<br>-s'assurer que le responsable des archives dispose de la liste des pièces contenues dans le dossier pour information.                                |
| Transmission du dossier au contentieux | -s'assurer que les dossiers des créances échues depuis plus de trois mois ont été transmis au service contentieux avec une décharge de transmission.                                                                                            |
| Procédure d'assignation à expulsion    | -s'assurer du respect du code de conduite et de déontologie interne.                                                                                                                                                                            |
| Procédure d'expulsion                  | -procéder à une vérification stricte des dossiers et des ordonnances d'expulsion avant la mise en exécution de la décision de justice ;<br>-s'assurer que les pièces justificatives sont transmises le jour même de la proclamation du verdict. |

**Source : Nous même**

## 5.4 Élaboration de la cartographie des risques

De façon succincte, nous présenterons la matrice des risques élaborée à la suite de la définition des mesures de contrôle ainsi que son analyse. La matrice des risques permet de déterminer le profil de risque de l'entreprise et d'en fournir une cartographie à un instant précis. Son analyse permet de choisir les activités de contrôle, qui sont constituées des politiques et procédures qui permettront de s'assurer, que les traitements des risques souhaités par la direction ont été effectivement mis en place.

### 5.4.1. Présentation de la matrice des tâches à forte criticité

Il est de coutume à cette étape de l'étude, de représenter les risques qui présentent les criticités les plus significatives selon un barème. Le processus de recouvrement de créances de la SN HLM a été décomposé en onze (11) tâches regroupées en quatre (04) sous processus. Vu la multiplicité des risques pour chaque tâche (**Cf. tableau 2 page 52**), nous avons jugé opportun de représenter sur la matrice, les tâches ayant les criticités les plus significatives.

La criticité est le produit de la probabilité de survenance et de l'impact, que nous avons toutes les deux (2) notées sur une échelle de 1 à 10. Le critère retenu pour la probabilité est le nombre de fois que l'action pourrait se répéter et pour l'impact les critères retenus sont le critère financier et celui de l'image juridique. Et donc, les tâches dont la criticité est

supérieure ou égale à vingt (20) sont représentées sur la matrice. Ainsi, les dirigeants sauront en regardant la matrice, quelles sont tâches les plus importantes à maîtriser dans le processus de recouvrement de créances.

**Figure 4 : Matrice des tâches à forte criticité**

**Probabilité**

|             |              |        |                |                |           |
|-------------|--------------|--------|----------------|----------------|-----------|
| Très forte  |              |        |                |                |           |
| Forte       |              |        |                |                |           |
| Moyenne     |              |        | <b>T6 – T4</b> | <b>T3 – T2</b> | <b>T1</b> |
| Faible      |              |        | <b>T8</b>      | <b>T7 – T5</b> |           |
| Très faible |              |        |                |                |           |
|             | Insignifiant | Mineur | Moyen          | Majeur         | Grave     |

**Impact**

**T8** : Classement et archivage des dossiers de règlements ;

**T7** : Procédures d'expulsion ;

**T6** : Enregistrement du règlement ;

**T5** : Vérification et envoi des lettres de relance ;

**T4** : Procédure d'assignation à expulsion ;

**T3** : Envoi des lettres de pré-relance ;

**T2** : Analyse des créances et établissement d'un état récapitulatif ;

**T1** : Préparation des relances clients.

**Source : Nous même**

#### 5.4.2. Analyse de la matrice des risques

L'analyse permet de lever les interrogations pour une meilleure prise en charge des risques. Notons qu'il existe trois catégories de risques : les risques mineurs en vert, les risques moyens ou intermédiaires en jaune et les risques majeurs en rouge. Les explications que l'on peut tirer de cette cartographie sont consignées dans le tableau ci-après :



**Tableau 4 : Analyse de la matrice des risques**

| Zone de risque | Profil des risques | Analyse                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | Majeur             | Ces risques ont un niveau assez élevé et le contrôle interne ne dispose pas d'outils adaptés pour leur maîtrise. Ils doivent être rapidement pris en charge car leur impact est assez significatif.                                                         |
|                | Moyen              | Ce sont des risques moyens. Des actions pour réduire leur probabilité de survenance et leur impact existent et il faut travailler à les améliorer.                                                                                                          |
|                | Mineur             | Ce sont des risques qui sont assez bien maîtrisés dans l'ensemble. Même si le risque zéro n'existe pas il faut veiller à procéder à des contrôles périodiques pour voir si on ne constate pas de changement pour garantir leur complète mise sous contrôle. |

Source : Nous même

## **CHAPITRE 6 : ELABORATION DU MANUEL DES PROCEDURES DE RECOUVREMENT DE CREANCES**

Ce chapitre sera consacré à l'élaboration de l'ensemble des procédures relatives au cycle de recouvrement de créances. Il est subdivisé en quatre (04) sous procédures que sont : la pré-relance, le recouvrement amiable, la réception des règlements et la mise au contentieux.

Nous présenterons le manuel que nous avons élaboré, et nous mettrons en évidence pour la procédure de recouvrement de créances : son objet, son champ d'application, les règles de gestion et les objectifs du contrôle interne.

Après la présentation de cette procédure, nous formulerons des recommandations relatives au contrôle interne, à la gestion du cycle de recouvrement de créances ainsi qu'à l'application du manuel de procédures.

### **6.1 Structure du manuel de procédures**

Avant d'entamer la présentation du manuel de procédures du cycle recouvrement de créances, nous venons présenter d'abord sa structure. Il n'existe pas de structure type pour un manuel de procédures. Une condition est qu'il soit facilement exploitable, assez explicite et qu'il mentionne clairement les intervenants et les tâches à effectuer qui sont les deux éléments les plus importants de sa composition. Pour cela, nous avons adopté le modèle de représentation ci-après validé par les responsables du service audit interne :

Figure 5 : Structure du manuel de procédures

|                                                                                   |                     |                                         |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------|---------------------------------|
|  |                     | <b>CYCLE<br/>RECOURVREMENT</b>          | Date d'application              |
|                                                                                   |                     | <b>PROCEDURE<br/>RECOURVREMENT</b>      | <i>Mise à jour</i><br>Juin 2014 |
|                                                                                   |                     | <i>Sous procédure</i>                   | <b>Folio n° /</b>               |
| <b>N°</b>                                                                         | <b>Intervenants</b> | <b>Description détaillée des tâches</b> |                                 |
|                                                                                   | <b>Tâche</b>        |                                         |                                 |
|                                                                                   |                     |                                         |                                 |
| <b>Tâche suivante</b>                                                             |                     |                                         |                                 |

## 6.2 Présentation du Manuel de Procédures

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
|  | <b>MANUEL DE<br/>PROCEDURES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Date d'application</b>        |
|                                                                                   | <b>Sommaire du cycle de<br/>recouvrement</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Mise à jour<br/>Juin 2014</b> |
|                                                                                   | <b>Direction des Affaires Juridiques et<br/>Domaniales</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Folio n° /</b>                |
| <b>Direction des<br/>Affaires<br/>Juridiques et<br/>Domaniales</b>                | <p><b>I – Pré-relance</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Analyse des créances et établissement d'un état récapitulatif</li> <li>2- Envoi des lettres de pré-relance</li> </ol> <p><b>II – Recouvrement amiable</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Préparation des relances clients</li> <li>2- Vérification et envoi des lettres de relance</li> <li>3- Négociation et établissement du moratoire</li> <li>4- Reclassement des créances</li> </ol> <p><b>III – Réception des règlements</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Enregistrement du règlement</li> <li>2- Classement et archivage</li> </ol> <p><b>IV – Mise au contentieux</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Transmission du dossier au contentieux</li> <li>2- Procédure d'assignation à expulsion</li> <li>3- Procédure d'expulsion</li> </ol> |                                  |

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
|  | <h1>MANUEL DE PROCEDURES</h1>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Date d'application              |
|                                                                                   | <b>Liste des sigles du cycle de recouvrement</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Mise à jour</b><br>Juin 2014 |
|                                                                                   | <b>Direction des Affaires Juridiques et Domaniales</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Folio n° /</b>               |
| <b>Direction des Affaires Juridiques et Domaniales</b>                            | <p><b>CDCG</b> : Chef de Division Comptabilité Générale</p> <p><b>CDCAC</b> : Chef de Division Comptabilité Auxiliaire Clients</p> <p><b>CG</b> : Contrôleur de Gestion</p> <p><b>La DAJD</b> : Direction des Affaires Juridiques et Domaniales</p> <p><b>Au DAJD</b> : le Directeur des Affaires Juridiques et Domaniales</p> <p><b>DC</b> : Directeur Commercial</p> <p><b>DFC</b> : Directeur Financier et Comptable</p> <p><b>DG</b> : Directeur Général</p> <p><b>DT</b> : Directeur Technique</p> <p><b>SG</b> : Secrétaire Général</p> |                                 |

✓ **Champ d'application**

La procédure s'applique aux créances clients transmises par la direction financière et comptable à la direction des affaires juridiques et domaniales pour lesquelles les dates d'échéance sont à venir ou sont passées depuis plus d'un (01) mois.

✓ **Objectifs du contrôle interne**

La présente procédure vise à s'assurer que :

- la classification des créances selon le délai de retard est opérée ;
- l'état récapitulatif des créances douteuses est produit et transmis au DAJD et au DFC ;
- le montant des créances douteuses est connu à un instant précis ;
- les frais de justice ont été imputés aux clients qui font l'objet de procédures de recouvrement ;
- les lettres de pré-relance sont signées par le DAJD et le DFC ;
- les lettres de pré-relance sont envoyées avant les dates d'échéance des créances.

✓ **Principes et règles de gestion**

Ce sont :

- distribution des lettres de pré-relance aux clients par les agents recouvreurs avant échéance ;
- un grand livre faisant état des comptes clients doit être édité tous les mois, par le responsable de la comptabilité après la clôture des journaux de ventes et de trésorerie ;
- un exemplaire de ce grand livre doit être transmis au service administration des ventes et achats pour analyse ;
- les créances arrivées échues depuis plus d'un mois, doivent être identifiées et faire l'objet d'un courrier de relance ;
- la négociation du report d'échéance est du ressort du directeur des affaires juridiques et domaniales ou du chef de division recouvrement ;
- l'émission des lettres de relance des créances de plus de 3 mois s'accompagne de la transmission du dossier de la créance au service contentieux.

✓ **Pré-relance**

|                                                                                   |                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
|  |                                                                      | <b>CYCLE<br/>RECouvreMENT</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Date d'application</b>       |
|                                                                                   |                                                                      | <b>PROCEDURE<br/>RECouvreMENT</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Mise à jour</b><br>Juin 2014 |
|                                                                                   |                                                                      | <b>Sous procédure 1<br/>Pré-relance</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Folio n° /</b>               |
| <b>N°</b>                                                                         | <b>Intervenants</b>                                                  | <b>Description détaillée des tâches</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                 |
| <b>REC 01</b>                                                                     | <b>Analyse des créances et établissement d'un état récapitulatif</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                 |
|                                                                                   | <b>Chef du service<br/>recouvrement</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>procède à partir des comptes clients et des contrats à des vérifications portant sur la date d'échéance prévue au contrat et l'existence d'un accord éventuel formalisé pour un report d'échéance ;</li> <li>établit un état récapitulatif des créances à échoir à J-15 jours ;</li> <li>transmet l'état récapitulatif au DAJD par cahier de transmission via la secrétaire du DAJD 20 jours avant la date d'échéance.</li> </ul>                                                                                                                   |                                 |
|                                                                                   | <b>DAJD</b>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>reçoit l'état récapitulatif des créances à échoir à J-15 jours ;</li> <li>édite le grand livre des comptes clients et la balance des créances clients ;</li> <li>fait un contrôle de conformité entre l'état récapitulatif des créances à échoir à J-15 jours et la balance des créances clients ;</li> <li>transmet les documents : l'état récapitulatif des créances à échoir à J-15 jours, le grand livre des comptes clients et la balance des créances clients à sa secrétaire le lendemain soit 19 jours avant la date d'échéance.</li> </ul> |                                 |
|                                                                                   | <b>Secrétaire du<br/>DAJD</b>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>reçoit les documents ;</li> <li>enregistre les documents dans le cahier de transmission ;</li> <li>établit quatre (4) copies des documents (une pour le chef de division recouvrement, une pour le DAJD, une pour le CDCAC, une pour archivage à son niveau et l'original au DFC) ;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                      |                                 |

|                              |                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | <b><i>Chef division<br/>recouvrement /<br/>DAJD / DFC /<br/>Chef division<br/>comptabilité<br/>auxiliaire client<br/>(CDCAC)</i></b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• transmet les documents aux concernés par cahier de transmission le jour même de réception ;</li> <li>• archive une copie dans le chrono.</li> <li>• reçoivent les documents ;</li> <li>• procèdent à un contrôle de conformité entre l'état récapitulatif des créances à échoir à J-15 jours et la balance des créances clients ;</li> <li>• visent l'état récapitulatif du montant total des créances à échoir à J-15 jours en cas de conformité ;</li> <li>• renvoient l'état récapitulatif du montant total des créances à échoir à J-15 jours au chef de service recouvrement en cas de non-conformité ;</li> <li>• transmettent l'état récapitulatif du montant total des créances à échoir à J-15 jours à l'assistant du chef des AJR le lendemain soit 18 jours avant la date d'échéance.</li> </ul> |
| <b><i>Tâche suivante</i></b> |                                                                                                                                      | Envoi des lettres de pré-relance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |



---



---

Mohamed Lamine TOURE                      MPACG 7<sup>ème</sup> Promotion 2012-2014                      Page 64

✓ **Recouvrement amiable**

[illegible]

|                       |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <b>Assistant<br/>division<br/>recouvrement</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• reçoit les documents (situation financière, l'état récapitulatif du montant total des créances échues non réglées et la balance) ;</li> <li>• procède à un contrôle de conformité entre la situation financière et l'état récapitulatif du montant total des créances échues non réglées ;</li> <li>• classe les factures en fonction du retard de règlement : un mois, deux mois et plus de trois mois ;</li> <li>• établit la lettre de relance (annexe 5, P90) ;</li> <li>• transmet la lettre de relance adressée au client et les documents au chef de division recouvrement par cahier de transmission le lendemain soit 4 jours après la date échue.</li> </ul> |
| <b>Tâche suivante</b> |                                                | Vérification et envoi des lettres de relance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

---

|                      |                                            |         |
|----------------------|--------------------------------------------|---------|
| Mohamed Lamine TOURE | MPACG 7 <sup>ème</sup> Promotion 2012-2014 | Page 67 |
|----------------------|--------------------------------------------|---------|

|                       |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <b>DAJD / DFC</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• établit un compte rendu d'appel téléphonique et d'envoi de relance ;</li> <li>• transmet le compte rendu d'appel téléphonique et d'envoi de relance au DAJD par cahier de transmission via la secrétaire du DAJD le jour même.</li> <li>• reçoivent le compte rendu d'appel téléphonique et d'envoi de relance ;</li> <li>• se réunissent le lendemain soit 6 jours après la date d'échéance en séance de travail pour faire le point sur les lettres de relance et autres appels téléphoniques portant sur le recouvrement de créances.</li> </ul> |
| <b>Tâche suivante</b> |                   | Négociation et établissement du moratoire                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

---

|                      |                                            |         |
|----------------------|--------------------------------------------|---------|
| Mohamed Lamine TOURE | MPACG 7 <sup>ème</sup> Promotion 2012-2014 | Page 69 |
|----------------------|--------------------------------------------|---------|



|                       |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <b>Assistant<br/>division<br/>recouvrement</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• reçoit les écritures ;</li> <li>• vérifie que toutes les écritures ont été visées ;</li> <li>• fait une copie des écritures, de l'état récapitulatif et des pièces justificatives de versement ;</li> <li>• transmet la copie des écritures, de l'état récapitulatif et des pièces justificatives de versement au DFC via la secrétaire du CDCAC par cahier de transmission le lendemain.</li> </ul> |
| <b>Tâche suivante</b> |                                                | Fin de la procédure                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## ✓ Réception des règlements

|                                                                                   |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
|  |                                                | <b>CYCLE<br/>RECouvreMENT</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Date d'application</b>       |
|                                                                                   |                                                | <b>PROCEDURE<br/>RECouvreMENT</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Mise à jour</b><br>Juin 2014 |
|                                                                                   |                                                | <b>Sous-procédure 3</b><br><b>Réception des règlements</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Folio n° /</b>               |
| <b>N°</b>                                                                         | <b>Intervenants</b>                            | <b>Description détaillée des tâches</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                 |
| <b>REC 01</b>                                                                     | <b>Enregistrement du règlement</b>             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                 |
|                                                                                   | <b>Assistant<br/>division<br/>recouvrement</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• reçoit le client avec les pièces justificatives de règlement (quittances de caisse (annexe 6, P91), avis de crédit, etc.) ;</li> <li>• classe le dossier du client en cas de versement de la totalité de la somme due ;</li> <li>• procède au suivi du moratoire pour les règlements à venir.</li> </ul> |                                 |
| <b>Tâche suivante</b>                                                             |                                                | Classement et archivage des documents justificatifs                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                 |

---

|                      |                                            |         |
|----------------------|--------------------------------------------|---------|
| Mohamed Lamine TOURE | MPACG 7 <sup>ème</sup> Promotion 2012-2014 | Page 73 |
|----------------------|--------------------------------------------|---------|

✓ **Mise au contentieux**

|                                                                                   |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
|  |                                                | <b>CYCLE<br/>RECouvreMENT</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Date d'application</b>       |
|                                                                                   |                                                | <b>PROCEDURE<br/>RECouvreMENT</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Mise à jour</b><br>Juin 2014 |
|                                                                                   |                                                | <b>Sous-procédure 4<br/>Mise en contentieux</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Folio n° /</b>               |
| <b>N°</b>                                                                         | <b>Intervenants</b>                            | <b>Description détaillée des tâches</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                 |
| <b>REC 01</b>                                                                     | <b>Transmission du dossier au contentieux</b>  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                 |
|                                                                                   | <b>Assistant<br/>division<br/>recouvrement</b> | <p>L'émission des lettres de relance des créances de plus de 3 mois s'accompagne de la transmission de la créance au service contentieux.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• établit une liste des créances échues non réglées de plus de 3mois ;</li><li>• constitue un dossier client contentieux composé de : l'attestation d'attribution, des quittances de versement antérieures, de la lettre de relance, de l'extrait de compte client, et du moratoire ;</li><li>• transmet le dossier à l'assistant au contentieux via le chef de division recouvrement par cahier de transmission 2 jours plus tard.</li></ul> |                                 |
| <b>Tâche suivante</b>                                                             |                                                | Procédure d'assignation à expulsion                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                 |

|                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>assistant au recouvrement</b></p>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• réceptionne les dossiers des clients classés en contentieux ;</li> <li>• rédige deux lettres de correspondance pour servir une assignation aux clients défaillants ;</li> <li>• établit la liste des clients contentieux ;</li> <li>• transmet une lettre de correspondance classée en contentieux au chef de division et du recouvrement le lendemain.</li> </ul> |
| <p><b>chef de division des affaires juridiques et du recouvrement</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• reçoit la lettre et la liste des clients classés en contentieux ;</li> <li>• procède à un contrôle de conformité et de classement ;</li> <li>• transmet la lettre et la liste au directeur de la transmission 2 jours après la réception</li> </ul>                                                                                                                |

|  |                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><b>Directeur Général</b></p>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• reçoit la lettre et la liste ;</li> <li>• procède à un contrôle de conformité entre la lettre et la liste ;</li> <li>• signe la lettre ;</li> <li>• transmet la lettre et la liste au directeur des AJD.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|  | <p><b>Directeur des AJD</b></p>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• reçoit la lettre et la liste ;</li> <li>• procède à un contrôle de conformité entre la lettre signée par le DG et la liste ;</li> <li>• transmet la lettre au service courrier pour expédition à l’huissier.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|  | <p><b>Assistant au contentieux</b></p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• établit la lettre d’enrôlement;</li> <li>• établit deux copies du dossier du client (contrat, situation financière et deuxième lettre d’assignation) ;</li> <li>• transmet une copie au DAJD et une autre à l’avocat de la société pour information via le visa du chef de division ;</li> <li>• convoque le client pour une ultime négociation portant sur le versement du 1/3 ou des 2/3 de la somme due (selon l’appréciation du montant dû).</li> </ul> <p>Si négociation fructueuse :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• établit un nouveau moratoire ;</li> <li>• transmet le nouveau moratoire et la lettre d’assignation au chef de division recouvrement par cahier de transmission.</li> </ul> |
|  | <p><b>Chef de division recouvrement</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• reçoit le nouveau moratoire et la lettre d’assignation ;</li> <li>• vérifie l’exhaustivité des éléments du nouveau moratoire et l’exactitude des frais de justice imputés au client ;</li> <li>• vise le nouveau moratoire et la lettre d’assignation ;</li> <li>• transmet le nouveau moratoire et la lettre d’assignation au DAJD par cahier de transmission via la secrétaire du DAJD, 2 jours après réception des documents.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                       |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <b>Directeur des<br/>AJD</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• reçoit le nouveau moratoire et la lettre d'assignation ;</li> <li>• vérifie l'exhaustivité des éléments du nouveau moratoire et l'exactitude des frais de justice imputés au client ;</li> <li>• signe le nouveau moratoire et la lettre d'assignation ;</li> <li>• transmet le nouveau moratoire et la lettre d'assignation à l'assistant au contentieux par cahier de transmission via sa secrétaire 2 jours plus tard.</li> </ul> |
| <b>Tâche suivante</b> |                              | Expulsion du client                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

|                                                                                   |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
|  |                                     | <b>CYCLE<br/>RECouvreMENT</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Date d'application</b>        |
|                                                                                   |                                     | <b>PROCEDURE<br/>RECouvreMENT</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Mise à jour<br/>Juin 2014</b> |
|                                                                                   |                                     | <b>Sous-procédure 4<br/>Mise en contentieux</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Folio n° /</b>                |
| <b>N°</b>                                                                         | <b>Intervenants</b>                 | <b>Description détaillée des tâches</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                  |
| <b>REC 03</b>                                                                     | <b>Expulsion du client</b>          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                  |
|                                                                                   | <b>Assistant au<br/>contentieux</b> | <p>Si négociation infructueuse, soit 15 jours après la transmission de la créance au service contentieux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reçoit le compte rendu de l'avocat présent à l'audience au tribunal suite à l'échec de la négociation à l'amiable ;</li> <li>• récupère l'ordonnance d'expulsion au greffe ;</li> <li>• établit deux copies de l'ordonnance d'expulsion le lendemain de la réception de l'ordonnance du greffe ;</li> <li>• transmet à l'huissier la copie de l'ordonnance d'expulsion par cahier de transmission ;</li> <li>• réceptionne le PV d'expulsion de l'huissier par cahier de transmission ;</li> <li>• établit une copie du PV d'expulsion ;</li> <li>• transmet l'original de l'ordonnance d'expulsion, le PV d'expulsion ainsi que les clés des logements au chef de division recouvrement par cahier de transmission le lendemain de la réception ;</li> <li>• établit une copie du dossier (PV d'expulsion, l'ordonnance d'expulsion) ;</li> <li>• classe la copie dans un chrono pour archivage.</li> </ul> |                                  |

|                              |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | <b><i>Chef de division<br/>recouvrement</i></b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• reçoit l'original de l'ordonnance d'expulsion, le PV d'expulsion ainsi que les clés des logements ;</li> <li>• procède à un contrôle de conformité entre le PV d'expulsion et l'ordonnance d'expulsion le lendemain de la réception des clés du logement ;</li> <li>• transmet le PV d'expulsion au DAJD pour information ;</li> <li>• transmet les documents relatifs à la parcelle ou au logement repris à la direction commerciale pour réattribution 5 jours après soit 25 jours après la décision de justice concernant l'expulsion.</li> </ul> |
| <b><i>Tâche suivante</i></b> |                                                 | Fin de la procédure                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |



### 6.3 Recommandations

L'étude menée sur l'élaboration du manuel de procédures du cycle recouvrement de créances, nous a permis de comprendre le déroulement de la procédure de recouvrement de créances (annexe 7, P92). Pour une amélioration continue des activités, nous ne pourrions pas terminer nos travaux sans adresser des recommandations aux dirigeants de la SN HLM ainsi qu'aux opérationnels du processus de recouvrement de créances. Ces recommandations formulées de la façon la plus objective possible, permettront à la SN HLM d'assurer une mise en œuvre efficiente et effective de l'application du manuel et de faire face à ses défis.

Pour ce faire :

- le chef des affaires juridiques et du recouvrement doit élaborer/faire élaborer les lettres de pré-relance et les envoyer aux clients, avant même les dates d'échéance ;
- le DFC doit faire établir et transmettre au DAJD, la liste des clients dont les créances arrivent à échéance à J-15 jours, pour que celui-ci supervise l'envoi des lettres de pré-relance au plus tôt. En intervenant bien en amont du processus, on réduit ainsi les risques de non-paiement à bonne date ;
- la négociation et la signature du moratoire doit être l'affaire du chef des affaires juridiques et du recouvrement ou du DAJD selon une classification basée sur le service choisi par le client : les logements par le DAJD ; les grandes et petites parcelles par le chef du recouvrement ;
- la direction générale devra veiller à ce que les procédures soient constamment mises à jour. Ces mises à jour pourront être motivées par des modifications des procédures ou de changements de structures, dans le but d'améliorer les procédures existantes ;
- la direction générale devra fournir au service en charge de la caisse, un logiciel doté de séparateurs de milliers, capables de générer des quittances avec des montants parfaitement lisibles ;
- l'auditeur interne devra effectuer des contrôles permanents et inopinés, pour s'assurer du respect des procédures édictées.

## **Conclusion du Chapitre 6**

La conception du manuel de procédures pour la direction générale de la SN HLM répond à un réel besoin de réorganisation de l'entreprise. En tant que professionnel de l'audit, nos recommandations sont une manière de contribuer au développement de la société et de créer de la valeur ajoutée. La mise en œuvre de ces recommandations dépend de la volonté de la direction et aussi des acteurs principaux des différents services concernés, car le principal obstacle dans la conduite du changement est l'acteur lui-même. La conception du manuel a été faite de telle sorte que sa compréhension soit facile pour tous les utilisateurs. De plus, ce manuel devra être mis à jour pour garantir une amélioration continue.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE**

La deuxième partie de notre étude a été consacrée dans un premier temps à la présentation de la SN HLM à travers son historique, ses missions et son fonctionnement qui nous a permis de prendre connaissance des tâches menées dans le processus de recouvrement de créances. Le chapitre 5 qui faisait l'état des lieux des procédures existantes, nous a permis de déceler les dysfonctionnements liés à l'inexistence d'un manuel de procédures au sein de l'entreprise. Le constat de ces dysfonctionnements nous a permis de mettre en pratique notre modèle d'analyse et d'aboutir ainsi à la conception du manuel de procédures du cycle recouvrement de créances. Il appartiendra ainsi à l'ensemble du personnel concerné de se l'approprier et de l'appliquer afin que les objectifs de l'entreprise soient atteints.

Pour remédier aux dysfonctionnements notés, nous avons émis des propositions sous forme de recommandations dans le but d'améliorer le processus du recouvrement des créances de la SN HLM. En d'autres termes, les objectifs fixés par l'entreprise seront atteints si les procédures mises en place sont respectées, si les membres du personnel s'impliquent davantage dans la gestion de la société et surtout si les risques que nous avons identifiés sont sinon maîtrisés, du moins réduits à leur valeur minimale.

## **CONCLUSION GENERALE**

Selon les théoriciens du management, la mise en place de procédures efficaces doit être une préoccupation majeure, car elle est désormais nécessaire pour assurer la performance de l'entreprise. La négligence de cette diligence ou son accomplissement partiel pourrait constituer une entrave au développement.

L'élaboration du manuel de procédures est une nécessité pour la SN HLM, qui ne souhaite plus revoir le montant de ses créances clients atteindre de telles proportions. Ce manuel est une contribution à l'atteinte de cet objectif.

Le manuel de procédures est un outil de contrôle et d'organisation, qui permet d'assurer un bon déroulement des tâches et faciliter les travaux de contrôles des auditeurs. Sa mise en place requiert la totale implication de la direction, mais aussi de ses acteurs par une sensibilisation préalable.

Cette étude a permis de démontrer aux dirigeants l'importance de la formalisation des procédures dans la bonne marche de l'entreprise, et son utilité dans l'atteinte de son objectif de pérennité. Les dirigeants doivent veiller à la validation et à la diffusion du manuel, car c'est un outil qui est aussi utilisé par l'auditeur interne, le contrôleur de gestion et le commissaire aux comptes dans le cadre de leur mission.

En outre, cette étude a permis de constater les forces et les faiblesses du système existant. Ce qui nous a conduits à formuler des recommandations à l'endroit de la direction.

Enfin, l'élaboration des procédures n'est pas la panacée au problème de recouvrement de créances de la SN HLM. Ce manuel doit être actualisé en tenant compte de l'évolution de l'environnement interne et externe. Si l'entreprise arrive à faire respecter l'application de ce manuel de procédures, les résultats ne pourront que se faire ressentir : c'est dans ces conditions qu'il présente une utilité pour l'entreprise.

## **ANNEXES**

## Annexe 1 : Fiche de poste du chef des affaires juridiques et du recouvrement



### Fiche de poste

N° :

#### Présentation du poste

**Intitulé de poste :** Chef de Division des Affaires Juridiques et du Recouvrement (CDAJR)

**Direction ou service :** Direction des Affaires Juridiques et Domaniales (DAJD)

**Classement dans l'Accord d'Etablissement :** Cadre à Responsabilité limitée N2 P2 (CRL 2)

**Localisation :** Siège

#### Titulaire du Poste

**Nom :** [REDACTED] **Prénom :** [REDACTED] **Sexe :** [REDACTED]

**Date et lieu de Naissance :** [REDACTED] **MLE :** [REDACTED]

**Ancienneté dans le poste :** [REDACTED]

#### Missions et Activités

##### Missions principales :

- ✓ Gérer les dossiers liés à l'activité juridique, à la gestion des contentieux et du recouvrement

##### Activités et tâches du poste :

- ✓ Veiller au respect du principe de la légalité dans la société ;
- ✓ Traiter l'information juridique, préparer les dossiers, assurer la rédaction des actes ;
- ✓ Gérer les relations et le contentieux avec les acteurs de l'environnement juridique de la société (prestataires, clients, fournisseurs, etc ...) ;
- ✓ Intervenir sur les problèmes et actions ayant des implications juridiques ;
- ✓ Anticiper sur toutes les pratiques de la société susceptibles de générer un contentieux ;
- ✓ Respecter et faire respecter la légalité et la réglementation, en les adaptant aux besoins de la société et du client par l'étude et l'interprétation des textes juridiques ;
- ✓ Rédiger ou faire rédiger des actes (authentiques ou sous seing privé) ;
- ✓ Contrôler et suivre les procédures de recouvrement ;

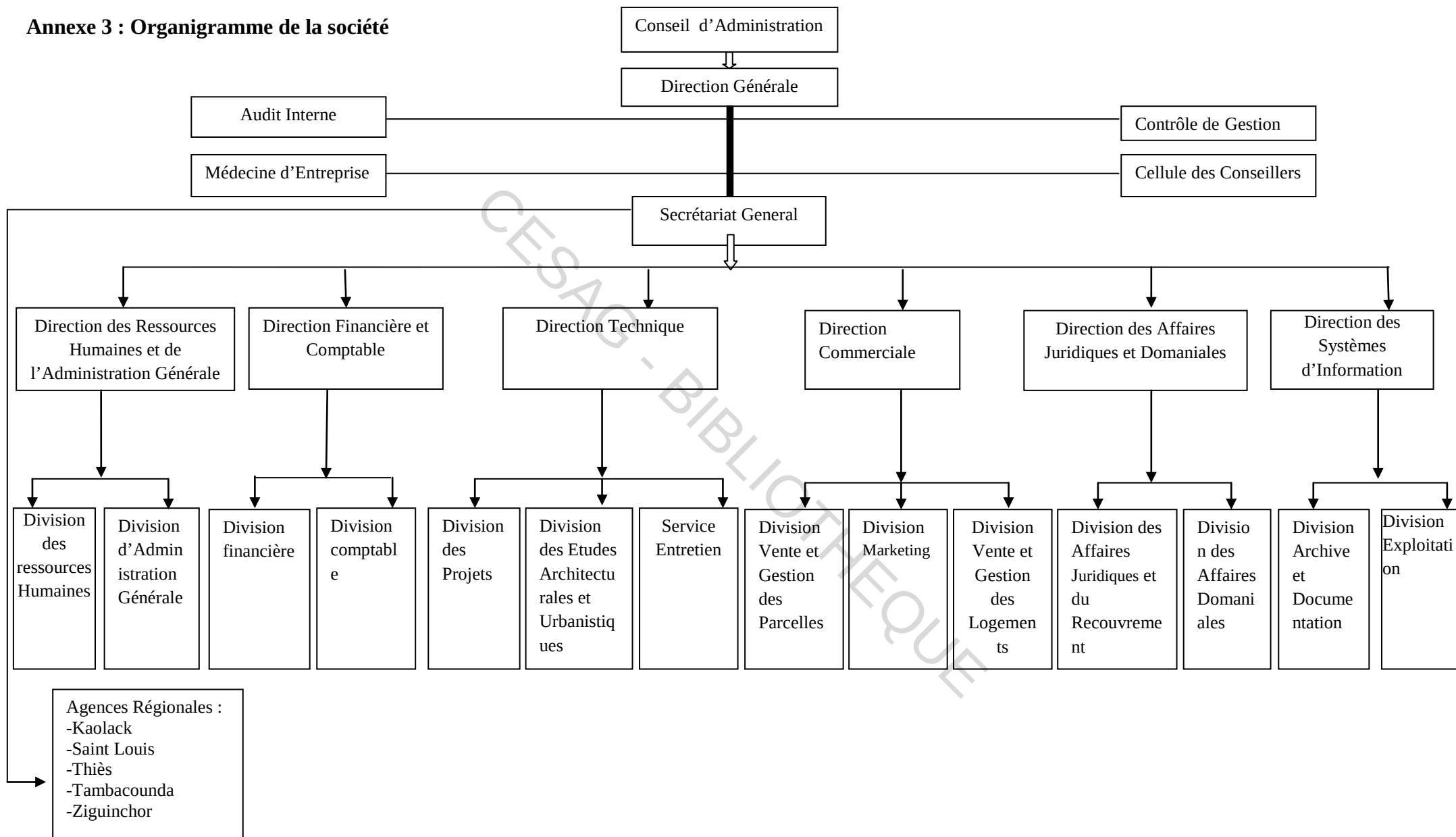
## **Annexe 2 : Guide d'entretien**

Ce guide nous a été utile lors de nos entretiens avec les agents de la direction commerciale, de la direction juridique et de la direction financière et comptable.

- Décrire l'organisation de son entité.
- Décrire le premier processus identifié dans l'ordre séquentiel.
- S'assurer du respect de la séquence des tâches, de l'identification des acteurs, de la description détaillée des modes opératoires (comment ? quels supports et outils ?).
- Collecter les textes de base et de supports.
- Faire compléter la description par les agents qui interviennent dans le processus (par ordre séquentiel).
- Donner les contraintes associées au processus, aux tâches et aux postes occupés par les agents, aux Services au département ou à la direction.
- Proposer des solutions pour une plus grande efficacité au travail.
- Passer au processus suivant.



### Annexe 3 : Organigramme de la société



## Annexe 4 : Situation financière



Date: 21/02/2012

### Situation Financière

PRENOMS:

Apport: .....

NOM:

F.F Enreg. : .....

N° DOSSIER:

PO + Extr. Plan: .....

N° PARCELLE :

#### I) FACTURATION

Total épargne Versée:

##### PARCELLE

##### CREDIT CONSTRUCTION

Principal: .....  
Intérêts: .....  
Frais d'assurance: .....  
Frais de Gestion: .....  
Frais d'enregistre. ....  
Autres .....  
TOTAL .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Le .....

Le chef de la CA/PA

Le Directeur Commercial

#### II) REGLEMENT ET SOLDE:

Montant versé par l'acquéreur .....  
Suivant Situation du .....  
Montant restant dû .....  
Montant à rembourser .....

Le chef de la CA/PA

Le chef de la Division Comptabilité

Le .....

Le Directeur Financier et Comptable

## Annexe 5 : Lettre de relance



DIRECTION DES AFFAIRES JURIDIQUES  
ET DOMANIALES

N° -----HLM/DAJD/DAJR

Dakar, le .....

LE DIRECTEUR DES AFFAIRES JURIDIQUES ET  
DOMANIALES  
A  
M

N° Patrimoine .....

N° Contrat : .....

Projet : .....

**OBJET : Lettre de relance des arriérés loyers**

M-----,

L'examen de votre compte dans nos livres au ----- fait apparaître, sauf erreur ou omission, un solde débiteur de ----- (---- -----) francs CFA.

En conséquence, nous vous demandons de bien vouloir acquitter de cette somme dans un délai de **15 jours** à compter de la réception de la présente.

Passé ce délai, la Direction des Affaires Juridiques et Domaniales se verra dans l'obligation de porter votre dossier au contentieux.

Veuillez agréer, M-----, l'expression de notre considération distinguée.

**Personne à contacter :**

M

Tel: 33 889 61 45

**ALY CISSE**

## Annexe 6 : Quittance de versement

**HLM** Société Nationale des Habitations à Loyer Modéré S.N.H.L.M.  
Rue 34 Colobane - B.P. 401 - Tél. : 33.889.60.00 - Fax : 33.842.34.31 - Dakar, Sénégal  
R.C. 89 B 203 - NINEA : 0087660/2/G/0 - CC : 501065/G

| Motif : PRODUITS DIVERS |        | Edité le : 18-09-14 11:52                                                                                                                                        |         |                        |  |       |        |  |       |
|-------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------|--|-------|--------|--|-------|
| Adresse :               |        | Piece : 00140927EN0509                                                                                                                                           |         |                        |  |       |        |  |       |
| Bp :                    |        | Date : 18-09-14                                                                                                                                                  |         |                        |  |       |        |  |       |
| Telephone               | Fax :  | Compte : 7583010000                                                                                                                                              |         |                        |  |       |        |  |       |
|                         |        | Patrimoine                                                                                                                                                       | Contrat |                        |  |       |        |  |       |
| RBT SOPHIE SECK         |        | <table border="1"> <tr> <th colspan="2">Montant de l'operation</th> </tr> <tr> <td>Debit</td> <td>Credit</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1.000</td> </tr> </table> |         | Montant de l'operation |  | Debit | Credit |  | 1.000 |
| Montant de l'operation  |        |                                                                                                                                                                  |         |                        |  |       |        |  |       |
| Debit                   | Credit |                                                                                                                                                                  |         |                        |  |       |        |  |       |
|                         | 1.000  |                                                                                                                                                                  |         |                        |  |       |        |  |       |
|                         |        | + Timbre : 0                                                                                                                                                     |         |                        |  |       |        |  |       |

Signature Intéressé : TIMBRE DE QUITTANCE  
PAYE SUR L'ETAT  
ARTICLE 758 DU C.G.I. Visa Opérateur :

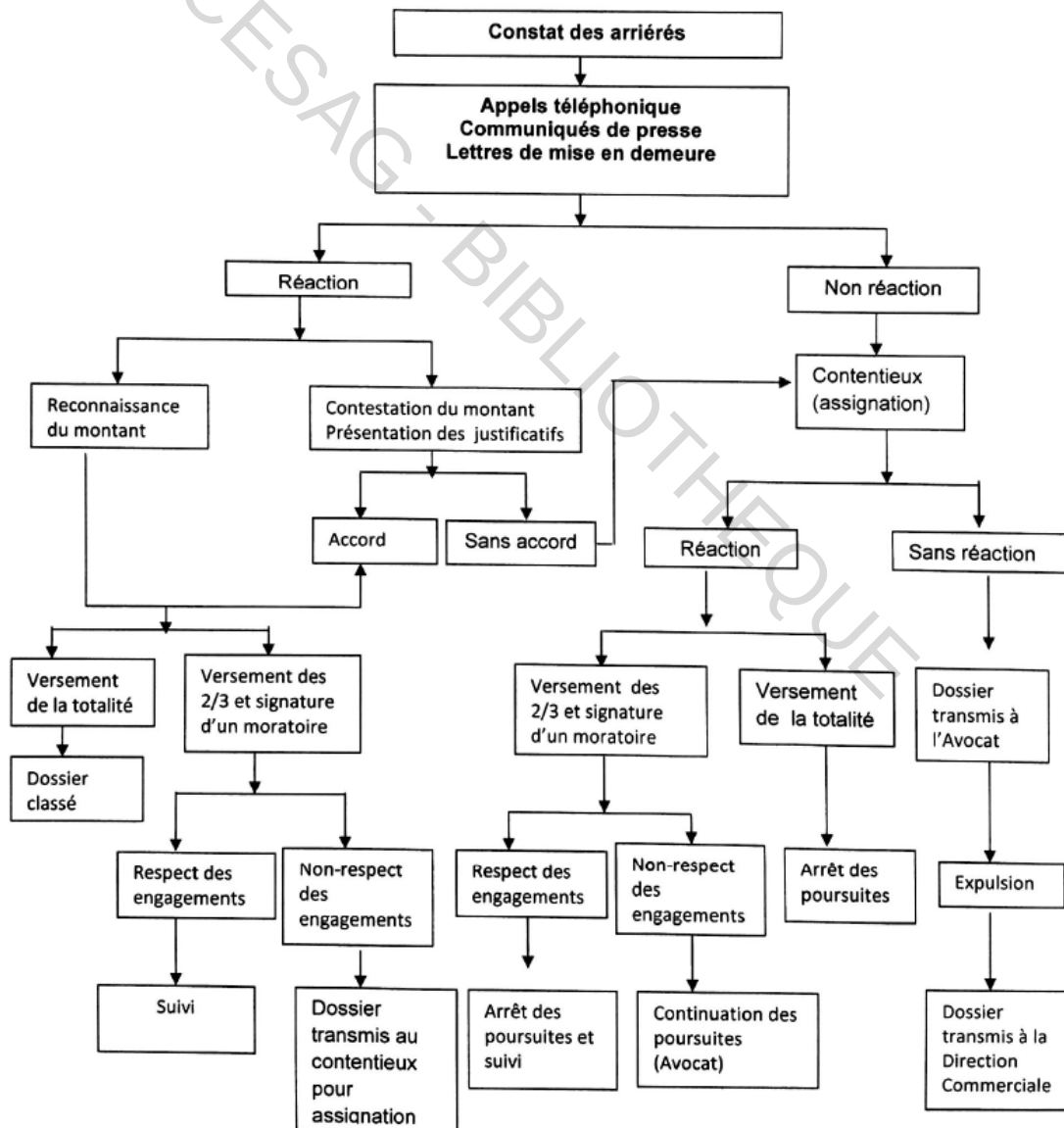
## Annexe 7 : Diagnostic de la division recouvrement



DIRECTION DES AFFAIRES JURIDIQUES  
ET DOMANIALES

### DIAGNOSTIC DE LA DIVISION DU RECOUVREMENT

#### 1 PROCEDURE



CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **BIBLIOGRAPHIE**

## OUVRAGES

1. **AGGREY, Albert (2003)**, *Recueil des codes et lois de Côte d'Ivoire : Code Ohada, Droit des affaires, Acte uniforme portant sur Organisation des Procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution*, Juris-Editions, Abidjan.
2. **ASCHENBROICH, Yves & VOYENNE Didier (1997)**, *La nouvelle trésorerie d'entreprise*, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 564P.
3. **ASSI-ESSO, Anne-Marie & DIOUF, Ndiaw (2002)**, *Recouvrement des créances*, Edition Bruylant, Bruxelles, 254P.
4. **BECOUR, Jean-Charles & BOUQUIN, Henri (2008)**, *Audit Opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance*, 3<sup>ème</sup> édition, Edition ECONOMICA, Paris, 243P.
5. **BERGER, Cédric & GUILLARD, Serge (2000)**, *La rédaction graphique des procédures : démarche et technique de description des processus*, Saint-Denis La Plaine : AFNOR, Saint-Denis, 250P.
6. **BLOG DES METIERS (2013)**, *Chargé de recouvrement, régler les litiges et préserver la relation client*, <http://www.blogdesmetiers.com/index.php/poste/charge-de-recouvrement>.
7. **COQUELET, Marie-Laure (2006)**, *Entreprises en difficulté : instrument de paiement et de crédit*, 2<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 455P.
8. **DARSA Jean David (2010)**, *La gestion du risque crédit client : identifier-comprendre-maîtriser*, Edition Maxima, Paris, 4560P.
9. **DICKSTEIN, Marianne (2011)**, *Guide pratique du recouvrement de créances*, 3<sup>ème</sup> édition Anthemis, Paris, 375P.
10. **FRECHER & al (2003)**, *Les processus*, 1<sup>ère</sup> édition AFNOR, Paris, 163P.
11. **HAMZOU, Mohamed & PIGE, Benoît (2008)**, *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 2<sup>ème</sup> Edition Pearson, Paris, 237P.
12. **HAMZOU, Mohamed (2008)**, *Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA200, 315, 330 et 500*, 2<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Paris, 243P.
13. **HENRY, Alain & MONKAM-DAVERAT, Ignace (2001)**, *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique*, 3<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, 185P.
14. **HERRARD, Jacques (2003)**, *Manuel d'organisation appliqué*, Dunod, Paris, 262P.

15. **IFACI et PriceWaterhouseCoopers (2005)**, *Le management des risques de l'entreprise*, 1<sup>ère</sup> édition Editions d'Organisation, Paris, 327P.
16. **ISSA-SAYEGH, Joseph (1998)**, *Présentation du projet d'acte uniforme de l'OHADA portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution*, Juris-Editions, Abidjan, 224P.
17. **JIMENEZ, Christian, MERLIER, Patrick & CHELLY, Dan (2008)**, *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Edition Revue Banque, Paris, 271P.
18. **LABADIE, Axelle & ROUSSEAU Olivier (2001)**, *Crédit management : gérer le risque clients*, Paris : Economica, Paris, 238P.
19. **Le Petit LAROUSSE illustré en couleurs, (2009)**, Larousse, Paris, 1883P.
20. **LEMANT, Olivier (1995)**, *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 279P.
21. **LEY, M (2001)**, *Les méthodes de recouvrement des coûts de création et de restructuration des lotissements économiques*, Edition Pomoculture, Paris, 252P.
22. **MARESCHAL, Gilbert (2003)**, *La cartographie des risques*, Editions AFNOR, Paris, 50P.
23. **MIKAEL, Ouaniche (2009)**, *La fraude dans l'entreprise : comment la prévenir, la détecter et la combattre*, Editions d'organisation, Paris, 283P.
24. **NGUYEN, Hongthai (1999)**, *Le contrôle interne : mettre hors risque l'entreprise*, Edition Harmattan, Paris, 325P.
25. **OHADA (1998)**, *Acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution*, Editions Comptables et Juridiques (ECJ), Dakar, 107P.
26. **ONNAINTY, Marcel (2003)**, *Le recouvrement des créances au moindre coût*, Editions d'organisation, Paris, 151P.
27. **PriceWaterhouseCoopers (2004)**, *Rédaction d'un manuel de procédures*, SYSCOHADA, p.71.
28. **PUTZ, Jean Luc (2003)**, *Le recouvrement de créances*, Edition Pomoculture, Paris, 295P.
29. **RENARD, Jacques (2005)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 5<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 487P.



30. **RENARD, Jacques (2010)**, *Théorie et pratique de l'Audit Interne*, 7ème édition, Edition d'organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 469P.
31. **SCHICK, Pierre, VERA, Jacques & BOURROUILH-PHAREGE, Olivier (2010)**, *Audit interne et référentiels de risques : gouvernance, management des risques, contrôle interne*, Edition Dunod, Paris, 339P.
32. **THOUROUDE, Jean Jacques (2002)**, *Pratique du contentieux administratif : prévention des litiges, action en justice, voies de recours, procédures d'urgence, exemples de lettres et modèles de recours*, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris, 384P.
33. **VINCENT, Olivier (2009)**, *Gestion des débiteurs – Ou l'art de se faire payer*, Edipro, Paris, 223P.
34. **VINCKEL, François (2008)**, *Droit de l'exécution forcée : le droit d l'exécution, la préparation d l'exécution, les mesures d'exécution, les procédures de distribution*, Gualino Editeur, Paris, 458P.
35. **YZAS Baker Tilly (2010)**, *OHADA : guide des procédures collectives*, Paris : Droit Afrique.com, Paris, 228P.