



**CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE,
COMPTABILITE, CONTROLE ET
AUDIT**

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

**Promotion 5
(2010-2012)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**L'optimisation de la performance des activités
de recouvrement : cas de l'Institution de
Prévoyance Retraite du Sénégal (I.P.RE.S.).**

Présenté par :

Awa FALL

Dirigé par :

Monsieur Cheikh GUEYE

Chef de Service Contrôle

Employeurs de l'IPRES

Octobre 2012

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

- mon père Mouhamadou Lamine FALL et à ma mère Marie KANE pour leur soutien, leurs prières, leurs encouragements et tous les efforts consentis durant tout mon cursus.
- mes sœurs Ndèye Maguette FALL, Mame Fama FALL, Ndèye Oulimata FALL et Aïssatou FALL, qui ont toujours été à mes côtés.
- ma tante Aïssatou KANE, pour son soutien, son hospitalité durant ma formation, ses prières et ses conseils.
- tous ceux qui me sont chers, et à tous ceux qui ont contribué à la rédaction de ce mémoire.

Remerciements

Je formule mes remerciements les plus sincères, à l'endroit de :

- ✓ Monsieur Cheikh GUEYE, Chef de Service Contrôle Employeurs de l'IPRES, qui a bien voulu m'encadrer durant la rédaction de ce mémoire et partager avec moi son expertise dans ce domaine ;
- ✓ Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'ISCBF du CESAG et tout le corps professoral du CESAG pour avoir contribué à la formation ;
- ✓ Monsieur Ismaïla GUEYE Directeur du Recouvrement de l'IPRES, monsieur Thierno GUEYE Chef d'agence de l'IPRES Kaolack et monsieur Moctar BEYE Chef d'agence de l'IPRES Thiès pour leurs conseils, leurs encouragements, et pour m'avoir poussé à suivre cette formation ;
- ✓ tous mes collègues qui ont contribué à la rédaction de ce mémoire ;
- ✓ tous mes amis de la MPACG, pour leur soutien, leur amitié durant toute la formation.

Liste des abréviations

A.G.R.O.M. :	Association pour la Gestion des Régimes d'Outre-Mer
A.I.S.S.:	Association Internationale de Sécurité Sociale
A.M.U.:	Assurance Maladie Universelle
ARTP:	Autorité de Régulation des Télécommunications et de la Poste
ATD:	Avis à Tiers Détenteur
B.I.T.:	Bureau International du Travail
C.S.S.:	Caisse de Sécurité Sociale
CESAG:	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CIPRES :	Conférence Interafricaine de la Prévoyance Sociale
CMS:	Centre Médico-Social
DAJC :	Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux
DAR :	Direction des Agences Régionales
DFC :	Direction Financière et Comptable
DMAIC:	Define, Measure, Analyse, Improve, Control.
DSO:	Days Sales Outstanding
EDI :	Echange de Données Informatiques
F.N.R :	Fonds National de Retraite
FBF :	Fédération Bancaire Française
GED :	Gestion Electronique des Données
I.P.M. :	Institution de Prévoyance Maladie
I.P.R.A.O. :	Institution de Prévoyance et de Retraite de l'Afrique Occidentale
I.P.R.A.O.F :	Institution de Prévoyance et de Retraite de l'Afrique Occidentale Française
I.P.RE.S.:	Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal
ISCBF :	Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance
N.T.I.C. :	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PVC :	Procès – Verbal de Conciliation
S.I.:	Système d'Information
SONATEL :	Société Nationale de Télécommunications

T.I.C. : Techniques de l'Information et de la Communication

UNCS : Union Nationale des Consommateurs du Sénégal

URSSAF : Union de Recouvrement pour la Sécurité Sociale et les Allocations Familiales

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme sommaire de l'IPRES	68
Annexe 2 : Exemple de lettre de relance à envoyer aux adhérents en cas d'arriérés de cotisations.....	69
Annexe 3 : Exemple de notification de mise en demeure après la lettre de mise en demeure et d'état de créances, envoyés aux adhérents, comme c'est décrit dans la procédure de recouvrement des créances	70
Annexe 4 : Exemple de protocole d'accord en cas de moratoire	73
Annexe 5 : Questionnaire soumis aux adhérents afin de recueillir leur avis par rapport au système de recouvrement de l'IPRES.	74

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des abréviations	iii
Liste des annexes.....	v
Table des matières	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CA DRE THEORIQUE DE L'ETUDE	7
Chapitre 1 : LE RECOUVREMENT DES CREANCES.....	9
1.1. Définition du terme recouvrement de créances	9
1.2. La procédure de recouvrement de créances	10
1.2.1. Le recouvrement à l'amiable.....	10
1.2.1.1. La relance téléphonique	11
1.2.1.2. La relance écrite	11
1.2.1.3. La mise en demeure	12
1.2.2. Le recouvrement judiciaire ou contentieux	12
1.2.2.1. La période extrajudiciaire	13
1.2.2.2. L'injonction de payer	13
1.2.2.3. La phase contentieuse	14
Chapitre 2 : LA PERFORMANCE DU RECOUVREMENT DES CREANCES	18
2.1. Le concept de performance	18
2.2. Pourquoi doit-on mesurer la performance du recouvrement des créances ?.....	20
2.3. Les indicateurs de mesure de la performance du recouvrement des créances	21
2.3.1. Le taux de reste à recouvrer	21
2.3.2. Le taux de créances admis en non-valeur : 1% au maximum	21
2.3.3. Le taux de recouvrement des cotisations à date exigible : 90% au minimum....	22
2.3.4. Le taux des recouvrements contentieux : 25 % au minimum	22
2.3.5. Le taux de comptes débiteurs analysés.....	22
2.4. L'optimisation de la performance du recouvrement des créances	22
2.4.1. Définition et bases d'une optimisation.....	24
2.4.2. Comment optimiser la performance du recouvrement des créances ?.....	24
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	28
3.1. Le modèle d'analyse.....	28

3.1.1.	La prise de connaissance	30
3.1.2.	L'analyse des forces et des faiblesses du système de recouvrement.....	30
3.1.3.	L'Optimisation de la performance des activités de recouvrement	30
3.2.	La collecte des données et les outils de collecte des données	30
3.2.1.	L'Analyse documentaire	30
3.2.2.	L'observation	31
3.2.3.	Le questionnaire	31
3.2.4.	L'entretien	31
3.2.5.	Le benchmarking.....	31
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE		34
Chapitre 4 : PRESENTATION DE L'INSTITUTION DE PREVOYANCE RETRAITE DU SENEGAL (I.P.RE.S)		36
4.1.	Cadre juridique de l'IPRES.....	37
4.2.	Missions et Objectifs de l'IPRES	37
4.3.	Organisation de l'IPRES	38
4.4.	Fonctionnement de l'IPRES.....	39
4.5.	Présentation de la Direction du Recouvrement : organisation et fonctionnement ...	41
4.5.1.	Organisation	42
4.5.2.	Fonctionnement.....	42
Chapitre 5 : PRESENTATION DES ACTIVITES DE RECOUVREMENT DE L'IPRES		46
5.1.	Description du processus de recouvrement.....	46
5.1.1.	Le recouvrement des cotisations par la voie amiable.....	46
5.1.1.1.	Le recouvrement des cotisations à l'échéance	46
5.1.1.1.1.	L'encaissement des cotisations par la Caisse	46
5.1.1.1.2.	La Gestion des comptes	47
5.1.1.2.	Le recouvrement échelonné des cotisations.....	48
5.1.2.	Le recouvrement des cotisations par la voie contentieuse	49
5.2.	Les objectifs de recouvrement.....	50
Chapitre 6 : OPTIMISATION DE LA PERFORMANCE DES ACTIVITES DE RECOUVREMENT		52
6.1.	Les forces du système de recouvrement de l'IPRES.....	52
6.1.1.	Un cadre législatif renforcé	52
6.1.2.	Amélioration du Système d'Information.....	53
6.2.	Les faiblesses ou manquements du système de recouvrement de l'IPRES.....	53

6.2.1. Les faiblesses internes	53
6.2.1.1. Les faiblesses liées à l'organisation du processus	53
6.2.1.2. Les faiblesses liées aux informations de contact	54
6.2.1.3. La non-maitrise des déclarations	55
6.2.1.4. La faible présence de l'IPRES auprès des adhérents	56
6.2.1.5. Le manque de réactivité	56
6.2.2. Les faiblesses externes :	56
6.2.2.1. L'augmentation du nombre d'entreprises à gérer	57
6.2.2.2. L'apparition de nouvelles formes de travail	57
6.2.2.3. Le déficit de communication	57
6.3. Comment optimiser la performance des activités de recouvrement de l'IPRES ?... 57	
6.3.1. L'amélioration du Système d'Information de l'IPRES	57
6.3.2. L'introduction des TIC dans le processus de recouvrement	58
6.3.3. La sélectivité et l'analyse du risque : une étape incontournable dans l'amélioration de la performance des activités de recouvrement	59
6.3.4. Une présence plus fréquente des agents de recouvrement sur le terrain	60
6.3.5. Le management et la gestion des équipes : techniques indispensables à un recouvrement performant	61
6.3.6. Synergie d'action entre l'IPRES et les autres institutions étatiques de recouvrement (les administrations fiscales et douanières)	62
CONCLUSION GENERALE	65
ANNEXES	67
BIBLIOGRAPHIE	84

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

En nous référant au rapport VI du Bureau International du Travail (BIT), relatif aux questions, défis et perspectives de la sécurité sociale, lors du 89^e session de la Conférence Internationale du Travail en 2001, nous constatons que l'un des plus grands problèmes en matière de sécurité sociale aujourd'hui est le fait que plus de la moitié de la population mondiale (à savoir, des travailleurs et des personnes à leur charge) n'ont accès à aucune forme de protection sociale . Elle ne bénéficie ni d'un système de sécurité sociale financé par des cotisations, ni des prestations sociales financées par l'impôt.

La déclaration de Philadelphie du 10 mai 1944 et la déclaration universelle des droits de l'homme du 10 décembre 1948 sont les premiers textes internationaux à caractère universel à reconnaître la sécurité sociale comme un droit de l'homme.

De même le conseil de l'Europe depuis sa création en 1949, a pour vocation de réaliser une union plus étroite entre ses Etats membres afin, notamment, de favoriser leur progrès social.

Pionnier de la protection des droits de l'homme, le conseil de l'Europe s'est aussi montré très actif dans le domaine des droits sociaux, en particulier de ceux qui relèvent de la sécurité sociale. Avec la charte sociale européenne et la charte sociale européenne révisée, il dispose d'instruments supérieurs protégeant les droits de l'homme, qui posent la sécurité sociale comme un droit humain fondamental.

C'est dans ce contexte que le régime de sécurité sociale au Sénégal est géré par deux institutions placées sous la double tutelle du Ministre chargé du travail et de la sécurité sociale et du Ministre de l'économie et des finances :

- la Caisse de Sécurité Sociale (CSS) : qui gère la branche prestations familiales, la branche prévention et réparation des accidents du travail et maladies professionnelles ;
- l'Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (I.P.R.E.S.) : qui gère la branche vieillesse (retraite de base et retraite complémentaire). Depuis le 1er janvier 1975, cette institution gère le régime national obligatoire d'assurance vieillesse intégré au régime de sécurité sociale ;
- les Institutions de Prévoyance Maladie (IPM), évoluent également dans la sécurité sociale.

L'IPRES gère deux régimes : le régime général de retraite qui concerne tous les salariés et le régime complémentaire réservé aux cadres.

L'I.P.R.E.S applique le système de retraite par répartition. Dans un tel système, ce sont les cotisations versées par les actifs qui financent le paiement des pensions de retraite. Ce qui rend primordial le recouvrement des cotisations dans un système pareil.

Seule une minorité d'adhérents composée de ceux dont l'effectif dépasse vingt salariés cotisent mensuellement.

Pour la grande majorité des adhérents, dont l'effectif ne dépasse pas vingt salariés, les cotisations sont versées à la fin de chaque trimestre, alors que le paiement des pensions de retraite est passé de trimestriel à bimestriel depuis 2007. Ce qui signifie qu'il y a un décalage significatif entre les délais d'encaissement et les délais de décaissement, d'où l'importance de recouvrer les cotisations à temps, destinées au paiement des pensions. Cependant, l'IPRES est confrontée à une réticence permanente des entreprises à se conformer à la législation sur la sécurité sociale.

Cette réticence des entreprises, qui est un problème majeur dans la mesure où les cotisations sociales sont fondamentales pour une institution comme l'IPRES, à savoir déclarer et cotiser à temps pour leur personnel, peut être causée par :

- l'impact de la crise économique qui pousse les entreprises à s'affranchir de leurs obligations sociales ;
- une faible présence de l'IPRES auprès des entreprises ;
- un déficit de communication de l'IPRES envers les entreprises ;
- un faible niveau d'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication(TIC) dans les activités de recouvrement de l'IPRES ;

Cela peut conduire à :

- une baisse du niveau de recouvrement des cotisations ;
- un déficit de trésorerie lié au rapprochement des délais de paiement des pensions alors que les recouvrements ne sont pas recouverts à temps ;
- une forte évasion sociale.

Plusieurs solutions peuvent être étudiées dans le but de remédier à ces manquements, à savoir :

- fiscaliser la sécurité sociale, autrement dit financer les cotisations sociales par l'impôt;
- mettre en place une union de recouvrement entre l'IPRES, la Caisse de Sécurité Sociale (CSS) et l'administration fiscale afin de rendre le recouvrement plus performant ;
- mettre en place un dispositif global de recouvrement performant en y intégrant les Technologies de l'Information et de la Communication(TIC).

Cependant, le fait de fiscaliser la sécurité sociale demande un certain nombre de préalables qu'il faut mettre en place entre l'Etat du Sénégal et l'IPRES. Et compte tenu de l'état actuel de l'institution, cela ne peut pas se réaliser dans l'immédiat. Déjà, lorsqu'il s'agira de fiscaliser la sécurité sociale, cela équivaldrait à donner à l'Etat la prérogative de gérer le système de retraite et donc naturellement la délégation de cette gestion confiée à l'IPRES sera retirée. Ce qui n'est pour le moment pas envisagée.

Concernant la mise en place d'une union de recouvrement entre l'Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal(IPRES), la Caisse de Sécurité Sociale(CSS) et l'administration fiscale, c'est une des visions des autorités, mais reste encore un projet encore à l'étude.

C'est d'ailleurs sur cette même lancée que le Ministre du travail Monsieur Mansour SY a évoqué la question d'une fusion entre l'IPRES et la Caisse de Sécurité Sociale (CSS) lors de sa visite dans les locaux de la CSS le 07 mai 2012. Même si cette fusion paraît imminente, elle reste encore un projet qui n'est pas pour l'instant réalisable.

Le Ministre le confirme d'ailleurs en ces mots : « la question de fusion de la CSS et de l'IPRES est à l'étude. Nous sommes en train d'y réfléchir et les modalités de mise en œuvre sont en train d'être cernées. Nous verrons comment nous allons procéder, voir sur quel rapport et quel angle va être accentué notre point de départ pour la fusion ». Il ajouta également que « beaucoup de questions devront d'abord être réglées en amont aussi bien sur la gouvernance que sur les problèmes de management avant une fusion, et toutes ces questions doivent être l'objet de concertation ». De ce fait, nous voyons bien que la question de cette fusion entre l'IPRES et la CSS n'est pas encore décidée par les autorités compétentes.

Ainsi, nous retenons la troisième solution car c'est la seule qui peut être réalisable dans l'immédiat, c'est-à-dire celle de mettre en place un dispositif global de recouvrement performant avec l'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et d'autres approches telle que l'approche marketing.

Cela nous amène à résumer notre problématique en ces termes : quelle est la stratégie à mettre en place pour que les ressources de l'IPRES puissent être recouvrées de façon optimale, dans des délais maîtrisés ?

Plus précisément les questions qui se posent à nous sont les suivantes :

- quand parle-t-on de performance du recouvrement des créances ?
- quelles sont les bases d'une optimisation de la performance en matière de recouvrement des créances ?
- l'organisation du processus, les procédures et techniques de recouvrement actuelles de l'IPRES peuvent-elles permettre d'atteindre le niveau de performance souhaité ?

Cette série de questions nous amène à orienter notre thème sur « l'optimisation de la performance des activités de recouvrement des institutions de sécurité sociale : cas de l'Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (IPRES). »

L'objectif principal est de formuler des propositions visant à optimiser la performance du recouvrement de l'IPRES dans le but de le rendre plus efficace.

De manière plus spécifique, notre étude vise à :

- définir d'abord ce que l'on entend par performance du recouvrement et optimisation de la performance du recouvrement ;
- proposer des outils et techniques de recouvrement modernes, compatibles avec les procédures et techniques de l'IPRES, permettant d'atteindre l'optimum de recouvrement ;

Ce thème peut avoir de l'intérêt pour l'Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (IPRES), dans la mesure où c'est une proposition dans le cadre de la refonte des procédures de recouvrement.

Enfin, le thème a un intérêt pour nous, dans la mesure où, il nous permet de mettre en pratique les connaissances acquises durant notre formation.

Notre thème va porter sur deux grandes parties : la première partie va porter d'abord sur les concepts majeurs de l'organisation et la démarche du recouvrement, ensuite sur la mesure et l'optimisation de la performance du recouvrement des créances et enfin sur la méthodologie de recherche.

La deuxième partie va d'abord porter sur la présentation de l'IPRES, ensuite sur une analyse descriptive de ses activités de recouvrement, et enfin sur une analyse prédictive du recouvrement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE :
CA DRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Le recouvrement des créances est devenu une fonction essentielle à maîtriser, pour toute entreprise évoluant dans ce domaine et qui se veut performante.

Ainsi, il est nécessaire de connaître les bases du recouvrement des créances, plus précisément son organisation et sa démarche.

C'est dans ce contexte que la première partie qui est le cadre théorique de notre étude va porter sur le recouvrement des créances. Les deux premiers chapitres seront réservés à la revue de la littérature et le dernier portera sur le modèle d'analyse.

Plus précisément, le chapitre 1 traitera des concepts majeurs, liés à la notion et à la procédure de recouvrement des créances.

Le chapitre 2 portera sur la performance du recouvrement des créances, en définissant d'abord ce qu'est la performance de façon générale avant de parler des indicateurs de mesure et de l'optimisation de la performance du recouvrement des créances.

Le chapitre 3 enfin va porter sur la méthodologie de notre étude. En effet, il s'agira de représenter graphiquement notre thème, à travers les étapes et les outils utilisés pour chaque étape.

Chapitre 1 : LE RECOUVREMENT DES CREANCES

Le recouvrement de créances est aujourd'hui une activité incontournable dans les établissements financiers, les entreprises commerciales mais surtout dans les institutions de sécurité sociale qui appliquent le système de la répartition dont le financement est assuré en grande partie par les cotisations collectées auprès des cotisants. Nous allons d'abord définir, le concept de créance, puis définir le terme recouvrement des créances, et enfin parler de la procédure de recouvrement de créances à savoir le recouvrement à l'amiable et le recouvrement contentieux.

1.1. Définition du terme recouvrement de créances

Nous allons d'abord définir ce qu'est la créance, avant de parler de recouvrement des créances.

- **Définition de la notion de créance**

Plusieurs définitions ont été données concernant la notion de créance. Nous allons en retenir une, qui est la suivante : « 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. » selon SCHILTZ & al. (2003 : 19).

Toute créance fait nécessairement intervenir au moins une seconde personne dénommée débiteur. Retenons également qu'une créance peut être une prestation en nature ou une créance d'argent.

C'est ce deuxième type de créance qui retiendra notre attention dans le cadre de cette étude.

Nous allons maintenant définir les caractéristiques que doit revêtir une créance pour être recouvrable.

- **Caractéristiques d'une créance pour être recouvrable**

Pour que la créance puisse être recouvrable il faut qu'elle remplisse un certain nombre de conditions. Ainsi « la créance doit être certaine, exigible, liquide ou susceptible d'une estimation provisoire » selon HERREWEGHE & al. (2007 : 106).

Pour explication, une créance certaine signifie qu'elle doit provenir d'une dette existante, d'une vente par exemple, ou d'un bon de commande.

Une créance est liquide lorsqu'elle est quantifiable, c'est-à-dire qu'elle peut être chiffrée.

Une créance est exigible lorsque les délais de paiement sont dépassés.

- **Le recouvrement des créances**

Plusieurs experts dans le domaine ont donné leur définition du terme recouvrement des créances, et toutes les définitions se résument à la démarche qu'un créancier entreprend pour se faire payer par le débiteur.

C'est ainsi que SCHILTZ & al. (2003 :17) le définissent en ces termes : « par recouvrement de créances au sens large nous entendons toutes les étapes nécessaires ou utiles pour obtenir le paiement d'une obligation juridique de la part d'un partenaire contractuel, le plus souvent un client ou un autre commerçant. »

Nous allons aborder dans la partie qui suit la procédure de recouvrement des créances.

1.2. La procédure de recouvrement des créances

Il existe généralement deux types de recouvrement des créances : le recouvrement à l'amiable et le recouvrement contentieux.

Nous allons développer plus en détail, chaque étape du recouvrement à l'amiable et du recouvrement contentieux.

1.2.1. Le recouvrement à l'amiable

C'est une procédure à l'amiable, afin d'amener le débiteur à régulariser ce qu'il doit au créancier.

Il est défini par VINCENT (2009 :172) comme suit : « Par recouvrement à l'amiable de dettes, on entend tout acte ou pratique qui a pour but d'inciter le débiteur à s'acquitter volontairement d'une dette impayée ».

Le recouvrement à l'amiable est la phase précontentieuse qui comprend les étapes suivantes :

- la relance téléphonique ;
- la lettre de relance ;
- la lettre de mise en demeure.

1.2.1.1. La relance téléphonique

Il s'agit pour le créancier de relancer le débiteur par téléphone, afin de l'amener à régulariser ce qu'il lui doit.

A ce titre, la revue RF CONSEILS n° 162 de mars 2005 nous conseille de noter soigneusement le jour et l'heure de l'appel ainsi que le nom de l'interlocuteur lors de la relance téléphonique.

S'il n'y a pas de résultats convaincants au bout d'un délai raisonnable, le créancier peut procéder à la relance écrite.

1.2.1.2. La relance écrite

Il s'agit d'envoyer au débiteur, une lettre de relance ou de rappel, dans le but de réclamer le montant dû au créancier.

La lettre de rappel se définit comme telle : « la lettre de rappel est un courrier, par lequel, le créancier rappelle au débiteur défaillant, ses manquements, les montants exacts dont il est redevable. » selon VINCENT (2009 :176).

Selon la Fédération Bancaire Française (FBF) (2012 : 14), « la lettre de relance revêt un caractère non contentieux. Rédigée de manière courtoise, ce courrier permet de faire remarquer à votre client que la facture que vous lui avez adressée reste impayée ».

D'après cette définition, nous constatons que la lettre de relance a pour objectif de rappeler au débiteur l'obligation de payer sa dette.

Comme le suggère VINCENT (2009:176), il convient à ce niveau « de faire la distinction entre les débiteurs nouveaux, auxquels il faut montrer sa fermeté, et les anciens fidèles de l'entreprise. Il s'agit aussi de ne pas perdre de temps, celui-ci, n'étant pas l'ami des

créanciers. S'il est conseillé de personnaliser au maximum les courriers de rappel, il va de soi que, passé un certain nombre de débiteurs, la standardisation s'imposera d'elle-même ».

Dans la plupart des cas, une seule lettre de relance peut ne pas suffire à amener le débiteur à régulariser sa situation vis-à-vis du créancier, ainsi une deuxième lettre de relance peut être adressée.

Si après avoir reçu le courrier de rappel, le débiteur n'a toujours pas donné une réponse favorable au créancier, l'envoi d'une lettre de mise en demeure s'impose.

1.2.1.3. La mise en demeure

D'après le dictionnaire-juridique.com, « "Demeure" vient du latin "mora" signifiant "retard". La mise en demeure est une interpellation formelle faite au débiteur qui n'a pas exécuté son obligation à son terme. Notons que l'appellation "mise en demeure" désigne à la fois le document qui est notifié au débiteur et les conséquences de sa réception. Une fois la mise en demeure notifiée on dit du débiteur, qu'il est en demeure".

A cet effet les Mini-guides bancaires des professionnels (2012 : 15) nous conseille d'adopter la démarche suivante : « Il est fortement conseillé d'adresser cette lettre sous forme recommandée avec accusé de réception. Pour lui donner un caractère plus formel, cette lettre peut également être présentée par un huissier. A défaut de règlement, vous pouvez entamer les actions de recouvrement judiciaire. »

C'est la dernière étape du recouvrement à l'amiable. Par conséquent, l'échec de la tentative de recouvrement à l'amiable ouvre la voie au recouvrement judiciaire ou contentieux.

1.2.2. Le recouvrement judiciaire ou contentieux

Dans un souci de contextualiser notre étude et de le rendre utile pour les praticiens de l'OHADA, nous prendrons comme référence l'Acte Uniforme de l'OHADA, portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution, du 10 avril 1998.

Le recouvrement contentieux intervient généralement après le recouvrement amiable. Il peut arriver cependant que le créancier passe directement à la procédure de recouvrement contentieux sans passer au préalable par le recouvrement à l'amiable.

Le recouvrement contentieux est constitué de :

- la période extrajudiciaire ;
- l'injonction de payer ;
- la phase contentieuse.

1.2.2.1. La période extrajudiciaire

Dans cette phase, le créancier envoie au débiteur soit un commandement de payer, soit une sommation de payer.

Le commandement de payer a une valeur de mise en demeure, et le débiteur est tenu de régulariser ce qu'il doit selon les modalités et les conditions du créancier.

Selon l'Acte Uniforme de l'OHADA, portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution, « le commandement de payer a pour objet de rappeler au débiteur l'existence de sa dette. »

Quant à la sommation de payer, elle est définie comme « un acte délivré par un huissier de justice, mettant en demeure une personne de s'acquitter de la dette qu'elle a contractée et l'informant des poursuites judiciaires auxquelles elle s'expose en cas d'inexécution. » (droitfinances.commentcamarche.net).

Concernant la sommation de payer, elle a également une valeur de mise en demeure. Notons qu'à ce stade de la procédure de recouvrement, tous les frais sont à la charge du créancier. L'article 47 de l'Acte Uniforme portant sur les procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution dit clairement que : « les frais de l'exécution forcée sont à la charge du débiteur, sauf s'il est manifeste qu'ils n'étaient pas nécessaires au moment où ils ont été exposés. »

1.2.2.2. L'injonction de payer

Si la phase extrajudiciaire reste sans suite, le créancier déclenche la procédure d'injonction de payer.

Cette procédure d'injonction de payer est dans sa première phase, purement administrative. L'objectif, c'est d'obtenir du juge, la décision portant injonction de payer, pour la signifier au

débiteur. En ce moment, on parlera d'ordonnance d'injonction de payer. Cette décision peut être portée à la connaissance du débiteur par voie d'huissier ou par lettre recommandée avec accusé de réception.

En se référant à l'Acte Uniforme de l'OHADA portant sur le recouvrement des créances, « l'injonction de payer est une procédure rapide et peu coûteuse qui, à l'origine, a permis le recouvrement des petites créances commerciales. Son domaine d'application a été par la suite, étendu au recouvrement des créances civiles » (ESSO & al., 2002 : 10).

Les démarches pour obtenir une injonction de payer sont à effectuer auprès du greffe du tribunal compétent. Le Tribunal compétent dans le cas du Sénégal, est le tribunal régional ou départemental, en fonction du montant de la créance.

Le juge du tribunal transmet alors une injonction de payer à un huissier qui se rendra au domicile du débiteur pour lui signifier cette décision.

L'OHADA offre néanmoins au débiteur la possibilité de faire opposition : « la seule voie de recours dans l'Acte Uniforme sur les procédures simplifiées de recouvrement contre l'ordonnance d'Injonction de payer est l'opposition. » (ESSO & al., 2002 : 20).

Ainsi, le débiteur a la possibilité de faire opposition trois mois après la réception de l'injonction de payer.

Cependant, si le débiteur fait une opposition infructueuse ou s'il se désiste, le créancier peut demander l'apposition de la formule exécutoire sur l'ordonnance d'injonction de payer, qui revêt un caractère exécutoire.

Toutefois le débiteur peut bénéficier d'un référé en difficulté suite à une exécution.

1.2.2.3. La phase contentieuse

Il convient de noter que le créancier peut directement déclencher la phase contentieuse qui se déroule en deux étapes :

- la saisie conservatoire ;
- l'exécution.

- **La saisie conservatoire**

Il s'agit d'une mesure conservatoire, visant à protéger les biens du débiteur concernés par le titre exécutoire.

L'Acte Uniforme de l'OHADA portant sur le recouvrement des créances la définit comme suit : « la saisie conservatoire de droit commun encore appelée saisie conservatoire générale est celle qui porte sur tous les biens mobiliers corporels du débiteur par opposition à celles qui régissent certains biens spécifiques. », (ESSO & al. , 2002 : 83).

Autrement dit, la saisie conservatoire est une saisie à caractère provisoire qui a pour effet de rendre indisponible la chose saisie de façon à éviter que le débiteur ne la fasse disparaître et déclare son insolvabilité. Elle vise à apporter une garantie au créancier avant que ne soit prononcé le jugement condamnant le débiteur à payer sa dette.

L'Acte Uniforme de l'OHADA portant sur le recouvrement des créances précise à cet effet que : « dès la signification de l'exploit de saisie conservatoire au débiteur saisi, celui-ci ne pourra ni aliéner les biens saisis ni en disposer à titre gratuit sous peine de sanctions pénales prévues pour le détournement de biens saisis (article 36 alinéa 2) », (ESSO & al. ,2002 : 88).

- **L'exécution**

Toujours en se référant à l'Acte Uniforme de l'OHADA portant sur le recouvrement des créances, il est précisé que : « si en dépit de l'indisponibilité qui frappe les biens saisis, le débiteur saisi ne s'exécute pas, le créancier saisissant va mettre fin à cette situation provisoire en procédant à la conversion de la saisie conservatoire en saisie-vente ; cette saisie vente était autrefois dénommée saisie-exécution. » (ESSO & al. , 2002 : 94).

La procédure de la saisie vente de droit commun est, sauf incident, une procédure extrajudiciaire diligentée par un huissier de justice ou un agent d'exécution. A l'instar des solutions antérieures, l'Acte Uniforme a prévu trois phases dans la procédure de la saisie-vente de droit commun : la phase préalable du commandement de payer, l'acte de saisie et la vente des biens saisis.

C'est un procédé par lequel, le créancier fait mettre la main de la justice sur les biens du débiteur, en vue de les vendre et de se faire payer sur le prix.

Cette phase se déroule en trois étapes selon l'OHADA:

1°) Le commandement de payer préalable

L'Acte Uniforme de l'OHADA sur le recouvrement des créances explique que, « la procédure de saisie-vente doit obligatoirement commencer par un commandement de payer adressé au débiteur saisi par le créancier saisissant ; peu importe que la saisie soit effectuée entre les mains du débiteur saisi ou entre les mains d'un tiers détenteur. Ce commandement de payer a pour objet de rappeler au débiteur l'existence de sa dette. » (ESSO & al. ,2002 : 121).

Le commandement de payer est un exploit d'huissier qui doit contenir, à peine de nullité les mentions énumérées par les articles 92 et 93 de l'Acte Uniforme portant sur le recouvrement des créances c'est-à-dire :

- la mention du titre exécutoire en vertu duquel les poursuites sont exercées ; dans le cas où le titre exécutoire constatant la créance n'a pas déjà été signifié, la signification de ce titre exécutoire se fera en même temps que celle du commandement de payer, dans un exploit unique ;
- l'indication de la somme à payer avec le décompte distinct des sommes réclamées en principal, frais et intérêts échus ainsi que l'indication du taux des intérêts (article 92 alinéa 1^{er}, 1°) ;
- la mention de l'ordre fait au saisi de payer dans un délai de huit jours sous peine d'y être contraint par la vente forcée de ses biens meubles (articles 92, alinéa 1^{er}, 2°) ;
- l'élection de domicile du créancier dans le ressort territorial juridictionnel où l'exécution doit être poursuivie (article 93) ; cette élection de domicile s'avère nécessaire lorsque le créancier ne demeure pas dans le ressort territorial juridictionnel où l'exécution doit être poursuivie ; ce domicile élu du créancier permettra au débiteur saisi de faire au créancier saisissant d'éventuelles offres de paiement ou de lui signifier certains actes de procédures.

2°) L'acte de saisie

Si après la phase précédente c'est-à-dire la signification du commandement de payer, le débiteur n'honore toujours pas sa dette, l'huissier peut faire l'acte de saisie.

Il s'agit de procéder à l'inventaire des biens du débiteur.

3°) La réalisation de la saisie ou la vente des biens saisis

Après un délai de quinze jours suivant l'acte de saisie, on procède à la vente des biens par le soin d'un commissaire-priseur.

L'innovation apportée par l'Acte Uniforme consiste à offrir au débiteur saisi la faculté de choix entre deux modes de vente de ses biens : la vente amiable et la vente forcée.

Conclusion :

Le but de ce chapitre était de faire ressortir les concepts majeurs du recouvrement des créances, en passant par la définition de la créance d'abord avant de parler de la procédure de son recouvrement de manière générale.

Dans le domaine de la sécurité sociale, le défi à relever par les organismes de sécurité sociale financés par les cotisations collectées auprès des entreprises, est celui d'avoir un système de recouvrement des créances performant, permettant de réduire l'évasion sociale, et d'avoir également un optimum de recouvrement dans des délais maîtrisés.

Chapitre 2 : LA PERFORMANCE DU RECOUVREMENT DES CREANCES

L'objet de ce chapitre, est de définir ce qu'est la performance du recouvrement des créances. Autrement dit, comment peut-on qualifier le recouvrement des créances de performant.

Ainsi, nous allons d'abord définir la notion de performance de manière générale, puis parler de la mesure de la performance du recouvrement de créances et des indicateurs qui peuvent nous aider à la mesurer et enfin évoquer l'optimisation de la performance .

2.1. Le concept de performance

« Etymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français parformer qui, au XIII^e siècle, signifiait « accomplir, exécuter » (Petit Robert). Au XV^e siècle il apparaît en anglais avec to perform d'où vient le mot de performance. Il signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer. », (PESQUEUX, 1996 : 6).

Il poursuit en disant : « Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement par rapport à soi – améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres. », (PESQUEUX, 1996 : 6).

Selon MARTORY & al. (2008 : 20), « la performance est un rapport déterminant l'amélioration de l'efficacité ou de l'efficience. »

D'autres experts dans le domaine comme VOYER (2006 : 84) donne également leur perception de la notion de performance : « la performance est un concept englobant et intégrateur, donc difficile à définir de façon précise. Selon la majorité des écrits consultés, il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctives de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation. »

Il poursuit en disant : « la définition de la performance peut se placer sur un continuum partant des considérations les plus opératoires jusqu'aux plus abstraites. A un pôle du continuum, on peut considérer la performance comme une valeur ajoutée à un état initial (l'amélioration de la qualité du service, l'augmentation de l'achalandage, etc.), comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable (par exemple, la survie ou le maintien d'un statu quo) ou comme la réduction du non-désirable (la réduction des pertes de temps, des

erreurs, des coûts, etc.). La performance peut être la réponse au besoin, ni plus (coûteux) ni moins (insuffisant) en termes de quantité, de qualité, de coût et de temps. A l'autre pôle du continuum, la performance peut représenter la juxtaposition de l'efficacité, de l'efficacités, du bien-fondé d'une organisation. », (VOYER, 2006 : 84).

Selon PROULX (2008 : 41) la performance dans le domaine des entreprises publiques est perçue comme suit : « La performance n'est pas une lecture de mesures, mais un processus qui lie dans le temps et dans l'espace des capacités individuelles et des potentialités organisationnelles en vue de résultats institutionnels. Ceux que l'Etat escompte et ceux que les citoyens (populations et entreprises) obtiennent. »

Pour AGBODAN & al. (1995 : XV) « La performance est à la fois accroissement du chiffre d'affaires, de la part de marché, du bénéfice ; elle se manifeste aussi à travers les œuvres sociales, la satisfaction donnée aux personnes. La performance est innovation, variation de la gamme des produits ; elle est démultiplication des unités de production, et du service pour la conquête et la fidélisation du client. Comme on le voit, il s'agit d'un phénomène à facettes multiples et c'est uniquement à travers la pluralité des interventions qu'on en donne une image proche du réel. »

En outre, FERNANDEZ (2011 : 35) donne une définition plus générale en disant : « La définition de la performance la plus couramment utilisée la présente comme la recherche de la maximisation du rapport résultats / moyens, selon un objectif fixé.»

En somme, nous constatons que le sens du mot performance varie selon le contexte dans lequel nous nous trouvons.

Toutes ces définitions confirment à quel point la performance est un concept polysémique et difficile à cerner.

En définitive, nous pouvons retenir que la notion de performance s'adosse généralement sur les concepts d'efficacité d'abord, entendue comme la capacité à atteindre l'objectif fixé, ensuite d'efficacité, qui peut se définir comme la capacité à réaliser l'action avec le moins de moyens sans occulter enfin l'idée de comparaison.

Nous allons maintenant parler de la performance du recouvrement des créances.

2.2. Pourquoi doit-on mesurer la performance du recouvrement des créances ?

Pour faire ressortir l'importance de la mesure de la performance du recouvrement des créances, il faut d'abord, comprendre l'importance même d'une institution de sécurité sociale performante.

Selon l'Association Internationale de la sécurité sociale, (2001 :5) « Une administration quelle qu'elle soit, n'a qu'une seule et même raison d'être : fournir un service efficace et performant à ses clients. En matière de sécurité sociale, les « clients » sont entre autres les différents participants au régime, en général les travailleurs salariés et les employeurs eux-mêmes.

L'administration idéale est donc à la fois efficace, productive et proche de ses clients, auxquels elle fournit une aide, des conseils et un service de haute qualité. Dans la pratique, cependant, rares sont les institutions de sécurité sociale qui peuvent prétendre qu'il n'y a pas de place pour des améliorations dans le fonctionnement de leur administration. »

« Il convient également de se rappeler que la majorité des administrations de la sécurité sociale sont responsables de plusieurs millions d'affiliés. Dès lors, toute défaillance ou insuffisance a un impact sur un nombre considérable de personnes. » L'administration de sécurité sociale (2001 : 6).

Ce qui signifie que la mesure de la performance du recouvrement, fait partie des éléments incontournables pour pouvoir apporter des améliorations dans les institutions de sécurité sociale.

En outre, une autre vision du recouvrement des créances dans les institutions de sécurité sociale, fait que la mesure de sa performance devient importante. « Le contrôle du respect des obligations et le recouvrement des cotisations constituent des fonctions clés des régimes de sécurité sociale. Elles jouent un rôle essentiel pour la viabilité financière de l'ensemble du système, et par ailleurs, le paiement, dans les délais impartis, de l'intégralité des cotisations par et au nom des assurés, est nécessaire si l'on veut que ces derniers puissent percevoir les prestations auxquelles ils ont droit. On ne peut en outre obtenir une large couverture de la population sans disposer de systèmes de recouvrement des cotisations bien adaptés et efficaces. » ENOF & al. (2013 : 4).

Sur ce, le recouvrement des créances doit également être mesuré en terme de performance, par rapport aux objectifs fixés et dans le but d'aider la hiérarchie à prendre les meilleures décisions.

La performance du recouvrement peut se faire à travers plusieurs indicateurs que nous allons développer dans la partie qui suit.

2.3. Les indicateurs de mesure de la performance du recouvrement des créances

Nous allons présenter les différents indicateurs, qui peuvent nous permettre de mesurer la performance du recouvrement des créances. Ainsi, l'analyse de ces indicateurs, permettra aux dirigeants de prendre des décisions, toujours dans le but d'améliorer la performance du recouvrement.

2.3.1. Le taux de reste à recouvrer

C'est l'indicateur phare de performance du recouvrement des créances dans les institutions de sécurité sociale, tous les autres sont des indicateurs de suivi.

Il est défini en ces termes : « Sur le plan économique, le taux de reste à recouvrer est un indicateur nous permettant de mesurer la capacité des entreprises et des associations à respecter leurs échéances de paiement. » HOLE, (2014 : 52).

Le taux de reste à recouvrer se calcule en faisant le rapport entre le montant des restes à recouvrer et le montant total des cotisations dues.

Autrement dit, c'est la part de cotisations sociales qui n'a pas pu être recouvrée. Donc, plus le taux de reste est en baisse, plus le recouvrement est performant.

2.3.2. Le taux de créances admis en non-valeur : 1% au maximum

« Il sert à apprécier la qualité des créances (de cotisations et de majorations de retard) ainsi que la politique de remise de ces créances adoptée par les instances de gestion. Au cours de l'exercice, les admissions en non-valeur doivent représenter moins de 1% des arriérés de cotisations. Il sera calculé annuellement. »

Il se calcule ainsi : rapport entre le stock de créances irrécouvrables et le stock de créances total.

2.3.3. Le taux de recouvrement des cotisations à date exigible : 90% au minimum

« Il permet de mesurer l'effort de recouvrement des cotisations et suppose la maîtrise des effectifs d'employeurs et de salariés, de la gestion des appels et des déclarations reçues. Tout organisme doit s'efforcer de recouvrer à l'échéance plus de 90 % des cotisations mises en recouvrement et arrivées à échéance au cours de la période donnée. Il doit être calculé trimestriellement. » CIPRES (2014 : 10).

Il se calcule comme suit : rapport entre les cotisations encaissées et les cotisations ordonnancées ou dues. Et bien entendu, plus le taux est proche de 100 %, plus le recouvrement est performant.

2.3.4. Le taux des recouvrements contentieux : 25 % au minimum

« Il permet d'évaluer les performances du recouvrement forcé par rapport au montant total des cotisations contentieuses de l'exercice (Contraintes, avis à tiers détenteurs, etc.). Il doit être suivi trimestriellement. » CIPRES (2014 : 11).

Son calcul se fait comme suit : rapport entre les cotisations recouvrées au titre du contentieux et les cotisations totales mises en recouvrement forcé. Ce ratio traduit l'efficacité des procédures des recouvrements contentieux ».

Le recouvrement est d'autant plus performant que le taux se rapproche de 100 %.

2.3.5. Le taux de comptes débiteurs analysés

« Il permet d'apprécier le nombre de comptes débiteurs analysés au cours d'un trimestre. L'analyse régulière des comptes, permettra d'identifier très tôt, les entreprises endettées, en d'autres termes, celles qui ne cotisent pas régulièrement. Cela aura pour avantage d'avoir la situation des débiteurs mauvais payeurs, en vue de transmettre leur dossier au contentieux. Il se calcule ainsi : rapport entre le nombre de comptes analysés et le total des comptes. » LABITE (2005).

2.4. L'optimisation de la performance du recouvrement des créances

Définissons d'abord le terme optimisation, ensuite expliquons comment on peut optimiser la performance du recouvrement des créances. Autrement dit, quelles sont les bases de l'optimisation de la performance du recouvrement ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.4.1. Définition et bases d'une optimisation

Selon Wikipédia « le mot optimisation est employé dans plusieurs matières :

- en mathématique, l'optimisation traite de la recherche d'un extremum d'une fonction, dont les entrées peuvent être soumises à des contraintes ;
- en informatique, l'optimisation de code permet d'améliorer les performances d'un logiciel ;
- en finance, l'optimisation fiscale permet de minimiser l'imposition légalement ».

Donc l'optimisation se base sur l'amélioration de quelque chose, dans le but de la rendre meilleure.

Il n'existe pas de démarche type d'optimisation. Les bases de l'optimisation dépendent du contexte dans lequel nous nous trouvons. Cependant, il faut noter que toute optimisation sous-entend la réduction des coûts, et surtout l'atteinte des objectifs de façon efficiente et efficace.

L'organisation de l'entreprise étant un processus, nous travaillons en chaîne et dépendons les uns des autres. Ce qui fait qu'il est indispensable de se soucier de l'efficacité individuelle certes, mais aussi de l'efficacité du groupe, afin d'être plus performant. D'où, la nécessité de l'optimisation.

2.4.2. Comment optimiser la performance du recouvrement des créances ?

« Si le recouvrement est parfois encore considéré comme un simple centre de coût pour la banque, sa mise en œuvre efficiente est aujourd'hui indissociable d'une bonne gouvernance d'entreprise. En effet, les principaux intérêts de mettre en place une démarche d'optimisation quantitative et qualitative de son processus de recouvrement sont multiples :

- améliorer le taux de recouvrement des créances ;
- maîtriser le coût financier du recouvrement ;
- améliorer le suivi des portefeuilles clients notamment à travers l'implémentation d'indicateurs de risques et une meilleure segmentation et connaissance des clients ;
- proposition des solutions alternatives aux clients en difficultés. » Selon Riskalis Consulting (2012 : 1).

Pour répondre à cette question concernant l'optimisation du recouvrement, Riskalis Consulting pense que les préalables nécessaires à une démarche d'optimisation sont les suivants :

- « votre connaissance du métier et des problématiques concernant votre activité ;
- « des propositions concrètes, partagées et réalisées avec vos équipes, et de ce fait, acceptées rapidement ;
- « notre présence sur le terrain depuis le cadrage du projet jusqu'au déploiement des recommandations ;
- la formalisation des processus de recouvrement de bout en bout, avec une visualisation simple des flux et des points bloquants. »

Le pilotage de la performance est indispensable dans l'entreprise. En effet, c'est le Directeur Administratif et Financier qui joue le rôle de pilote en général, dans la mesure où, c'est lui qui fournit l'ensemble des informations au Directeur Général, pour lui permettre de prendre les décisions clés.

Ainsi, il est nécessaire de prendre en compte un certain nombre de facteurs pour aboutir à une optimisation de la performance.

C'est dans ce cadre qu'il est conseillé de mieux comprendre les facteurs humains pour optimiser la performance dans une entreprise. Il existe également d'autres facteurs à prendre en compte.

Riskalis Consulting y revient en ces mots : « la maîtrise de ces axes permet une optimisation certaine du dispositif de recouvrement quel que soit l'organisation ou la nature d'activité de l'entreprise. Chaque axe présenté convient d'être analysé puis ajusté si nécessaire .En parallèle, un pilotage efficace des 4 axes est nécessaires pour assurer le bon fonctionnement global du dispositif. »

Ces 4 axes sont constitués par : le processus, les règles de gestion, le SI & outils de gestion, les Ressources Humaines.

Selon Riskalis Consulting : « la maîtrise de ces axes permet une optimisation certaine du dispositif de recouvrement quel que soit l'organisation ou la nature d'activité de l'entreprise. »

Dans le cadre du recouvrement des créances, l'optimisation de la performance vise à recouvrer de façon optimale les cotisations sociales.

C'est sur cette même lancée que pour l'optimisation du dispositif de recouvrement, Riskalis Consulting adopte l'approche DMAIC de la méthode Lean 6 sigma.

« L'intérêt majeur de cette méthode est d'identifier les zones sensibles et les dysfonctionnements en vue de les améliorer en continu. Pour chaque axe d'analyse, deux objectifs doivent être ciblés :

- quantitatif : réduction des délais de recouvrement (DSO), augmentation du taux de recouvrement et réduction du coût unitaire de gestion ;
- qualitatif : préservation de la relation client, amélioration de l'accompagnement du client en difficulté, optimisation du pilotage par des indicateurs. » Selon Riskalis Consulting.

Selon BAUDE (2011) : « une démarche DMAIC se décompose en 5 étapes principales qui impliquent les opérationnels impliqués dans le processus étudié :

- Define : cette étape permet de définir le périmètre du processus à améliorer, les attentes des clients du processus... ;
- Mesure : cette étape consiste à collecter les données permettant de mesurer objectivement la performance du processus ;
- Analyse : cette étape permet d'identifier les causes potentielles de dysfonctionnement du processus et les sources d'améliorations ;
- Improve : cette étape consiste à définir les processus cibles et à identifier les plans d'amélioration de la performance ;
- Control : l'étape de contrôle consiste à définir les indicateurs permettant de mesurer la performance du processus cible et donc la pertinence des plans d'amélioration mis en œuvre. »

Conclusion :

Dans ce chapitre, il était question de parler d'abord de la notion de performance de manière générale, puis de la performance du recouvrement des créances, et enfin de l'optimisation de la performance du recouvrement des créances.

C'est ainsi que nous avons essayé d'évoquer plusieurs auteurs, qui ont donné leur compréhension de la notion de performance, selon le contexte dans lequel ils se trouvent.

Cela nous a permis de voir que la notion de performance reflète une certaine ambiguïté, par rapport à la diversité des définitions données.

Concernant la performance du recouvrement des créances, nous avons cité les indicateurs de performance qui existent de manière générale tels que le taux de reste à recouvrer, le taux de créances admis en non-valeur etc.

Ce ne sont pas les seuls indicateurs qui existent, mais nous avons choisi de n'évoquer que ceux qui peuvent être appliqués par toutes les institutions de sécurité sociale, car il peut exister d'autres indicateurs qui sont propres à chaque institution selon son domaine.

Dans le cas de l'institution qui fait l'objet de notre étude, ce sont les taux de reste à recouvrer et le taux de créances admis en non-valeur qui sont les plus utilisés. Ainsi, cela nous permet de savoir si les objectifs attendus ont été atteints ou pas. Et en se basant sur les derniers résultats obtenus, nous pouvons dire que le niveau de recouvrement n'est pas en baisse, bien qu'il reste encore beaucoup à faire.

Par rapport à l'optimisation de la performance du recouvrement des créances, nous avons essayé de donner la compréhension que nous avons du terme optimisation de la performance.

Pour le cas de l'IPRES qui applique le système de retraite par répartition, nous pouvons dire que l'optimisation de la performance du recouvrement des créances voudrait dire d'abord, maintenir l'équilibre entre les délais d'encaissement et de décaissement, pour pouvoir recouvrer à temps et assurer le paiement des pensions de retraites dans les délais. Et pour cela, il faut que le recouvrement soit performant, efficace et satisfaisant.

L'IPRES maintient l'équilibre actuellement, cependant, le recouvrement peut être encore amélioré, car l'IPRES reste confrontée à beaucoup de problèmes, comme celui du manque de moyens logistiques des contrôleurs etc.

Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, nous allons mettre en œuvre la méthode de recherche utilisée pour mener à bien notre étude.

Ainsi, nous aurons d'abord le modèle d'analyse, puis la collecte des données.

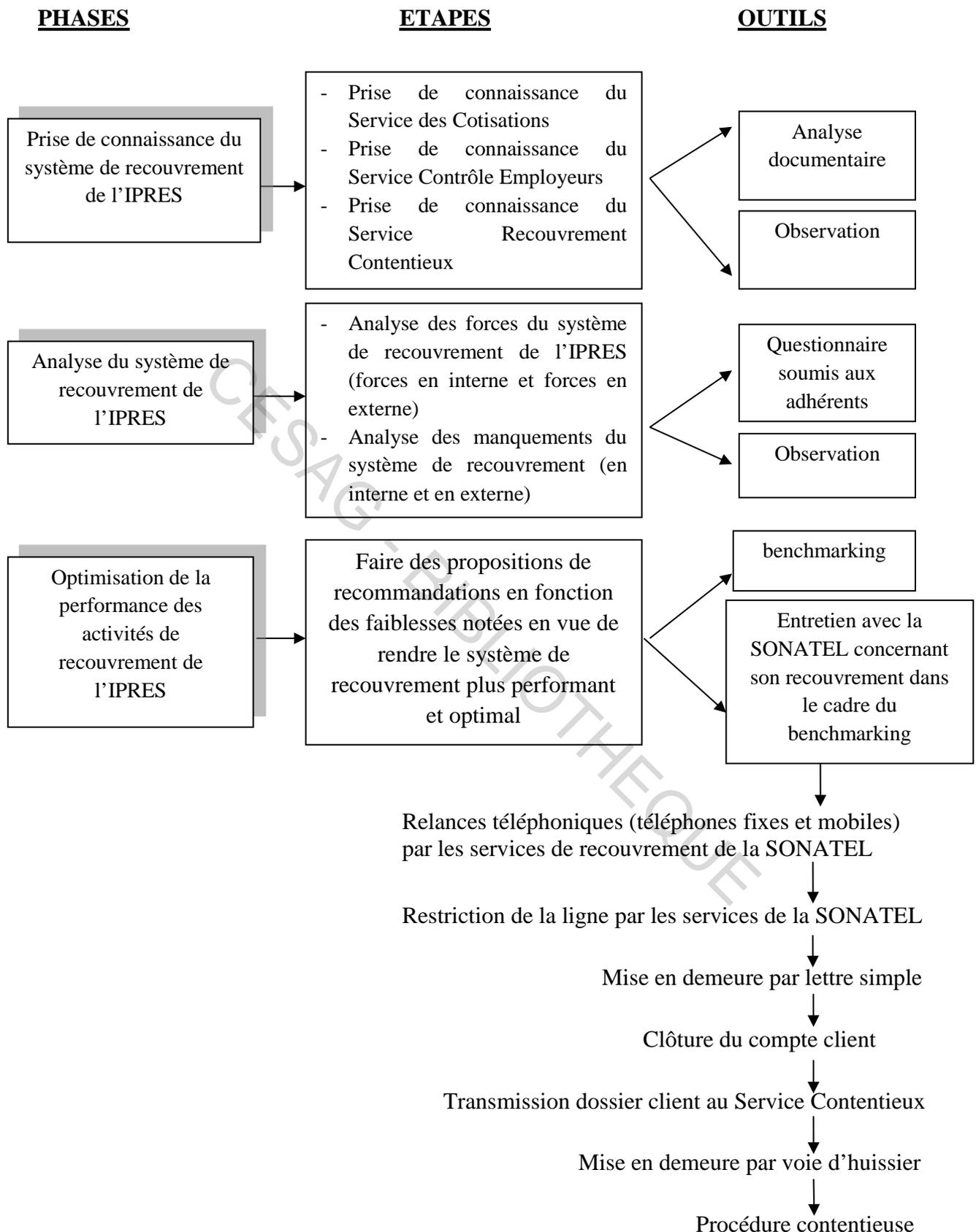
3.1. Le modèle d'analyse

Selon BIOY & al. (2004 : 54) « Il s'agit de déterminer l'outil adéquat pour vérifier l'hypothèse ou répondre à la question de recherche, mais également de préciser le contexte de l'observation ou de l'enquête. Le modèle choisi va permettre le recueil des données, leurs traitements et l'analyse. ».

Ainsi, dans cette partie, il s'agit de schématiser notre étude par une représentation graphique de notre thème, à travers des étapes, et les outils utilisés à chaque étape.

Pour ce faire le modèle d'analyse suivant a été élaboré :

Figure 1 : Modèle d'analyse



Source : nous-même

3.1.1. La prise de connaissance

Pour toute étude, il faut d'abord procéder à la prise de connaissance de l'environnement qui porte sur l'étude. De ce fait, nous allons opérer à une prise de connaissance de l'IPRES, particulièrement de la Direction du Recouvrement, constituée du service des cotisations, du service Contrôle Employeurs et du service Recouvrement Contentieux.

3.1.2. L'analyse des forces et des faiblesses du système de recouvrement

Il est indispensable de proposer une optimisation sans passer par une analyse des forces et des faiblesses du système de recouvrement de l'IPRES, car ce sont les faiblesses relevées qui constituent la base de l'optimisation qui sera faite.

Ainsi, une analyse des forces et des faiblesses de la direction du recouvrement, constituée par le service des cotisations, le service contrôle employeurs et le service recouvrement contentieux sera fait.

3.1.3. L'Optimisation de la performance des activités de recouvrement

Une fois les forces et les faiblesses relevées, nous passons à l'optimisation. Cette optimisation sera faite en proposant des recommandations, dans le but d'améliorer les points de faiblesse du système de recouvrement qui ont été constatés.

3.2. La collecte des données et les outils de collecte des données

Il s'agit à ce niveau d'expliquer comment la collecte des données a été réalisée. En d'autres termes, quels sont les outils qui ont été utilisés pour collecter les données ? De ce fait, nous allons parler des outils utilisés pour réaliser cette collecte des données.

3.2.1. L'Analyse documentaire

L'analyse documentaire se définit comme : « la consultation de documents internes ou externes à l'entité en vue de recueillir des données. » selon NOBRE (2001 :17).

En l'espèce, l'analyse documentaire a été réalisée en consultant certains documents tels que la loi 75-50, ainsi que ses décrets d'application des règlements intérieurs n°1 et 2 de l'IPRES et

les manuels de procédures des services Cotisations, Contrôle employeurs et Contentieux de l'IPRES.

3.2.2. L'observation

Pour certaines activités qui ne sont pas formalisées dans un manuel de procédures comme d'autres, c'est à partir de l'observation que nous avons pu nous en imprégner.

3.2.3. Le questionnaire

Un questionnaire a été soumis aux adhérents, dans le but de recueillir leurs avis. Ainsi, il nous a permis de mieux cerner, ce qu'ils considèrent comme forces du système de recouvrement de l'IPRES et les aspects sur lesquels il faudrait apporter des correctifs pour améliorer la démarche de recouvrement de l'IPRES.

3.2.4. L'entretien

Nous avons eu un entretien avec un responsable du service du recouvrement de la Société Nationale de Télécommunications (SONATEL), dans le cadre du benchmarking.

Ainsi, cet entretien nous a permis de disposer de certaines informations, relatives à leur système de recouvrement, précisément leur démarche de recouvrement, comme vous pourrez le voir sur le modèle d'analyse.

3.2.5. Le benchmarking

Selon KOTLER & al. (1997: 256): « le benchmarking ou étalonnage consiste à déterminer comment et pourquoi certaines entreprises réussissent mieux que d'autres; l'objectif est de s'améliorer à partir des secrets des meilleurs. »

C'est ainsi que nous avons jugé nécessaire de joindre le benchmarking à nos outils de collecte de données, dans la mesure où, nous sommes dans une dynamique d'optimiser la performance de notre recouvrement. Donc, il est nécessaire de nous référer à des entreprises leader dans ce domaine. Pour cela, nous avons choisi la SONATEL qui fait partie des entreprises les plus performantes dans le domaine du recouvrement.

De ce fait, nous avons eu un entretien avec un des responsables de leur service recouvrement, dans le but de recueillir des informations relatives à leur procédure.

Conclusion :

Ce chapitre est consacré à la méthode de recherche mise en œuvre pour bien mener notre étude. Ainsi, nous avons parlé des outils utilisés tels que l'analyse documentaire, l'observation, le questionnaire la grille d'analyse des tâches et le benchmarking, selon notre thème.

Pour revenir au benchmarking, nous avons pris une entreprise comme la SONATEL, non parce qu'elle évolue dans le même secteur que l'IPRES c'est-à-dire la sécurité sociale, mais parce qu'elle fait preuve d'innovation dans sa stratégie de recouvrement surtout dans la phase amiable (les relances téléphoniques en envoyant des sms pour les mobiles et des messages sur répondeur pour les téléphones fixes).

Et puisque nous visons à proposer des méthodes d'optimisation de la performance du recouvrement des créances de l'IPRES en apportant des innovations telles que l'intégration des TIC dans les procédures de recouvrement, nous avons pensé que la SONATEL était le meilleur exemple à prendre.

Il ne s'agit pas seulement de l'intégration des TIC, comme stratégie d'optimisation, mais leur utilisation peut être un atout majeur. Il est vrai que l'IPRES utilise déjà certains outils comme le téléphone, mais la démarche est à parfaire pour rendre le recouvrement plus performant.

Conclusion de la première partie :

En somme, dans la première partie qui est le cadre théorique il était question de définir les termes clés liés à notre thème.

De ce fait, nous nous sommes consacrés dans le chapitre 1 à la définition des concepts liés au recouvrement, en définissant d'abord le recouvrement des créances, puis parler de la procédure de recouvrement des créances.

Dans le chapitre 2, nous avons parlé de la définition de la notion de performance, puis de la performance du recouvrement des créances, enfin des indicateurs de mesure et de l'optimisation de la performance du recouvrement.

Pour finir, nous avons évoqué la méthodologie de recherche utilisée pour notre étude dans le chapitre 3.

Nous allons maintenant aborder la deuxième partie, qui est le cadre pratique.

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Cette partie sera consacrée au cadre pratique de notre thème. Il sera constitué de trois chapitres également.

Dans le chapitre 4, nous allons présenter l'Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (I.P.RE.S), dans le chapitre 5, il sera question de faire une description des activités de recouvrement de l'IPRES.

Dans le dernier chapitre, nous allons passer à l'optimisation, en présentant d'abord les forces et les faiblesses du système de recouvrement, puis nous parlerons des recommandations que nous proposons afin d'améliorer le système de recouvrement de l'IPRES.

Il s'agira plus d'expliquer comment est-ce qu'on compte faire l'optimisation de la performance des activités de recouvrement de l'IPRES.

Il est vrai que cela ne sera pas une démarche que l'on impose à l'IPRES, mais c'est juste une proposition pour mieux rendre performant le recouvrement.

Chapitre 4 : PRESENTATION DE L'INSTITUTION DE PREVOYANCE RETRAITE DU SENEGAL (I.P.RE.S)

La plupart des pays africains étaient caractérisés par l'absence d'un régime spécifique de vieillesse. Certains employeurs assuraient leurs salariés auprès de groupes d'assurances privés qui versaient à la fin de la carrière du travailleur une prime unique se rapportant à la durée d'assurance.

Du fait d'une procédure aussi élitiste ne pouvant perdurer, le législateur de l'époque était intervenu pour créer en 1958 dans le cadre de la Fédération Politique des Etats de l'Afrique de l'Ouest, un régime de retraite dont le but était de servir des allocations aux salariés parvenus au terme de leur vie active. C'était la naissance de l'Institution de Prévoyance et de Retraite de l'Afrique Occidentale Française (I.P.R.A.O.F.), devenue par la suite l'Institution de Prévoyance et de Retraite de l'Afrique Occidentale (I.P.R.A.O.).

L'institution de Prévoyance et de Retraite de l'Afrique Occidentale (I.P.R.A.O.) fut créée le 27 Mars 1958. Cette institution avait pour gestion le régime de retraite unique (l'affiliation était conventionnelle) au profit des travailleurs des secteurs privés et des agents non fonctionnaires des états fondateurs.

Ainsi, c'est l'Association pour la Gestion des Régimes d'Outre-mer (A.G.R.O.M) qui va assurer les gestions techniques et financières du régime de 1958 à 1970. Avec l'accession des états à l'indépendance, leur retrait du système fédéral va conduire à la réduction du champ territorial du régime.

C'est à cet effet que l'Institution de Prévoyance et de Retraite de l'Afrique Occidentale (IPRAO) devient l'Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (I.P.RE.S) à compter du 1^{er} janvier 1976.

Le siège de l'Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (IPRES) se trouve à Dakar. L'IPRES dispose d'agences dans les régions notamment à Kolda, Ziguinchor, Kaolack, Louga, Saint Louis, Thiès, Diourbel, Tambacounda et Richard-Toll.

Elle dispose également d'une agence au niveau de Pikine, d'un bureau au niveau du Point E et d'un centre médico-social (CMS).

Nous allons présenter le cadre juridique, les missions et objectifs, l'organisation et le mode de fonctionnement de l'Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (I.P.R.E.S.).

4.1. Cadre juridique de l'IPRES

Les statuts de l'Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (IPRES) sont régis par la loi n° 75-50 du 03 avril 1975 relative aux institutions de prévoyance sociale et, pour compter du 1^{er} janvier 1976, par le décret n°75-455 du 24 avril 1975 rendant obligatoire, pour tous les employeurs et pour tous les travailleurs, l'affiliation à un régime de retraite, modifié en ses articles 11 et 21 par le décret n° 76-17 du 09 janvier 1976.

4.2. Missions et Objectifs de l'IPRES

Par application des statuts et des règlements intérieurs n°1 et n°2, l'Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (IPRES) assure le service :

- d'une pension ou allocation de retraite, aux anciens salariés ayant cotisé au moins un (01) an ;
- des pensions ou allocations de réversion aux veufs, veuves et orphelins de père ou de mère, à charge, en cas de décès d'un salarié ou d'un retraité ;
- d'une pension de solidarité, sous certaines conditions, aux anciens salariés, ayant cotisé moins d'un (01) an, ou n'ayant pas cotisé.

En revanche, la mission fondamentale de l'Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (IPRES) a toujours été, conformément à l'article 3 des statuts, de servir des allocations de retraite et dérivés dans le cadre de l'assurance vieillesse.

La couverture médicale n'a pas été la préoccupation première des autorités de l'IPRES lors de la création ; toutefois, depuis la promulgation de la loi 75-50 du 03 avril 1975, relative à l'Institution de Prévoyance Maladie, le retraité de l'IPRES se trouvait du coup sans couverture médicale alors que celle-ci était concédée pendant sa période d'activité.

Dans le même temps, son homologue relevant de Fonds National de Retraite (FNR) continuait de bénéficier des prestations médico-sanitaires au même titre que le fonctionnaire en activité, dans les mêmes conditions auprès des différentes infrastructures hospitalières de l'Etat.

C'est ainsi que pour combler une telle lacune, le Conseil d'Administration décidait en 1979 de mettre en place son action sanitaire et sociale par une prise en charge hospitalière et ses propres infrastructures sanitaires .C'est dans ce même esprit que le plan sésame a été mis en place en 2006.

4.3. Organisation de l'IPRES

L'administration de l'Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (IPRES) est assurée par trois structures qui sont : une Assemblée Générale, un Conseil d'Administration et un Bureau du conseil d'administration.

- L'Assemblée Générale est un collège des représentants comprenant trente-deux (32) membres répartis à égalité entre les membres adhérents , les membres participants et l'Etat , élus par les organisations syndicales les plus représentatives de travailleurs pour les membres participants et d'employeurs pour les membres adhérents . La durée de leur mandat est de quatre (04) ans renouvelable.
- Le Conseil d'Administration est composé de vingt-deux (22) membres. Les administrateurs représentant respectivement les membres participants et les membres adhérents sont élus au scrutin secret et à la majorité simple par la délégation correspondante du Collège des représentants. Il sera élu, dans les mêmes conditions, par chaque délégation, un Administrateur suppléant pour chaque administrateur titulaire. La durée du mandat des Administrateurs est de deux (2) ans débutant obligatoirement le 1^{er} janvier d'une année et s'achevant le 31 décembre de la deuxième année suivante. Le mandat est renouvelable. Les membres du conseil d'Administration représentant les organisations syndicales de travailleurs membres participants et les organisations syndicales d'employeurs membres adhérents, doivent jouir de leurs droits civiques et satisfaire aux exigences de l'article 7 du Code du Travail, définissant les conditions requises des membres chargés de l'administration ou de la direction d'un syndicat.
- le Bureau est élu par le Conseil d'Administration tous les deux ans, au cours du mois de décembre, avec une composition paritaire, comprenant :
 - o un Président ;
 - o trois vice – Présidents ;
 - o un Secrétaire général ;
 - o un Secrétaire général adjoint ;

- deux membres ;

Le Bureau se réunit sur convocation du Président après consultation du Directeur. Il reçoit du Conseil d'Administration les délégations de pouvoirs nécessaires pour assurer le bon fonctionnement administratif de l'Institution entre les réunions du Conseil d'Administration, à charge de lui rendre compte de ses décisions. A cet effet, il prend toutes les mesures utiles pour exercer les délégations qui lui ont été ainsi confiées.

Quant au Directeur Général de l'Institution, il est investi des pouvoirs de gestion courante des régimes de retraite dans le cadre des décisions du Conseil d'Administration et du Bureau. Il assure le fonctionnement normal de l'Institution avec le concours du Bureau à qui il doit rendre compte périodiquement de sa gestion et soumettre sans délai les questions de principe en quelque matière que ce soit.

Il procède à toutes les études nécessaires à l'équilibre financier des régimes de retraite et en communique les résultats au Bureau, à toutes les études à caractère technique ou financier concernant le fonctionnement des régimes qui lui seraient demandé par le Conseil d'Administration.

Il assiste obligatoirement aux réunions du Conseil d'Administration et du Bureau avec voix consultative, sauf exceptions décidées par la majorité des membres présents, et assure le secrétariat des séances.

Il présente chaque année, après clôture de l'exercice budgétaire, pour examen et approbation par le Bureau, un rapport d'activité sur la situation financière et les résultats statistiques et financiers des régimes de retraite, et fournit tous les renseignements et éléments statistiques qui lui sont demandé par le Bureau.

Il participe également, à la gestion du fonds collectifs des régimes de retraite conjointement avec le Président ou un vice-président de la délégation qui n'assume pas la présidence.

4.4. Fonctionnement de l'IPRES

Le système de retraite de l'IPRES repose sur la répartition. En d'autres termes, ce sont les cotisations collectés qui assurent le paiement des pensions et allocations de retraite.

Dans un tel système, le processus est le suivant :

- les cotisations versées sont converties en points par le prix d'acquisition d'un point de retraite ;
- la pension annuelle de retraite est égale au nombre de points acquis pendant la période d'activité ;
- y compris éventuellement des points gratuits, multiplié par la valeur du point de retraite.

Présentation du processus :

1- Salariés et employeurs



2- Versent des cotisations



3- Ces cotisations financent les pensions et allocations de réversion en cours

4- Les salariés s'ouvrent des droits pour leur future retraite.

Ce système de répartition se caractérise donc par :

- l'existence d'un contrat, ou plus encore d'une solidarité entre les générations, puisque chaque génération d'actifs reconnaît une dette vis-à-vis de la génération précédente et bénéficiera du paiement de sa retraite par la génération suivante ;
- l'existence de mécanisme de redistribution entre salariés et retraités ;
- la pérennité de ce système repose sur la discipline de groupe et le respect de la solidarité entre générations.

En outre, les cotisations sont assises sur la rémunération brute des intéressés jusqu'à concurrence d'un plafond fixé chaque année par le Conseil d'Administration.

On entend par rémunération brute, l'ensemble des éléments de rémunération et gains perçus par les participants conformément à l'article 136 du code de la sécurité sociale. La cotisation de base est répartie à raison de 60 % à la charge de l'établissement adhérent et 40 % à la charge du participant. Elles sont exigibles dans les dix premiers jours du trimestre civil suivant, pour les employeurs utilisant moins de vingt salariés affiliés au régime général. Quant

aux employeurs utilisant vingt salariés et plus, ils sont tenus de verser leurs cotisations à la fin de chaque mois et au plus tard, dans les dix premiers jours du mois suivant.

Cependant, les cotisations qui ne sont pas versées dans le délai prévu, font l'objet d'une majoration de 5% par mois ou fraction de mois de retard jusqu'à concurrence d'un plafond annuel de 50% des sommes dues. Des remises partielles ou totales, peuvent cependant être accordées par le Conseil d'Administration de l'Institution qui pourra déléguer le Bureau, en ce qui concerne les majorations de retard en paiement de cotisations, bien que la demande ne soit pas suspensive du paiement des majorations de retard, et doit motiver la décision du conseil d'Administration.

L'établissement adhérent est tenu de remplir et de renvoyer les états qui lui sont communiqués (états du personnel et des salaires) dans les trois mois qui suivent leur réception. A défaut de leur production, les employeurs sont soumis au paiement obligatoire de pénalités s'élevant à 50 000 F CFA pour une entreprise employant moins de vingt (20) salariés, à 150 000 F CFA pour une entreprise dont l'effectif est compris entre vingt (20) et cinquante (50) salariés, et d'une majoration de 50 000 F CFA pour chaque tranche supplémentaire de vingt (20) salariés pour ceux dont l'effectif dépasse cinquante (50) salariés.

En ce qui concerne l'allocation de retraite, elle est calculée en multipliant le nombre de points, porté au compte de l'intéressé à la date de liquidation de ses droits, par la valeur du point de retraite, comme nous l'avons décrit précédemment.

L'âge de liquidation de l'allocation de retraite est fixé à 55 ans pour les non cadres, et à 60 ans pour les cadres; il est cependant possible pour les intéressés, d'anticiper leur départ à la retraite à partir de 53 ans. Dans ce cas le taux de l'allocation est affecté d'un abattement de 5% par année.

4.5. Présentation de la Direction du Recouvrement : organisation et fonctionnement

Nous allons présenter les différents services qui composent la Direction du recouvrement.

Nous commencerons par décrire leur organisation, ensuite nous parlerons de leur fonctionnement.

4.5.1. Organisation

La Direction du Recouvrement est composée du Service des Cotisations, du Service Contrôle Employeurs et du Service Recouvrement Contentieux. Elle est dirigée par un Directeur du Recouvrement.

La Direction du Recouvrement est chargée de recouvrer les cotisations destinés à assurer les prestations, telles que les pensions de retraite et allocations de réversion.

4.5.2. Fonctionnement

Ce qu'il faut d'abord comprendre dans la gestion des dossiers, c'est que c'est une chaîne.

Le dossier adhérent dès son adhésion à l'IPRES se trouve dans le Service des Cotisations. Mais pour une raison ou une autre, il sera transféré au Service Contrôle Employeurs et au Service Contentieux, si le besoin se fait sentir.

Nous allons ainsi expliquer le processus de la gestion des dossiers par les différents services que nous venons de citer.

- **Le Service des Cotisations**

C'est le service qui est chargé de la gestion des adhésions des employeurs, des comptes adhérents et participants.

Pour ce qui est de la gestion des comptes adhérents, il s'agit de recouvrer les cotisations en cours. Donc tous les employeurs qui s'affilient à l'IPRES versent régulièrement leurs cotisations en passant par le service des cotisations, tant qu'ils sont à jour de leurs obligations. En ce qui concerne la gestion des comptes participants il s'agit de la gestion des carrières, du traitement des états du personnel et des salaires et de la fiabilisation des comptes adhérents (vérifications, corrections etc.).

A ce stade, les cotisants défaillants reçoivent des lettres de relance de la part du Service des Cotisations, dans le but de leur rappeler leurs obligations sociales.

- **Le Service Contrôle Employeurs**

Dès qu'un employeur n'arrive plus à assurer régulièrement le versement de ses cotisations et commence à accumuler des arriérés de cotisations, son dossier sera transmis au Service Contrôle Employeurs par le Service des Cotisations.

Dès réception du dossier le Service Contrôle Employeurs prend la relève, en vue de faire en sorte que l'adhérent soit de nouveau à jour, et que son dossier puisse être retourné au Service des Cotisations.

Il arrive cependant que le Service des Cotisations procède à quelques relances téléphoniques de l'adhérent, avant de transmettre son dossier au Service Contrôle Employeurs.

De ce fait, dès que le Service Contrôle Employeurs reçoit le dossier, la première étape sera de tenter de recontacter l'employeur, afin de l'amener à régulariser ses cotisations.

Le Service Contrôle Employeurs gère uniquement le compte adhérent, à la différence du Service des Cotisations, qui gère également le compte des participants.

Si toutefois la relance n'a pas eu un effet satisfaisant, le contrôleur peut tenter d'aller vers l'adhérent, toujours dans le but de l'amener à régulariser à l'amiable.

Il arrive que certains employeurs qui sont de bonne foi, coopèrent dès la relance téléphonique, et tentent de tout régulariser d'un seul coup, ou par moratoire.

En revanche, d'autres, même après la visite du contrôleur, ne sont toujours pas décidés à régulariser leurs cotisations. De ce fait, le Service Contrôle Employeurs peut lui envoyer une mise en demeure, qui est la dernière étape du recouvrement amiable et le début d'un recouvrement contentieux, comme nous l'avons dit dans la partie consacrée à la procédure du recouvrement au niveau du cadre théorique.

Bien que le Service Contrôle Employeurs opère parfois par des relances téléphoniques ou des relances par courrier, son devoir majeur c'est d'être présent sur le terrain et d'assurer le contrôle d'assiette et d'effectif ainsi que la prospection.

En effet, le contrôle d'assiette et d'effectif est avant tout, la recherche de la concordance entre les prescriptions de la loi et l'application qui en est faite par ceux qui y sont soumis. C'est une

opération logique, obligatoire, inhérente à tout organisme appelé à encaisser des fonds. Elle doit être soumise à des règles d'organisation, des méthodes et d'ajustements périodiques aux impératifs du moment. La fonction de contrôle doit être essentiellement dynamique.

En plus de l'amélioration du recouvrement des cotisations, le contrôle des employeurs a également pour finalité de poursuivre un but « d'informer ». Les adhérents peuvent avoir une idée confuse ou erronée de ce qu'est leur obligation ou de ce qu'est l'institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (IPRES). De ce fait, le rôle d'informer du contrôle s'avère important. Ainsi, grâce aux redressements qui peuvent être faits au cours des vérifications chez l'adhérent, le contrôle pourra réduire sensiblement l'importance de la masse fuyante des cotisations, d'abord d'une manière directe par les contrôles eux-mêmes (vérifications et redressements immédiats), puis d'une manière indirecte, par la psychose de surveillance que ceux-ci déclenchent chez les employeurs.

En effet, le seul fait de l'éventualité d'un contrôle peut inciter de nombreux employeurs à mieux se conformer aux prescriptions légales. Pour les employeurs scrupuleux, la fonction de contrôle apportera la confirmation du sentiment qu'ils sont en règle et que leur tranquillité ne sera pas troublée. Le contrôle leur apporte aussi l'espoir que les employeurs en marge de la légalité n'échapperont pas longtemps à la vigilance de l'IPRES et seront amenés à régulariser leur situation.

Le contrôle bien compris de tous les employeurs doit être de nature à faire disparaître les risques et à donner à tous un sentiment d'équité.

C'est dans ce même cadre que s'inscrit la prospection, qui consiste à viser les entreprises nouvellement installées et à les contraindre à se conformer à la législation, en déclarant leur personnel.

Ainsi, la portée et l'efficacité de la fonction de contrôle restent subordonnées à la compétence au dynamisme et à la valeur des agents chargés de remplir cette fonction.

- **Le Service du Recouvrement Contentieux**

Le Service du Recouvrement Contentieux est une continuité du Service Contrôle Employeurs. Après avoir transmis la mise en demeure à l'adhérent, et qu'il ne réagisse pas après le délai de

quinze (15) jours qui lui a été accordé, le Service Contrôle Employeurs transmet le dossier au Service du Recouvrement Contentieux qui est chargé du recouvrement, par voie contentieuse.

Cette action contentieuse est régie par la loi 97-05 du mars 1997.

Ainsi, la première étape, dès la réception du dossier, est d'envoyer à l'employeur une contrainte, qui est un document qui notifie à l'employeur, par voie d'huissier, le montant de ses dettes envers l'IPRES.

Il arrive cependant, que l'agent chargé du recouvrement accorde à l'employeur un délai supplémentaire avant de lui envoyer la contrainte.

Et si après réception de la contrainte, et que dans le délai de quinze (15) jours, l'employeur ne réagit pas, le Service du Recouvrement et du Contentieux continue sa procédure en émettant une exécution, par voie d'huissier également.

Certains employeurs peuvent contester le montant réclamé, en faisant opposition, d'autres demandent un délai supplémentaire en envoyant une demande de référé sur difficultés.

L'exécution peut mener à un résultat favorable, cependant, ce n'est toujours pas le cas, car la procédure peut conduire jusqu'à l'émission d'un Avis à Tiers Détenteur (ATD), ou il s'agira, d'ordonner à la banque concernée, de bloquer tous les comptes de l'employeur dans le but de régulariser d'abord ce que l'employeur doit à l'IPRES.

Conclusion:

En somme , nous avons présenté dans ce chapitre l'Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (I.P.RE.S.) dans sa généralité en parlant de son cadre juridique , de ses missions et objectifs , de son organisation et de son fonctionnement , puis parlé de la direction en charge du recouvrement c'est-à-dire la Direction du Recouvrement , en insistant sur son organisation et son fonctionnement .

Nous allons maintenant, décrire les activités de recouvrement de l'IPRES.

Chapitre 5 : PRESENTATION DES ACTIVITES DE RECOUVREMENT DE L'IPRES

Dans ce chapitre, nous allons décrire l'existant, c'est à dire la façon dont le processus de recouvrement se déroule à l'IPRES, ensuite parler des objectifs attendus, pour mieux appréhender l'optimisation que nous souhaitons en faire.

5.1. Description du processus de recouvrement

Les activités du recouvrement à l'IPRES sont exercées par trois services : le Service des Cotisations, le Service Contrôle Employeurs et le Service Contentieux.

Les deux premiers services relèvent de la Direction du Recouvrement, alors que le dernier relève de la Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux (DAJC).

Les Services des Cotisations et du Contrôle Employeurs s'occupent du recouvrement des cotisations par la voie amiable, alors que le Service du Contentieux comme son nom l'indique s'occupe du recouvrement par la voie contentieuse.

5.1.1. Le recouvrement des cotisations par la voie amiable

Nous parlerons successivement du recouvrement des cotisations à l'échéance, et du recouvrement des cotisations échelonné.

5.1.1.1. Le recouvrement des cotisations à l'échéance

Il s'agit des versements effectués par les adhérents lors des échéances, concernant les cotisations en cours.

Nous avons l'encaissement des cotisations par la caisse et la gestion des comptes adhérents.

5.1.1.1.1. L'encaissement des cotisations par la Caisse

Les cotisations sociales sont collectées de façon périodique, suivant des échéances légalement fixés.

En effet, la loi 75-50 relatives aux institutions de sécurité sociale, ainsi que les règlements intérieures 1 et 2 de l'IPRES, ont fixé deux types d'échéances : une échéance mensuelle et une échéance trimestrielle.

L'échéance mensuelle concerne les adhérents qui occupent un effectif de plus de vingt (20) salariés, alors que l'échéance trimestrielle est réservée aux adhérents ayant un effectif de moins de vingt (20) salariés.

L'encaissement des cotisations à l'échéance se fait selon une procédure automatique par des caisses dédiées, ouvertes au niveau du siège et des agences régionales.

L'adhérent présente un bulletin de versement de cotisations au caissier, qui, après avoir vérifié les éléments d'identification de l'adhérent, indique le type de versement et le montant versé dans l'application caisse dédiée à cet effet. Une fois que toutes les informations sont saisies, le caissier édite la pièce de caisse, pré numérotée et datée. En fin de journée, le caissier édite son brouillard de caisse et rapproche le solde avec son encaissement.

Les caisses dépendent directement du Service Financier. Au-delà de l'encaissement, le suivi des comptes est assuré par des gestionnaires de comptes.

5.1.1.1.2. La Gestion des comptes

La gestion des comptes est une tâche dévolue à des agents du Service des Cotisations appelés gestionnaires de compte, qui travaillent sous les instructions de l'inspecteur (chargé de la gestion des comptes).

Contrairement à l'encaissement des cotisations, la gestion des comptes se fait manuellement. Les agents chargés de cette fonction s'appuient sur un système d'information, qui les renseigne sur l'état des soldes créditeurs et débiteurs des adhérents qui sont dans leur portefeuille.

Cependant, le système d'information géré sur l'AS 400 ne leur permet pas d'avoir à temps réel, l'état des soldes créditeurs et débiteurs. Ils sont alors obligés de recourir à une procédure manuelle pour pouvoir dresser les états de créances, sur la base desquels des actions de recouvrement seront menées.

Ces actions de recouvrement tournent essentiellement autour des relances correspondancières.

Ces relances sont éditées manuellement par les gestionnaires de comptes et transmises par voie postale aux adhérents.

Si l'adhérent réagit positivement à la relance, deux cas de figures peuvent se présenter : soit il accepte de verser au comptant ses cotisations et dans ce cas la procédure est éteinte, soit il demande à bénéficier d'un règlement échelonné de ses cotisations. Dans ce cas le dossier est transmis au Service du Contrôle Employeurs.

Il en est de même, dans le cas où l'adhérent ne réagit pas favorablement aux lettres de relances.

5.1.1.2. Le recouvrement échelonné des cotisations

C'est le Service du Contrôle Employeurs qui gère les moratoires sollicités par les adhérents. Ces moratoires sont négociés et accordés sur la base d'une distinction qui est faite entre la part salariale des cotisations et la part patronale des cotisations. La part salariale qui représente les 40% du montant en principal des cotisations dues, doivent faire l'objet d'un versement immédiat avant toute négociation portant sur la part patronale, qui représente les 60% du montant en principal des cotisations dues, et sur quoi porte en réalité le moratoire. Ces moratoires font l'objet d'un procès-verbal de conciliation (PVC), signé entre l'IPRES et l'adhérent concerné, homologué au Tribunal, ce qui lui confère une valeur exécutoire. Il convient aussi d'ajouter que le Service du Contrôle des Employeurs, peut de façon incidente procéder à des redressements sur les adhérents et recouvrer les cotisations subséquentes. La gestion des moratoires au niveau du Service du Contrôle Employeurs se fait sur la base d'un outil de contournement.

Si les solutions évoquées ci-dessus s'avèrent inopérantes, il est procédé au recouvrement des cotisations par la voie contentieuse.

Ce contentieux s'ouvre par l'édition et l'envoi d'une mise en demeure par le Service du Contrôle Employeurs, qui, après avoir constaté un manque de volonté de la part de l'adhérent dans la recherche d'une solution à l'amiable, transmet son dossier au Service Contentieux.

Ainsi par cet acte s'ouvre la voie contentieuse du recouvrement.

5.1.2. Le recouvrement des cotisations par la voie contentieuse

Cette partie du processus relève du Service Contentieux Recouvrement.

C'est un service qui, contrairement aux deux autres, dépend de la Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux (DAJC). Ce service s'appuie sur des dispositions exorbitantes du droit commun, que lui confère la loi 97-05 du 10 mars 1997, qui a accru de façon considérable les pouvoirs de l'IPRES en matière de recouvrement forcé.

A l'analyse, on peut même comparer ces dispositions à celles dont bénéficie l'Administration Fiscale dans le cadre du recouvrement des créances relevant de son domaine.

Cette procédure se déroule ainsi :

Si la mise en demeure reste sans effet au bout d'un délai compris entre quinze (15) jours et trois (03) mois, une contrainte visée et rendue exécutoire dans un délai de cinq (05) jours peut être délivrée par le Président du Tribunal du Travail. Cette contrainte, une fois signifiée par voie d'huissier, est exécutée dans les mêmes formes qu'un jugement. Dès qu'elle est rendue exécutoire, elle donne droit à l'IPRES d'user de toutes les voies du droit, pour recouvrer ses créances par voie forcée. L'exécution de cette contrainte peut aller jusqu'à la saisie et la vente des biens de l'adhérent débiteur.

Il s'y ajoute qu'à côté de ces voies d'exécution, l'IPRES a la possibilité de demander au juge en vertu de l'article 55 de l'Acte Uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution de l'OHADA, l'autorisation d'opérer une saisie conservatoire sur les biens de l'adhérent débiteur dans les cas suivants :

- soit sur la base d'un titre exécutoire (contrainte ou bien procès-verbal de conciliation homologué)
- soit d'un chèque, d'un ordre de virement ou d'un effet de commerce, émis par cet adhérent et dont le non-paiement a été dûment établi.

En tout état de cause, ces prérogatives exorbitantes de droit commun en matière de recouvrement forcé permettent à l'IPRES de poursuivre le recouvrement de ses créances sociales jusque dans les deniers de l'adhérent débiteur.

5.2. Les objectifs de recouvrement

Le système de retraite de l'IPRES est basé sur le principe de la répartition. C'est un système dans lequel les cotisations collectées auprès des salariés en activité dans les entreprises, servent à financer les prestations payées aux pensionnés. En d'autres termes, les cotisations des actifs servent à financer les pensions des inactifs.

La solidarité entre générations, constitue le fondement éthique du système.

En l'espèce, au-delà de ce mode d'organisation sur lequel se base l'IPRES, il faut noter que les prestations sont servies à l'avance. Autrement dit, les cotisations sont collectées après le paiement des pensions.

De ce fait, dans un tel système il est aisé de comprendre que le recouvrement revêt une importance vitale.

En effet, à part les réserves légales qui équivalent à deux années de prestations, toutes les ressources collectées doivent être redistribuées. Soit cette redistribution s'opère au profit des adhérents, sous la forme de mesure incitative, soit au profit des retraités sous la forme d'une augmentation de leur pension. C'est cette deuxième alternative qui est souvent la plus utilisée.

Dans ce système, il faut noter que le maintien de l'équilibre entre les cotisations collectées et les prestations servies, constitue un principe de gestion auquel on ne peut pas déroger.

C'est dans ce contexte que SITBON (2005 : 1) dit que : « le pilotage d'un régime de retraite par répartition recherche l'équilibre entre ses recettes et ses dépenses à un horizon déterminé. »

En tout état de cause, pour que le recouvrement soit efficace MATHIEU (1951:252) retient trois éléments : « la réactivité, la continuité, la progressivité. La réactivité signifie qu'on doit réagir avant la disparition de la solvabilité du client et le règlement d'autres créances plus réactifs. Le traitement de l'impayé doit se faire en continue. La pression sur le client ne doit pas connaître de rupture, il ne faut pas qu'il trouve une occasion de s'échapper. La progressivité veut que des mesures correctives adaptées et de plus en plus contraignantes soit prises ».

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons d'abord présenté les activités de recouvrement, en expliquant comment le recouvrement se passe dans les différents services concernés, à savoir le Service des Cotisations, le Service Contrôle Employeurs et le Service Recouvrement Contentieux.

En conclusion nous pouvons retenir que le recouvrement dans un système de retraite par répartition vise trois objectifs essentiels : financer les prestations servies, assurer le maintien de l'équilibre du régime, et enfin consolider le niveau des réserves.

L'IPRES est toujours dans cette optique, mais reste à maintenir l'équilibre du régime car le décalage des délais de décaissement et d'encaissement, comme nous l'avons précédemment cité, est un facteur qui peut à la longue déstabiliser l'équilibre du régime. Donc il est temps de prendre des mesures, afin de l'éviter.

Au vu de ce qui précède et après présentation et analyse du processus de recouvrement de l'IPRES, nous envisageons dans la partie qui va suivre, de montrer les forces et les faiblesses du système de recouvrement et de proposer des recommandations correctives, dans le but de lui assurer un meilleur rendement.

Chapitre 6 : OPTIMISATION DE LA PERFORMANCE DES ACTIVITES DE RECOUVREMENT

Dans ce chapitre, nous allons d'abord évoquer les forces et les faiblesses du système de recouvrement de l'IPRES, avant d'émettre des propositions de solutions, sous forme de recommandations, en fonction de l'optimisation que nous envisageons de faire de la performance des activités de recouvrement.

6.1. Les forces du système de recouvrement de l'IPRES

Nous pensons, après analyse du système de recouvrement de l'IPRES, que ses forces résident sur deux points essentiels : un cadre législatif renforcé, et l'amélioration du système d'information.

6.1.1. Un cadre législatif renforcé

Dans le domaine du recouvrement des créances, l'IPRES peut être amené à entrer en concurrence avec d'autres administrations telles que l'Administration fiscale, l'Administration des douanes et la Caisse de Sécurité Sociale.

En effet toutes ces administrations ont pour principales cibles les entreprises, dont les cotisations des salariés, constituent pour l'IPRES la principale source de financement.

Avant la loi de 1997, l'IPRES ne disposait d'aucune prérogative exorbitante en matière de recouvrement, alors que l'Administration fiscale et douanière bénéficiaient déjà de moyens de recouvrement renforcés et justifiés par la nature des créances qu'elles avaient à recouvrer et qui servaient à alimenter le budget national, car les recettes fiscales et douanières constituent une partie importante du ce budget.

La crise qu'ont connue les institutions de sécurité sociale à partir des années 90, a justifié, de la part des pouvoirs publics, la modification des articles 150, 151 et 155 du code de la sécurité sociale, allant dans le renforcement des moyens de recouvrement accordés aux institutions de sécurité sociale. C'est ainsi qu'il a été proposé des moyens juridiques de recouvrement des cotisations par :

1°) une restriction des effets de l'opposition à contraindre qui comprend : la nécessité de soulever une contestation sérieuse, la continuation des poursuites sauf ordonnance contraire du juge, la constitution d'une caution avant toute interruption de l'exécution de la contrainte ;

2°) l'émission d'un avis à tiers détenteur ;

3°) l'hypothèque légale sur les biens immeubles du débiteur.

Il est important de soulever à ce niveau que, les avantages dont dispose l'IPRES en matière de recouvrement, réside surtout dans le renforcement des moyens légaux dont elle dispose en matière de recouvrement contentieux.

6.1.2. Amélioration du Système d'Information

L'IPRES dans le cadre de l'amélioration de son Système d'Information, a ouvert un certain nombre de chantier, à savoir le projet GED et le projet EDI.

En effet, le projet GED (Gestion Electronique des Données) est un nouveau système d'archivage, basé sur la numérisation des données de l'IPRES.

Le projet EDI (Echange de Données Informatiques), constitue à informatiser les états du personnel et des salaires, au lieu de les conserver en support papiers. Ce qui permettra à l'IPRES d'économiser en temps.

6.2. Les faiblesses ou manquements du système de recouvrement de l'IPRES

Un certain nombre de faiblesses ont été notées, aussi bien sur le plan interne que sur le plan externe.

6.2.1. Les faiblesses internes

Les faiblesses internes concernent plusieurs domaines que nous allons développer en expliquant en quoi cela représente une faiblesse.

6.2.1.1. Les faiblesses liées à l'organisation du processus

Il ressort de nos développements que le processus de recouvrement de l'IPRES est quelque peu éclaté entre des services qui ne relèvent pas d'une même direction.

En effet, la phase amiable de recouvrement, est gérée par les services Cotisations et Contrôle Employeurs, qui relèvent de la Direction du Recouvrement, alors que la phase contentieuse est gérée par le service du contentieux, qui relève d'une autre direction qui est la Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux (DAJC).

Ce mode d'organisation présente les inconvénients suivants :

- lenteur dans la transmission des dossiers entre les deux directions ;
- possibilité de confusion d'objectifs entre la Direction du Recouvrement et la DAJC ;
- duplication des moyens de recouvrement.

Ces quelques manquements notés parmi tant d'autres, ne militent pas en faveur d'une mise en œuvre diligente des actions de recouvrement.

6.2.1.2. Les faiblesses liées aux informations de contact

L'autre point qui peut être considéré comme faiblesse c'est le problème de l'adressage par rapport à l'adhésion. En effet, beaucoup d'adhérents restent introuvables au moment de leur envoyer des courriers de relance ou d'autres documents, du fait des mauvaises adresses qu'ils donnent au moment de leur adhésion à l'IPRES. Soit, ils changent d'adresse et ne prennent pas la peine d'en informer le service concerné, soit ils donnent des adresses de leur domicile différentes des adresses où se trouvent les entreprises, soit ils donnent des adresses erronées, dans le but de ne pas être retrouvés en cas de réclamation de cotisations par l'IPRES.

Ce problème d'adressage a été évoqué dans le soleil du 29 décembre 2012.

En effet, à l'occasion de la célébration de son 17ème anniversaire, l'Union Nationale des Consommateurs du Sénégal (UNCS), dirigée par Jean-Pierre DIENG, a invité, la Poste, les opérateurs privés, l'Autorité de Régulation des Télécommunications et de la Poste (ARTP) et les consommateurs, à un atelier pour discuter de la qualité du service public notamment la distribution du courrier.

Et il a été soulevé que si la qualité de distribution du courrier est sujet de controverse et de préoccupation, le mauvais adressage n'y est sans doute pas étranger. C'est la conviction de Martin DIONE, Directeur des Etudes, de la planification et de la législation en poste.

Le représentant du Ministre de la Communication, des Télécommunications et de l'Economie numérique déclare également que : « au Sénégal, le volume des échanges est relativement modeste. Ensuite, de réelles difficultés d'adressage sont susceptibles de plomber les immenses efforts que déploient les différents opérateurs sur le terrain pour effectuer la distribution avec succès ».

Cette conviction, il la partage avec le Directeur du courrier et de la production de la Poste, Dame FALL et Kalidou GAYE, régulateur à l'ARTP. Pour ce dernier, « si les usagers se plaignent souvent des pertes de courriers, il faut reconnaître, à la décharge des opérateurs postaux, qu'au Sénégal, il n'y a pas encore une politique d'adressage bien ficelée ».

D'où la nécessité, selon lui, d'attaquer le chantier de l'adressage en dénommant bien les rues et en les numérotant.

L'IPRES étant un collaborateur de la Poste dans l'envoi des courriers, cela explique mieux le problème d'adressage auquel elle est confrontée, car les responsables de la Poste, ont même reconnu l'existence de ce problème.

C'est le même problème qui revient avec les lettres de mise en demeure.

En fait beaucoup de mises en demeure sont retournés à l'IPRES parce qu'elles n'ont pas pu être notifiées aux adhérents du fait d'adresses introuvables.

6.2.1.3. La non-maitrise des déclarations

Le système de retraite de l'IPRES est un système essentiellement déclaratif. C'est un système dans lequel les cotisations collectées, sont calculées sur la base d'assiette, communiquée par les employeurs sur des supports au format papier.

Malheureusement ces supports font l'objet d'un traitement manuel .Si l'on tient compte du volume des déclarations reçues de la part des entreprises privées du Sénégal, on comprend aisément toute la difficulté liée à la maîtrise de ces informations, si celles-ci font l'objet d'un traitement manuel.

Ce qui est le cas pour la plupart de ces supports, même si des initiatives sont en train d'être prises pour les numériser. Cet état de fait impacte non seulement sur les données relatives à la

carrière des salariés, mais aussi et surtout la maîtrise du montant exact des cotisations que doivent les entreprises à l'IPRES.

6.2.1.4. La faible présence de l'IPRES auprès des adhérents

Il est important de souligner la faible présence de l'IPRES auprès des entreprises.

En effet, l'IPRES est confrontée en permanence à un problème de mobilité, dû au fait que ce sont les mêmes véhicules qui sont alloués aux contrôleurs qui doivent aller sur le terrain et aux agents chargés des paiements à domiciles des pensions. Ce qui fait que durant toute la période de paiement à domicile, les contrôleurs sont obligés de remettre à plus tard leur planning de contrôle. Ce qui impacte négativement la fréquence des contrôles.

Ceci est un des facteurs de réticence des employeurs à s'acquitter de leurs cotisations sociales, vu qu'ils ne sont jamais sous contrôle ou le sont très rarement, contrairement à la Caisse de Sécurité Sociale ou à l'administration fiscale, qui sont régulièrement présents sur le terrain.

6.2.1.5. Le manque de réactivité

Il y a également le manque de réactivité des services de l'IPRES à temps. En effet, beaucoup d'adhérents disparaissent avant même d'être relancés, parce que l'IPRES met parfois beaucoup trop de temps avant de les relancer.

En outre, des adhérents, après étude du questionnaire ont parlé des retards de l'IPRES, dans les relances ou l'envoi des documents administratifs. A chaque fin d'année, l'IPRES reçoit une déclaration des salaires et du personnel des entreprises. Après traitement de ces documents, il peut arriver qu'il y ait des différences entre les montants des cotisations versées durant l'année et le montant des cotisations déclaré en fin d'année. Normalement, les montants doivent être les mêmes. Et l'adhérent n'a souvent pas cette information concernant sa situation de compte, car il doit être informé qu'il reste devoir à l'IPRES un reliquat de cotisations. Au lieu que l'IPRES informe l'adhérent à temps, elle peut rester quatre, voire cinq ans, pour le lui réclamer. Ce qui peut donner une mauvaise image de l'IPRES.

6.2.2. Les faiblesses externes :

Comme pour les faiblesses internes, les faiblesses externes touchent également différents domaines, que nous allons énumérer ci-dessous.

6.2.2.1. L'augmentation du nombre d'entreprises à gérer

Nous notons aujourd'hui, une augmentation croissante, sans cesse, des nouvelles entreprises. Et la plupart d'entre elles, préfèrent être en marge de la législation, plutôt que de se conformer aux obligations sociales. Ce qui devient un défi à relever pour l'IPRES, par rapport à la gestion de son système de recouvrement, dans la mesure où il faudra tenir compte de l'augmentation des adhérents.

6.2.2.2. L'apparition de nouvelles formes de travail

Nous distinguons également de nouvelles formes de travail, telles que les sociétés d'intérim, les sociétés de sous-traitance, qui viennent s'ajouter aux défis de l'IPRES, car leur gestion constitue une tâche très lourde, s'il faut les gérer avec performance.

La précarité du travail, l'existence des journaliers et des saisonniers, sont d'autres éléments que l'IPRES doit prendre en compte dans sa gestion de son système de recouvrement.

6.2.2.3. Le déficit de communication

Par rapport au questionnaire soumis aux adhérents, nous avons pu relever un certain nombre de faiblesses soulignées par les adhérents.

En effet, beaucoup d'adhérents ont signalé le manque de communication des services de l'IPRES. Pour eux, l'IPRES ne communique pas assez. De ce fait, cela peut causer des désagréments dans la gestion des dossiers adhérents.

6.3. Comment optimiser la performance des activités de recouvrement de l'IPRES ?

Dans cette partie, nous allons faire des propositions d'optimisation de la performance des activités de recouvrement, dans le but d'atteindre l'optimum en matière de collecte de cotisations.

6.3.1. L'amélioration du Système d'Information de l'IPRES

Nous avons vu tantôt que la gestion des comptes adhérents se faisait de façon manuelle ou quasi manuelle au Service des Cotisations. Cette contrainte majeure est liée au fait que, le système d'information actuel bâti sur l'AS400, ne comporte pas d'application pouvant

permettre l'automatisation de cette procédure, en garantissant les caractéristiques essentielles que doit revêtir une créance.

Pour rappel, une créance pour être recouvrable doit être certaine, liquide et exigible.

Les chantiers qui portent sur les EDI et la GED devront être renforcés et complétés par la conception d'autres outils et applications, dans le but de parvenir à terme dans la mise en place d'un système d'information performant, capable de garantir aux créances de l'IPRES, les caractéristiques évoquées précédemment.

6.3.2. L'introduction des TIC dans le processus de recouvrement

Comme nous l'avons précédemment dit, le benchmarking fait partie de nos outils de recherche et l'entreprise qui a fait l'objet de ce benchmarking est la SONATEL.

C'est dans ce cadre que nous avons eu un entretien avec un responsable du service recouvrement de la SONATEL, afin de recueillir des informations par rapport à leur procédure de recouvrement.

Ce qu'il faut noter dans la démarche de recouvrement de la SONATEL, c'est qu'elle est très présente, en ce qui concerne les relances auprès des clients. Elle dispose d'un système d'information performant à tous les niveaux.

Le service spécialement chargé du recouvrement, effectue des relances des clients à sept jours des échéances, par un envoi des messages au niveau des téléphones mobiles et par répondre au niveau des téléphones fixes.

De ce fait, l'IPRES gagnerait beaucoup à s'inspirer de cette démarche de la SONATEL.

Par exemple, pour les relances, ne pas attendre que les adhérents se présentent à l'échéance, parce qu'il y aura toujours certains qui seront en retard de cotisations, et effectuer des relances comme la SONATEL le fait.

Mieux encore, dans le cas de l'IPRES, elle gagnerait beaucoup plus, en installant un centre d'appel, dédié au recouvrement, qui sera chargé de procéder aux relances des adhérents à temps. Ce qui sera un frein au manque de réactivité de l'IPRES.

6.3.3. La sélectivité et l'analyse du risque : une étape incontournable dans l'amélioration de la performance des activités de recouvrement

La plupart des administrations fiscales modernes, considèrent que le moyen le plus efficace pour maximiser le recouvrement et de minimiser l'exposition au risque d'irrecouvrabilité, consiste à utiliser les ressources disponibles en adéquation avec le niveau de risque (notion de « tax at risk ». Cette analyse de risque s'effectue, par des moyens informatisés, dans le cadre général des règles protectrices des données individuelles des contribuables.

En effet , l'analyse du risque utilise non seulement les critères classiques (montant et âge de la dette) , qui inspiraient déjà l'approche britannique du recouvrement (découpage en dix « bandes » des redevables de la retenue à la source , et définition du rythme de relance , en fonction du montant de la dette) et la méthode utilisée en Espagne (les dettes fiscales d'un montant inférieur à 20 000 F environ , sont traitées exclusivement par des procédures informatiques : édition de rappels et saisie sur comptes courants ; seules les dettes plus importantes sont traitées par les services locaux) .

De surcroît, elle s'enrichit désormais d'une dimension sectorielle (tous les secteurs économiques n'ont pas le même degré de risque) et d'une analyse historique du comportement du contribuable. En fonction de son comportement de paiement passé, de son respect des engagements offerts (respect des délais, des plans de règlement etc.), un contribuable verra sa note de risque réévaluée : désormais, le système a une mémoire et ne se contente plus de gérer les flux.

Le système d'analyse de risque canadien, qui a été considéré comme le plus élaboré du moment, classe les dettes en fonction de 32 critères différents. Ce système, une fois paramétré, est un système intelligent, capable d'apprendre : il réajuste automatiquement les critères de risques en analysant ses propres résultats.

En Irlande par exemple, dans le système informatique, un même numéro de dossier est relié à l'historique du comportement fiscal de l'entreprise, mais aussi de ses dirigeants : les antécédents fiscaux du dirigeant (fraude fiscale, insolvabilité ...) sont conservés, et utilisés pour définir la « note de risque » de la société et prévoir un suivi plus ou moins attentif de ses paiements.

En effet, l'analyse du risque permet de mettre en œuvre une politique de recouvrement sélective, en aiguillant les dossiers de débiteurs vers le niveau d'intervention et le type de poursuite le plus approprié, en fonction de statistiques exploitant les données contenues dans les systèmes comptables du recouvrement et des études d'efficacité.

La sélectivité et l'orientation automatique des dossiers vers un niveau particulier de recouvrement permettent de concentrer pleinement l'action des services spécialisés dans le recouvrement forcé vers les dossiers à haut rendement.

Ainsi, en Irlande, les équipes spécialisées dans le recouvrement offensif (case workers) gèrent 8% des comptes débiteurs, mais réalisent entre 80% et 90% des recouvrements.

Il convient de préciser que ces systèmes d'analyse de risque sont généralement utilisés, aussi bien pour le recouvrement que pour la programmation du contrôle fiscal.

Ainsi, dans sa démarche d'optimiser la performance de ses activités de recouvrement, l'IPRES gagnerait beaucoup à mettre en place un système, qui puisse lui permettre de sélectionner les adhérents en les analysant automatiquement suivant le critère du risque, le plus efficacement possible.

De ce fait, on pourra savoir quel type de traitement adopter pour chaque type d'adhérent selon le niveau de risque.

6.3.4. Une présence plus fréquente des agents de recouvrement sur le terrain

Il a été démontré que dans la plupart des administrations, le recouvrement comporte une importante dimension « sur place ». Par-là, on n'entend pas seulement la simple localisation physique de l'entreprise, mais aussi la mise en œuvre de visites sur place le plus fréquemment possible.

Même dans les pays où il existe un équivalent des huissiers, les agents des services locaux de recouvrement se rendent chez certains mauvais payeurs pour négocier des arrangements, évaluer la solvabilité, ou tout simplement pour faire pression. Ainsi, l'administration fiscale montre qu'elle est présente.

Les agents de recouvrement sont également présents dans les procédures collectives : ils se rendent aux assemblées de créanciers, se font désigner comme représentants des créanciers, etc.

Par ailleurs, ce travail de terrain, à la fois pour le recouvrement et pour le contrôle fiscal, sert aussi à repérer les entreprises éphémères dans la mesure où, la présence sur le terrain permet en effet d'évaluer la réalité de l'activité, ou de déceler les indices d'une insolvabilité organisée.

En Irlande par exemple, la présence physique des agents de recouvrement dans les administrations fiscales, se justifie par les caractéristiques de leur cible (PME récalcitrantes), ainsi que par leur tâche d'identification de contribuables « inactifs » et d'identification des non déclarants (faire une rue, maison par maison).

Il est bien vrai que l'IPRES est déjà dans cette dynamique d'aller vers les adhérents, cependant il est nécessaire d'accroître les présences physiques des contrôleurs sur le terrain, pour que les adhérents sentent la présence de l'IPRES en permanence, car les débiteurs ne paient qu'à ceux qui sont plus présents, dans le recouvrement des créances.

Ainsi, il sera plus avantageux à l'IPRES, d'organiser son système de recouvrement, en multipliant les visites sur le terrain de ses contrôleurs, dans le but de maintenir la performance de son système de recouvrement. Et cela ne peut se faire qu'en octroyant un parc automobile à son service de recouvrement. De ce fait, ce service pourra assurer ses contrôles sur place sans interruption. Ainsi le niveau de réticence des adhérents pourra être diminué, bien qu'il y'aura toujours des entreprises qui seront en marge de la législation.

6.3.5. Le management et la gestion des équipes : techniques indispensables à un recouvrement performant

La plupart des administrations ayant une conception moderne du recouvrement travaillent selon la notion de *case working* : des équipes spécialisées dans le recouvrement forcé se voient attribuer un portefeuille de dossiers individuels, dont elles sont directement responsables jusqu'à ce que le recouvrement ait été opéré. Ces systèmes fonctionnent selon le principe du workload management (gestion informatisée du flux de travail) : le système permet aux chefs d'équipes de disposer de rapports périodiques sur la gestion du flux et du

stock de dossiers, l'efficacité des différents agents, le succès des actes de poursuites pratiqués etc.

De tels systèmes permettent aux chefs d'équipes de jouer un rôle d'animation du recouvrement.

En Irlande par exemple, les équipes de recouvrement (« case workers »), se voient confier, non seulement des dossiers de débiteurs, mais également des dossiers « vivants », non encore débiteurs ; mis sous surveillance par le système dans une optique de prévention.

Ce travail de recouvrement forcé ne se conçoit plus aujourd'hui, sans une forte informatique de gestion. Des applications intelligentes permettent aux agents de déterminer, par type de dette, les actes de poursuites les plus efficaces (selon les critères statistiques etc.).

Par ailleurs, les systèmes comportent une fonction « bloc-notes » très développée : les actes de poursuites, leurs résultats, les réactions ou éventuelles promesses du contribuable y sont consignées et servent à l'analyse des dossiers.

Donc l'IPRES peut s'inspirer de cette nouvelle forme de gestion , en privilégiant une gestion informatisée plus efficace , dans le but de mieux gérer les débiteurs défaillants et en adoptant une gestion préventive , pour ceux qui ne sont pas encore des débiteurs défaillants , toujours , dans un cadre informatisé .

6.3.6. Synergie d'action entre l'IPRES et les autres institutions étatiques de recouvrement (les administrations fiscales et douanières)

L'IPRES gagnerait beaucoup, à mettre en place une relation de partenariat, avec les autres organismes, qui ont la même cible qu'elle.

En effet, en créant, une union de recouvrement, couvrant toutes ses structures, le système de recouvrement pourrait être beaucoup plus performant, dans la mesure où il y'aura une communication plus efficace, des échanges d'idée et de stratégies.

Dans ce sens, un référentiel des entreprises de recouvrement pourrait être mis en place.

Il sera également judicieux de procéder à un croisement de fichier, entre l'IPRES, la CSS et l'administration fiscale, par exemple, défini au préalable par un cadre légal, car cela peut être un moyen très efficace de détecter les fraudeurs.

Dans ce cadre, il sera nécessaire d'adopter des règles de saisie communes, un identifiant unique et aussi une règle de traitement unique, dans le but d'être plus performant dans les activités de recouvrement.

Conclusion :

Dans ce chapitre, il était question de parler des forces et des faiblesses du système de recouvrement de l'IPRES ; puis de faire des propositions d'optimisation de la performance des activités de recouvrement, en fonction de ces faiblesses.

Il est bien vrai que ce ne sont pas les seules solutions possibles qui puissent exister, mais c'est juste des propositions que nous faisons, en vue d'améliorer le recouvrement de l'IPRES, puisque notre thème se base sur l'optimisation.

Nous nous sommes focalisés, sur les points qui, selon nous, méritent des améliorations et pourront apporter une solution au problème de départ qui a suscité cette étude, il s'agit de la réticence des adhérents à respecter leurs engagements envers IPRES.

Conclusion de la deuxième partie :

Comme nous l'avons annoncé précédemment, dans cette partie, nous avons d'abord parlé de la présentation de l'Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal, puis de la description des activités de recouvrement de l'IPRES ensuite de l'optimisation de la performance des activités de recouvrement.

Avant de faire l'optimisation, nous avons parlé des forces et des faiblesses du système de recouvrement de l'IPRES. C'est à partir de ces points clés que nous avons fait des propositions d'optimisation de la performance du recouvrement.

En effet, l'idée de départ était de mettre en place une stratégie afin de recouvrer de façon optimale et dans les délais. C'est ce que nous avons essayé de faire, en faisant des propositions qui pourront permettre à l'IPRES d'optimiser la performance de son recouvrement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

L'Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (I.P.RE.S.) est la seule institution, à laquelle l'Etat du Sénégal a confié la gestion de la retraite au Sénégal, qui est une mission de service public. Ainsi, elle se doit d'être performante, à tous les niveaux, pour mener à bien sa mission.

C'est la raison pour laquelle, nous avons choisi ce thème, qui est d'optimiser la performance des activités de recouvrement.

Ainsi, il a été question d'étudier d'abord l'existant, c'est-à-dire la description des activités de recouvrement de l'IPRES. L'objectif visé était de faire ressortir les forces et les faiblesses.

C'est à la suite de cela que nous avons formulé des propositions d'optimisation, portant sur l'amélioration du système d'information, l'introduction des TIC dans le processus de recouvrement, la sélectivité et l'analyse du risque dans le recouvrement, une présence plus fréquente des agents de recouvrement sur le terrain, un management plus performant des équipes et une synergie d'action entre l'IPRES et les autres institutions étatiques de recouvrement.

Nous pensons que l'IPRES gagnerait beaucoup à adopter ces recommandations, qui pour la plupart, sont basées sur le système d'information. Si l'IPRES dispose d'un système d'information plus performant, elle pourra mieux maîtriser son fichier adhérent à tous les niveaux.

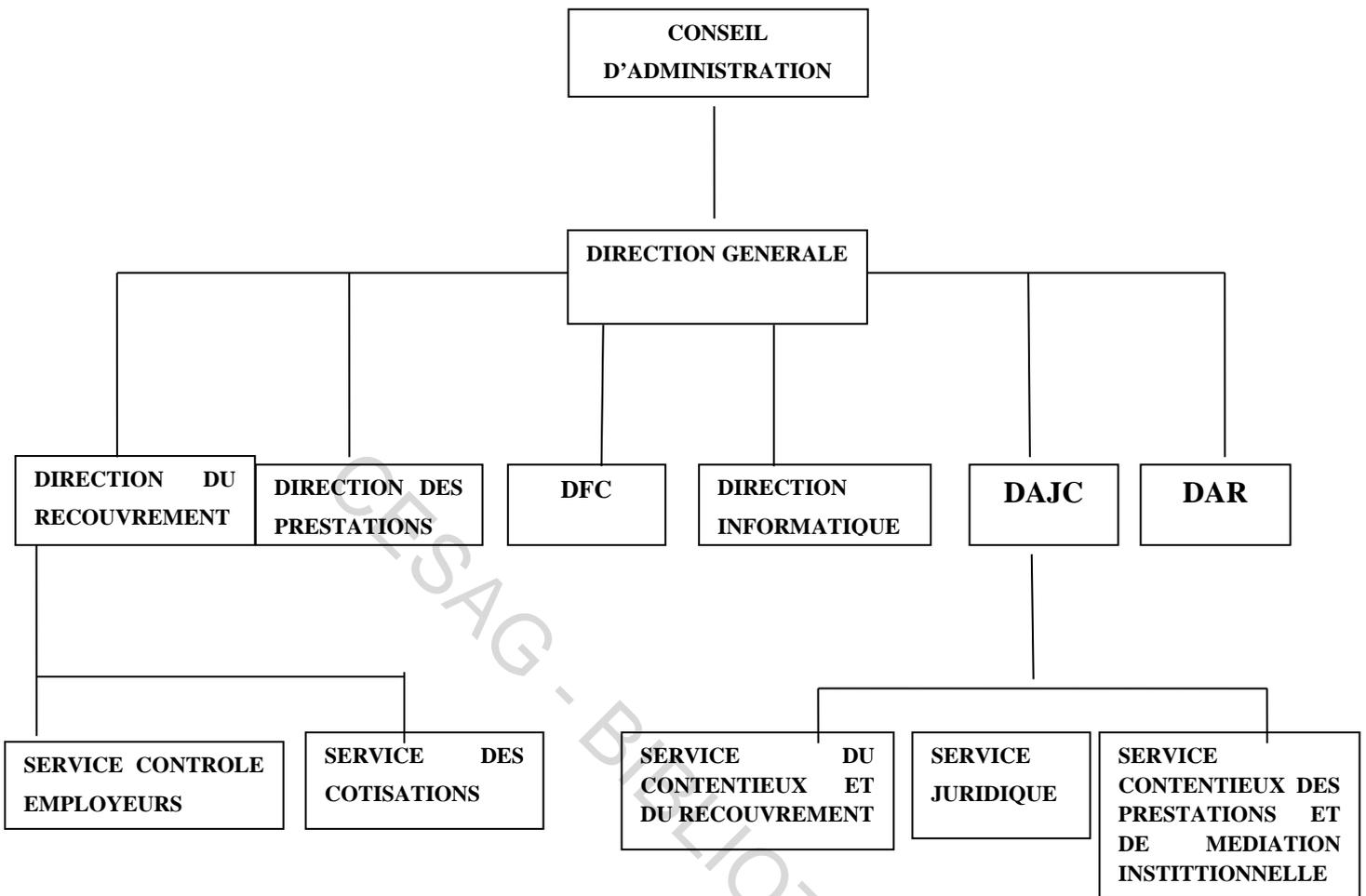
Il s'agit juste des propositions, qui peuvent également être améliorées avec le temps, et de façon à ce qu'elles soient compatibles avec le fonctionnement de l'IPRES.

En somme, le recouvrement de l'IPRES n'est pas pointé du doigt, mais il reste beaucoup de choses à faire, pour le parfaire. Par exemple, l'IPRES doit conscientiser le maximum d'entreprises de façon à ce qu'elles sachent que l'adhésion est une obligation en mettant tous les moyens nécessaires pour que les contrôles soient permanents. Ainsi, elle pourra éviter la réticence de certaines entreprises à se conformer à la législation, que nous avons soulignée comme problème. De ce fait, la collecte de cotisations pourra se faire de façon optimale, ainsi que le paiement des pensions de retraite.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme sommaire de l'IPRES



Annexe 2 : Exemple de lettre de relance à envoyer aux adhérents en cas d'arriérés de cotisations.

**INSTITUTION DE PREVOYANCE
RETRAITE DU SENEGAL**



722, Avenue du Pdt Léopold S. Senghor
B. P. 161 / CP : 18524
D A K A R Sénégal
Tél. : 839 91 91
Fax : 839 91 01

Dakar, le

Direction du Recouvrement

Service des Cotisations

RAISON SOCIALE

ADRESSE

D A K A R

N/Réf. :

Ets : n° :

Objet : *arriérés de cotisations*

Monsieur,

Sauf erreur ou omission de notre part, la situation de votre compte arrêtée au accuse un solde débiteur de F CFA dont F CFA (.....) de majorations de retard.

Nous vous accordons un délai jusqu'au pour procéder à la régularisation de votre situation vis-à-vis de l'IPRES.

Passé ce délai, votre dossier sera transmis au Service Contentieux.

Veuillez agréer, **Monsieur**, l'assurance de notre considération distinguée.

Le Directeur du Recouvrement

Annexe 3 : Exemple de notification de mise en demeure après la lettre de mise en demeure et d'état de créances, envoyés aux adhérents, comme c'est décrit dans la procédure de recouvrement des créances

Dakar, le

INSTITUTION DE PREVOYANCE
SENEGAL



SITE DU POINT E

30, Bld de L'Est

Tél. : (221) 33 869 26 60

Fax : (221) 33 825 06 56

www.ipres.sn

Direction du Recouvrement
Service Contrôle Employeurs

N/Réf:

N° ETS :

AFFAIRE :

Affaire suivie par : (Nom du contrôleur)

Contact :

Objet : Notification de mise en demeure

Maître,

Je vous communique ci-joint pour notification au débiteur susnommé, une mise en demeure en date du portant état de créance en annexe.

Je vous saurais gré de bien vouloir me retourner copie de l'original de votre exploit pour me permettre d'entreprendre une action contentieuse.

Veuillez agréer, Maître, l'assurance de ma considération distinguée.

Le Directeur Général

**INSTITUTION DE PREVOYANCE
RETRAITE DU SENEGAL**

Dakar, le



SITE DU POINT E

30, Bld de L'Est

Tél. : (221) 33 869 26 60

Fax : (221) 33 825 06 56

RAISON SOCIALE :

ADRESSE :

www.ipres.sn

DAKAR

Direction du Recouvrement

Service Contrôle Employeurs

N/Réf :

N° Ets :

(A rappeler dans toute correspondance et lors des versements)

Affaire suivie par : (Nom de l'agent concerné)

Contact :

MISE EN DEMEURE

(Art 149 Loi N° 73-37 du 31 juillet 1973)

Messieurs,

L'examen de votre dossier m'a permis de constater que vous êtes redevable à l'I.P.R.E.S d'un montant de **F CFA** au titre des cotisations salariales et patronales (cf. état de créance en annexe).

Il vous est accordé un délai maximum de quinze (15) jours à compter de la date de réception, pour vous acquitter de cette somme, sous peine d'y être contraint par toutes les voies de droit, sans préjudice des poursuites prévues à l'Article 27 de la loi N° 75-50 du 3 avril 1975 relative aux institutions de prévoyance sociale.

Veuillez agréer, Messieurs, l'assurance de ma considération distinguée.

Le Directeur Général

Annexe 4 : Exemple de protocole d'accord en cas de moratoire

PROCES-VERBAL DE CONCILIATION N° /.....

ENTRE LES SOUSSIGNES : L'Institution de Prévoyance Retraite du SENEGAL (I.P.RE.S) 22, Avenue Léopold Sédar Senghor B.P.161. CP 18524 DAKAR - RP, représentée par Monsieur ès qualités de Directeur Général, pour qui domicile est élu en son siège social :

D'une part ;

ET : **RAISON SOCIALE DE L'ENTREPRISE CONCERNEE** - agissant poursuites et diligences de son représentant légal ès qualités de Directeur Général, pour qui domicile est élu

N°ETS :

D'autre part ;

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

Article 1 : **RAISON SOCIALE DE L'ENTREPRISE CONCERNEE** reconnaît devoir à l'I.P.RE.S au titre des cotisations , majorations de retard et pénalités de non-retour d'états, la somme totale de FCFA, arrêtée au soit FCFA **en principal** , FCFA **en majorations de retard** et FCFA **en pénalités de non-retour d'états** , outre les frais et intérêts de droit.

Article 2 : **RAISON SOCIALE DE L'ENTREPRISE CONCERNEE** s'engage à payer la créance suivant les modalités ci-après :

- a) – Règlement du principal soit FCFA le/.... .
- b) – Règlement du reliquat soit FCFA enmensualités de FCFA à compter du/.... jusqu'au/.... .

Article 3 : Le non-respect d'une seule échéance au titre des arriérés entraînera ipso facto déchéance du terme et exigibilité immédiate du reliquat de la créance en principal et en majorations de retard.

Article 4 : Par ailleurs, le présent accord ne préjudicie en rien au versement régulier des cotisations en cours et à terme échu.

Article 5 : Le présent accord sera homologué auprès du Tribunal compétent.

Fait à Dakar, le en quatre (4) exemplaires d'une page

Pour l'IPRES,
Le Directeur Général

Pour l'entreprise concernée,
Le Directeur Général

Annexe 5 : Questionnaire soumis aux adhérents afin de recueillir leur avis par rapport au système de recouvrement de l'IPRES.

**QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DU SYSTEME DE
RECouvreMENT DE L'IPRES N°1**

Chers adhérents, dans le cadre de la rédaction d'un mémoire sur l'optimisation de la performance des activités de recouvrement de l'IPRES, nous souhaitons vous soumettre ce questionnaire, afin de recueillir vos opinions sur le déroulement de notre système de recouvrement.

Merci de votre collaboration.

NOM :Khady.....
PRENOM :NDIAYE.....
RAISON SOCIALE DE L'ENTREPRISE :DAVIVA-DV FASHION
FONCTION : ...Gérante.....
ADRESSE : ...Central Park, avenue malick sy angle autoroute.....
TEL : ...33 8420919

1. Etes-vous un collaborateur de l'IPRES en tant que :

- Employeur
- Cabinet comptable
- Agent d'affaire (consultant ou autre)

2. La communication de nos services est-elle claire par rapport au recouvrement des cotisations?

- OUI
- NON

Donnez les raisons qui justifient votre réponse :

Retard ou absence des bordereaux de paiements

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

3. Etes-vous satisfait de la tenue de votre dossier par les services de l'IPRES ?

- OUI
- NON

Veillez donner les raisons qui justifient votre réponse :

.....Absence de communication

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Quel est le niveau de connaissance de votre dossier?

- Excellent niveau de connaissance
- Très bon niveau de connaissance
- Assez bon niveau de connaissance
- Faible niveau de connaissance
- Niveau de connaissance médiocre

Veillez donner les raisons qui justifient votre réponse :

.....

.....

.....

5. Comment jugez – vous la démarche de recouvrement de l'IPRES ?

- Excellent
- Très bien
- Assez bien
- Passable
- Médiocre

Veillez donner les raisons qui justifient votre réponse :

.....On ne sent pas une action, ou une communication de l'IPRES vers les employeurs.....

.....

.....

.....

6. Quels sont les points forts de l'IPRES dans sa démarche de recouvrement que vous pouvez relever ?

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

7. Quels sont les faiblesses ou manquements de l'IPRES dans sa démarche de recouvrement que vous avez eu à constater ?

L'IPRES n'est parfois pas assez réactif sur les retard de paiement...

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

8. Quelle(s) suggestion(s) apporteriez-vous à l'IPRES pour améliorer le recouvrement ?

...Remise de documents à temps

(bulletin de versement-états de déclaration du personnel)

Possibilité aux adhérents de connaître leur situation.

Aux participants de savoir s'ils sont déclarés ou pas.

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

**QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DU SYSTÈME DE RECOUVREMENT DE
L'IPRES N°2**

Chers adhérents, dans le cadre de la rédaction d'un mémoire sur l'optimisation de la performance des activités de recouvrement de l'IPRES, nous souhaitons vous soumettre ce questionnaire, afin de recueillir vos opinions sur le déroulement de notre système de recouvrement.

Merci de votre collaboration.

NOM :Sidibé
PRENOM :Mafall.....
RAISON SOCIALE DE L'ENTREPRISE :consultance & conseil
.....
FONCTION : consultant & conseil
ADRESSE : HLM Grand Yoff.....
TEL :77 553 05 91.....

1. Êtes-vous un collaborateur de l'IPRES en tant que :

- Employeur
- Cabinet comptable
- Agent d'affaire (consultant ou autre)**

2. La communication de nos services est-elle claire par rapport au recouvrement des cotisations?

- OUI
- NON

Donnez les raisons qui justifient votre réponse :

Pas d'envoi de la situation de notre entreprise en fin d'année sauf quand on le demande

3. Êtes-vous satisfait de la tenue de votre dossier par les services de l'IPRES ?

- OUI**
- NON

Veillez donner les raisons qui justifient votre réponse :

parce que toutes les cotisations versées sont enregistrées par vos services

4. Quel est le niveau de connaissance de votre dossier?

- Excellent niveau de connaissance
- Très bon niveau de connaissance
- Assez bon niveau de connaissance**
- Faible niveau de connaissance
- Niveau de connaissance médiocre

Veillez donner les raisons qui justifient votre réponse :

communication limitée

5. Comment jugez – vous la démarche de recouvrement de l'IPRES ?

- Excellent
- Très bien**
- Assez bien
- Passable
- Médiocre

Veillez donner les raisons qui justifient votre réponse :

Me concernant je verse tous les trois mois donc j'ai la latitude de me préparer en conséquence.

6. Quels sont les points forts de l'IPRES dans sa démarche de recouvrement que vous pouvez relever ?

Non agressivité par le fait des longues échéances ; souplesse des taux de pénalités par rapport aux autres institutions.

7. Quels sont les faiblesses ou manquements de l'IPRES dans sa démarche de recouvrement que vous avez eu à constater ?

Manque de communication sur la situation de compte de chaque cotisant en fin d'année

8. Quelle(s) suggestion(s) apporteriez-vous à l'IPRES pour améliorer le recouvrement ?

Informé régulièrement les salariés sur la situation de leur compte cela mettrait la pression aux sociétés défailtantes.

**QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DU SYSTEME DE RECOUVREMENT DE
L'IPRES N°3**

Chers adhérents, dans le cadre de la rédaction d'un mémoire sur l'optimisation de la performance des activités de recouvrement de l'IPRES, nous souhaitons vous soumettre ce questionnaire, afin de recueillir vos opinions sur le déroulement de notre système de recouvrement.

Merci de votre collaboration.

NOM : SENE

PRENOM : AMINATA

RAISON SOCIALE DE L'ENTREPRISE : ERNST & YOUNG

FONCTION : PAYROLL MANAGER

ADRESSE : 22 RUE RAMEZ BOURGI

TEL 33 849 22 55

1. Etes-vous un collaborateur de l'IPRES en tant que :

- Employeur
- Cabinet comptable**
- Agent d'affaire (consultant ou autre)

2. La communication de nos services est-elle claire par rapport au recouvrement des cotisations?

- OUI**
- NON

Donnez les raisons qui justifient votre réponse : Les dates d'échéances sont mentionnées sur les bordereaux de paiement.....

.....

3. Etes-vous satisfait de la tenue de votre dossier par les services de l'IPRES ?

- OUI**
- NON

Veillez donner les raisons qui justifient votre réponse :

.....

.....

.....

4. Quel est le niveau de connaissance de votre dossier?

- Excellent niveau de connaissance
- Très bon niveau de connaissance**

- Assez bon niveau de connaissance
- Faible niveau de connaissance
- Niveau de connaissance médiocre

Veillez donner les raisons qui justifient votre réponse :

.....
.....

5. Comment jugez – vous la démarche de recouvrement de l'IPRES ?

- Excellent
- **Très bien**
- Assez bien
- Passable
- Médiocre

Veillez donner les raisons qui justifient votre réponse :

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

6. Quels sont les points forts de l'IPRES dans sa démarche de recouvrement que vous pouvez relever ?

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

7. Quels sont les faiblesses ou manquements de l'IPRES dans sa démarche de recouvrement que vous avez eu à constater ?

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

8. Quelle(s) suggestion(s) apporteriez-vous à l'IPRES pour améliorer le recouvrement ?

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

**QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DU SYSTEME DE RECOUVREMENT DE
L'IPRES N°4**

Chers adhérents, dans le cadre de la rédaction d'un mémoire sur l'optimisation de la performance des activités de recouvrement de l'IPRES, nous souhaitons vous soumettre ce questionnaire, afin de recueillir vos opinions sur le déroulement de notre système de recouvrement.

Merci de votre collaboration.

NOM :MBAYE.....
PRENOM : NDEYE YACINE.....
RAISON SOCIALE DE L'ENTREPRISE : SOBOA (actuel), cabinet ITO-compagnie
sucrière du Sénégal (précédemment)
FONCTION : JURISTE FISCALISTE
HLM FASS.....
TEL :775106421.....

1. Etes-vous un collaborateur de l'IPRES en tant que :

- Employeur
- Cabinet comptable
- Agent d'affaire (consultant ou autre)

2. La communication de nos services est-elle claire par rapport au recouvrement des cotisations?

- OUI**
- NON**

Donnez les raisons qui justifient votre réponse :

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

3. Etes-vous satisfait de la tenue de votre dossier par les services de l'IPRES ?

- OUI
- NON**

Veillez donner les raisons qui justifient votre réponse :

La mise à jour des dossiers des adhérents « grand compte » accuse généralement du retard.

.....

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

4. Quel est le niveau de connaissance de votre dossier?

- Excellent niveau de connaissance
- Très bon niveau de connaissance
- Assez bon niveau de connaissance
- Faible niveau de connaissance
- Niveau de connaissance médiocre

Veillez donner les raisons qui justifient votre réponse :

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

5. Comment jugez – vous la démarche de recouvrement de l'IPRES ?

- Excellent
- Très bien
- Assez bien
- Passable
- Médiocre

Veillez donner les raisons qui justifient votre réponse :

En dépit des mises en demeure qui peuvent être servies, certains employeurs montrent des réticences à reverser les cotisations retenues. Rares sont les procédures contentieuses et les transactions sont parfois très discutables. L'IPRES devrait mener des campagnes de contrôle sur le terrain.

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

6. Quels sont les points forts de l'IPRES dans sa démarche de recouvrement que vous pouvez relever ?

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

7. Quels sont les faiblesses ou manquements de l'IPRES dans sa démarche de recouvrement que vous avez eu à constater ?

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

8. Quelle(s) suggestion(s) apporteriez-vous à l'IPRES pour améliorer le recouvrement ?

Mener une campagne de conscientisation auprès des employeurs, en leur faisant comprendre que ce ne sont pas les cotisations sociales, qui grèvent leur charges, et que reverser les cotisations est un acte civique. Cette conscientisation aiderait les salariés futurs retraités à ne pas se retrouver dans une certaine précarité.

D'autre part l'institution pourrait renforcer les sanctions, surtout lorsque l'adhérent reste plus d'une année sans reverser les cotisations, sauf en cas d'empêchement indiscutable.

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

➤ **Ouvrages**

1. AGBODAN Mavor Michel & AMOUSSOUGA Fulbert Gero (1995), *Les Facteurs de performance de l'entreprise*, Editions John Libbey Eurotext, Paris, 243 pages.
2. BIOY Antoine, AVET Frédérique, BOURGEOIS Françoise, FOUQUES Damien, NEGRE Isabelle, & THEURIN Martine (2004), *Travail de fin d'études infirmières : Réalisation, méthodologie et soutenance*, Edition Blandine Renard, Bréal, 192 pages.
3. ESSO Anne Marie H. Assi & DIOUF Ndiaw (2002), *OHADA : Recouvrement des créances*, collection Droit Uniforme Africain, Editions Juriscope, Bruxelles, 254 pages.
4. FERNANDEZ Alain (2011), *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Editions d'Organisation, Paris, 490 pages.
5. MARTORY Bernard, DELAY Christine & SIGUIER Fabien (2008), *Piloter les performances RH : la création de valeur par les ressources humaines*, Collection Entreprise & Carrière, Editions Liaisons, Paris, 190 pages.
6. PESQUEUX Yvon (1996), *La notion de performance globale*, 14 pages.
7. PROULX Denis (2008), *Management des organisations publiques : Théorie et applications*, 2^e édition, Presses de l'Université du Québec, Québec, 350 pages.
8. SCHILTZ Pierrot & PUTZ Jean Luc (2003), *Le recouvrement de créances*, Collection Le droit facile, Editions Pomoculture, Luxembourg, 295 pages.
9. VAN HERREWEGHE Vaast & FORGES Michel (2007), *Memento de saisies*, Edition Kluwer, Waterloo, 455 pages.
10. VINCENT Olivier (2009), *Gestion des débiteurs où l'art de se faire payer*, Edition Edi.pro, Belgique, 223 pages.
11. VOYER Pierre (2006), *Tableaux de bord de Gestion et indicateurs de performance*, 2^e édition, Presses de l'Université du Québec, Québec, 470 pages.

➤ **Autres documents consultés**

12. Article publié sur le net par la Direction Générale des Finances Publiques Françaises (2011).

13. Association Internationale de la Sécurité Sociale (2012), Conférence Internationale sur les Nouvelles Technologies de l'information et de la Communication dans la sécurité sociale.
14. BAUDE Olivier (2011), qu'est-ce que la démarche DMAIC ?
15. Bureau International du Travail Genève (2001), l'Administration de la sécurité sociale
16. Bureau International du Travail (2001), Rapport VI.
17. ENOFF Louis D. & RUGGIA FRICK Raül (2013), rapport de synthèse sur les innovations en matière de recouvrement des cotisations et de respect des obligations, Forum mondial de la sécurité sociale du 10 au 15 novembre à DOHA.
18. EUZEBY Alain (1978), Revue Française du Droit Social.
19. Fédération Bancaire Française (2012).
20. HOLE Stéphane (2014), rapport fait au nom de la commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif.
21. Les Mini-guides bancaires des professionnels(2012).
22. NOBRE Thiery (2001), le contrôleur de gestion de la PME, revue comptabilité – contrôle-audit.
23. Plan comptable CIPRES des organismes de sécurité sociale.
24. Règlement Intérieure n°1 de l'IPRES.
25. Règlement Intérieure n°2 de l'IPRES.
26. RF Conseils (2005), n°162.
27. Riskalis Consulting (2012), comment optimiser et maîtriser votre dispositif de recouvrement ?
28. SITBON Jules (2005), revue la lettre de l'observatoire des retraites : Pilotage, fondement et réflexions sur les systèmes de retraite par répartition fonctionnant par point.
29. URSSAF Bourgogne (2011), Rapport n°14.