



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

MBA-Audit et Contrôle de Gestion

(MBA-ACG)

**Promotion : 27
(2015-2016)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**Analyse du système de recouvrement des créances
commerciales de Air Burkina**

Présenté par:

Josiane Maivy Cathérine Linda SEGDA

Encadré par:

M. Hugues Oscar LOKOSSOU

Enseignant associé au CESAG

Novembre 2016

DEDICACE

Je dédie ce présent mémoire à ma famille qui n'a ménagé aucun effort pour faire de moi ce que je suis aujourd'hui

- mon père monsieur Vincent De Paul SEGDA
- ma mère madame SEGDA née PALE Gisèle N'Touda
- mes sœurs Marie Florence, Jeanine Brenda et Imanie Karmen SEGDA

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Ce présent mémoire pour l'obtention du Master in Business Administration (MBA) en Audit et Contrôle de Gestion n'aurait pu être mené à bien sans le soutien inestimable de certaines personnes ; il est alors important de remercier vivement les personnes qui ont participé à sa réalisation en particulier

- monsieur ILBOUDO Dimitri, Sous-Directeur Comptable de Air Burkina pour sa disponibilité et son encadrement qui nous ont permis de mieux appréhender les réalités du monde professionnel,
- madame ZOURE Haoua, pour sa contribution énorme à notre encadrement à Air Burkina,
- à l'ensemble du personnel de AIR BURKINA pour l'immense apport intellectuel et professionnel dont ils nous ont fait bénéficier durant le stage,
- monsieur LOKOSSOU Hugues Oscar, notre directeur de mémoire pour ses conseils avisés et ses observations pertinentes,
- monsieur YAZI Moussa, directeur de la formation du CESAG, pour les efforts qu'il n'a cessé de fournir afin de nous donner une bonne formation,
- docteur CHABI Bertin, Chef du département CESAG EXECUTIVE EDUCATION, pour ses efforts et sa disponibilité,
- à tous les enseignants du CESAG, en particulier à ceux qui nous ont encadrés en MBA Audit et Contrôle de Gestion pour la qualité de la formation qu'ils nous ont donnée,
- madame ATTIE Angèle notre marraine et mademoiselle PALM Ophélie notre cousine pour tout le soutien reçu,
- enfin à tous ceux qui de près ou de loin, ont participé à la rédaction de ce mémoire.

Sommaire

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	iii
Sommaire	iv
SIGLES ET ABREVIATIONS	v
INTRODUCTION	1
1ere PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	5
CHAPITRE 1 : LE PROCESSUS GENERAL DE RECOUVREMENT DES CREANCES	6
SECTION 1 : NOTIONS DE CREANCE ET RECOUVREMENT	6
SECTION 2 : LES PROCEDURES DE RECOUVREMENT	14
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE ET PRESENTATION DE L'ENTREPRISE	23
SECTION 1 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE	23
SECTION 2 : PRESENTATION DE LA COMPAGNIE AIR BURKINA	27
2ème PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	37
CHAPITRE 1 : ANALYSE DU PROCESSUS DE RECOUVREMENT DES CREANCES DE AIR BURKINA	38
SECTION 1 : LE TRAITEMENT DES DOCUMENTS DONNANT NAISSANCE A LA CREANCE	38
SECTION 2 : ANALYSE DU SYSTEME APPLIQUE PAR AIR BURKINA	41
CHAPITRE 2: PROPOSITION D'UN NOUVEAU SYSTEME DE RECOUVREMENT	47
SECTION 1 : RECOMMANDATIONS GENERALES.....	47
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES AU RECOUVREMENT.....	50
CONCLUSION GENERALE	56
BIBLIOGRAPHIE	I
ANNEXES	III
TABLE DES MATIERES	IV

SIGLES ET ABBREVIATIONS

ADP	Aérienne de Participation
AKFED	Aga Khan Fund for Economic Development
BCB	Billet Complémentaire de Bagage
BFR	Besoin en Fond de Roulement
BP	Billet de Passage
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
DCAAF	Direction Centrale des Affaires Administratives et Financières
DGACM	Direction Générale de l'Aviation Civile et de la Méthodologie
FR	Fond de Roulement
FRF	Fond de Roulement Financier
FRNG	Fond de Roulement Net Global
GRC	Gestion de la Relation Client
IPS/WA	Industrial Promotion Services
IUTS	Impôt Unitaire sur les traitements et Salaires
LTA	Lettre de Transport Aérien
MBA	Master in Business Administration
MCO	Miscellaneous Charges Order
PGI	Progiciel de Gestion Intégrée
SA	Société Anonyme
SFR	Service Facturation et Recouvrement
SODETRAF	Société pour le Développement du transport Aérien en Afrique
SOSUCO	Société Sucrière de la Comoe
SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats
TPA	Taxe Patronale et d'apprentissage

LISTES DES FIGURES, TABLEAUX ET ANNEXES

Liste des figures

Figure 1 : Procédure générale de recouvrement

Figure 2 : Processus de l'affacturage

Figure 3 : Processus du crédit manager

Figure 4 : Model d'analyse

Figure 5 : Processus de recouvrement appliqué par Air Burkina

Figure 6 : Nouveau processus de recouvrement proposé

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Identification des faiblesses du système de recouvrement

Tableau 2 : Taux d'exécution des clients commerciaux

Tableau 3 : Fiche de poste pour le chargé de facturation

Tableau 4 : Fiche de poste pour le chargé du recouvrement

Liste des annexes

Annexe 1 : Entretien

Annexe 2 : Organigramme de Air Burkina

Annexe 3 : Exemple de facture

Annexe 4 : Situation hebdomadaire des créances

Annexe 5 : Fiche d'évaluation du SFR

INTRODUCTION

L'entreprise est une unité institutionnelle mue par un projet, déclinée en stratégie ou en politique et plan d'actions dont le but est de fournir des biens ou services à destination d'un ensemble de clients ou d'utilisateurs. Elle s'organise en mobilisant et consommant des ressources (matérielles, immatérielles, financières, humaines,...) et en se donnant comme objectif de dégager un certain niveau de rentabilité plus ou moins élevée et pérenne.

La pérennité de toute entreprise dépend de sa gestion et sa relation avec ses clients. En effet, les clients sont ceux pour qui l'entreprise fonctionne, alors la gestion de la relation client (GRC) est très importante. La GRC a pour but de créer et entretenir une relation mutuellement bénéfique entre l'entreprise et ses clients. L'entreprise veille à la satisfaction des clients et en retour ils achètent les biens ou services qu'elle propose. Le règlement de ces ventes peut être fait par différentes manières à savoir le règlement au comptant, le règlement à une échéance fixée par l'entreprise en cas de vente à crédit et le règlement en échange d'un service équivalent au prix du bien ou du service.

Pour les achats à crédit, l'opération qui consiste à obtenir le paiement des créances est appelée recouvrement. Le recouvrement vise un objectif général, celui de permettre à l'entreprise de rentrer en possession des fonds qui lui reviennent. Ces fonds permettent à l'entreprise d'assurer son fonctionnement quotidien, d'honorer ses différents engagements à l'égard des employés et des fournisseurs, d'avoir une situation financière stable et de rémunérer les investisseurs. Il est donc important et indispensable pour une entreprise d'avoir un service de recouvrement actif et efficace.

Dans le souci de fidéliser la clientèle et de toujours majorer son bénéfice, Air Burkina a mis en place une politique permettant aux entreprises de bénéficier de ses services à crédit. Air Burkina étant une compagnie aérienne nationale, elle réalise la majorité de son chiffre d'affaires par les clients ordinaires et cela est un avantage car ces derniers règlent au comptant. Néanmoins, le montant des créances commerciales, c'est-à-dire la valeur des services rendus aux entreprises commerciales à crédit, n'est pas négligeable. C'est pour cela qu'intervient le service de facturation et recouvrement. Pour rentrer en possession de ses fonds, l'entreprise peut utiliser plusieurs méthodes de recouvrement.

Nous avons fait le constat du montant élevé des créances d'Air Burkina et la non réaction des clients suite aux mails de réclamation qui leurs sont adressés. Alors, les créances commerciales augmentent de jour en jour et cela se répercute sur le chiffre d'affaires et le

bénéfice. Le chiffre d'affaires constaté n'est pas totalement disponible et le bénéfice est minoré par les provisions constatées pour les créances.

Au regard de la situation, les interrogations suivantes se posent :

- la procédure de recouvrement appliquée par la société est-elle efficace ?
- Air Burkina doit-elle changer sa méthode de recouvrement ?

La perspective de rechercher des éléments de réponse à ces questions justifie le choix du thème de cette étude qui est « l'analyse du système de recouvrement des créances commerciales de Air Burkina ».

Cette analyse porte alors sur le service de facturation et de recouvrement choisi parmi l'ensemble des services comptables de Air Burkina car il fournit toutes les informations sur la clientèle de l'opération de vente au règlement de la créance. Pour la collecte de ces informations, la lecture de certains documents (revue documentaire) ainsi que des échanges avec le personnel de Air Burkina (interviews et discussions) ont été nécessaires.

Le montant élevé des factures commerciales dont les délais de paiement sont échus engendre une situation inquiétante. Les hypothèses suivantes, représentant des affirmations plausibles face à la préoccupation ont été formulées :

- la procédure de recouvrement utilisée par l'entreprise comporte des failles ;
- une nouvelle procédure de recouvrement est nécessaire.

Ce mémoire a pour objectif de déceler les défauts du système de réclamations du paiement des créances de Air Burkina et de procéder à leur correction. Aussi, il devrait permettre une meilleure appréhension de la notion de recouvrement et une maîtrise du fonctionnement de la compagnie Air Burkina.

Au regard de la complexité de la tâche qu'est le recouvrement des créances et la difficulté pour Air Burkina d'y parvenir, la rédaction de ce mémoire est un approfondissement des connaissances théoriques et pratiques. Il aidera l'entreprise à corriger son système de recouvrement et peut être une inspiration pour d'autres entreprises. Force est d'espérer qu'il aidera tous ceux qui s'intéressent à la gestion du recouvrement des créances, notamment les étudiants qui pourront l'utiliser comme source d'inspiration pour aborder d'autres aspects de ce thème qui n'ont pas été traités.

Cette étude comprend quatre (4) chapitres divisés en deux (2) parties principales. Le premier chapitre qui porte sur la revue de littérature définit les différents concepts et la revue des travaux antérieurs pour une meilleure appréhension de la notion de recouvrement. Le second chapitre détaillera la méthodologie de travail utilisée ainsi que l'historique, les missions et l'organisation de Air Burkina. Ensuite le troisième chapitre décrira la procédure de recouvrement appliquée par Air Burkina et son analyse. Enfin le quatrième chapitre donnera le résultat de l'analyse et la proposition d'une nouvelle procédure de recouvrement pour Air Burkina.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1ere PARTIE : CADRE THEORIQUE DE
L'ETUDE

CHAPITRE 1 : LE PROCESSUS GENERAL DE RECOUVREMENT DES CREANCES

Le monde est en perpétuel changement et il en est de même des normes, principes et bonnes pratiques de gestion qui subissent au jour le jour des évolutions. En effet la gestion du recouvrement des créances dans les entreprises devient de plus en plus complexe pourtant il est important qu'elle soit bien effectuée et adaptée à l'environnement dans l'optique d'assurer la pérennité.

Dans ce chapitre, deux (02) principaux aspects seront mis en évidence : d'abord l'approfondissement des notions de créance et de recouvrement ensuite l'explication des procédures de recouvrement généralement connues.

SECTION 1 : NOTIONS DE CREANCE ET RECOUVREMENT

La créance et le recouvrement sont deux (2) notions qui vont de pair. Qui parle de recouvrement parle d'abord de créance. L'étude fera donc intervenir ces deux notions de façon récurrente.

1.1. LA CREANCE ET SON RECOUVREMENT

Pour une meilleure appréhension des parties faisant intervenir ces notions, il est essentiel de les définir. Mais, nous commencerons par parler de la facturation car c'est d'elle que naît la créance.

1.1.1. LA FACTURATION

Selon ZIALO (2005 :26), « dans le cadre de la gestion des activités de ventes, un suivi particulier doit être effectué au niveau de certaines tâches essentielles telles que le traitement des commandes, l'émission des factures et des autres crédits, les enregistrements comptables ou encore le contrôle d'accès au fichier clients. »

« L'établissement de la facture est une obligation résultant pour tout achat de produits ou toute prestation de service d'une activité professionnelle » (encarta, 2008).

Cette obligation s'applique donc à tous les clients ou fournisseurs, notamment les opérateurs économiques, comme le rappellent les managers, quelle que soit la forme sous laquelle ils exercent leur activité (société, entreprise individuelle).

Certaines sociétés sont vulnérables à des risques multiples aux problèmes de recouvrement de créances. Lorsqu'elles sont confrontées à des débiteurs de mauvaise foi qui n'ont pas de moyens disponibles pour payer les services dont ils ont bénéficié.

Ceci devient plus difficile dans le cas des clients insolvable. On rencontre malheureusement ce genre de difficultés de plus en plus fréquemment dans le monde des affaires. L'entreprise tout au long de son fonctionnement entretient d'énormes relations avec divers tiers. Ces relations économiques se traduisent par des échanges générant des flux d'origines interne et externe et matérialisés par l'établissement de certains documents appelés pièces comptables. Celles-ci sont le point de départ de tout enregistrement comptable et servent de preuve à toute opération d'échange réalisée par l'entreprise.

C'est, en définitive, une opération comptable consistant en l'établissement des documents matérialisant des opérations d'échanges et servant de preuve à toute transaction réalisée par l'entreprise. On distingue plusieurs types de factures, on peut citer entre autres :

- La facture normale ou de doit est celle qui constate le droit de créance du vendeur (fournisseur) et la dette de l'acheteur (client)
- La facture d'avoir ou facture rectificative « est un écrit par lequel le fournisseur reconnaît devoir une certaine somme à son client du fait d'un retour de marchandises, de l'octroi d'une réduction ou de remboursement des frais » (ERSA, 2005 :133).

1.1.2. LA CREANCE

Le dictionnaire encarta, 2008 définit la créance comme «le droit par lequel une personne, le créancier, peut exiger quelque chose de quelqu'un, le débiteur, notamment le règlement d'une dette ».

Selon BILIAU (2009 :1478), la créance est le droit en vertu duquel une personne physique ou morale, qu'on appelle le créancier, peut exiger des droits sur un bien ou un service d'un débiteur, qui peut être une personne physique ou morale.

Les créances clients sont l'ensemble des sommes que les clients doivent à l'entreprise. Elles peuvent correspondre à un oubli ou un réel impayé qui peut avoir de graves conséquences sur l'entreprise. Pour être recouvrable, la créance doit être certaine (émaner d'une dette existante), liquide (être quantifiable et chiffrable) et exigible (délais de paiement dépassés).

On distingue trois (3) types de créances :

- Les créances privilégiées

Selon BOCOBZA-BERLAUD (2011 :65), elles sont garanties par un privilège général sur les biens mobiliers et immobiliers de la personne physique ou morale déclarée en redressement ou liquidation judiciaire.

Les créanciers privilégiés sont ceux bénéficiant d'une garantie (nantissement, gage, hypothèque,...) qui leur assure une priorité de paiement sur les autres créanciers. Un privilège peut porter sur un seul bien du débiteur par exemple un gage sur une machine-outil ou sur un véhicule. Il peut aussi porter sur un ensemble de biens du débiteur, par exemple le privilège pour le paiement des frais de justice qui porte sur l'ensemble des biens mobiliers du débiteur.

- Les créances chirographaires

Selon DE GENTILE (1986 :171), un créancier chirographaire est un créancier simple c'est-à-dire ne disposant d'aucune sureté particulière (privilège, nantissement, hypothèque) lui permettant d'être payé avant les autres créanciers, sur le prix de vente des biens de son débiteur. Il dispose seulement, comme garantie du paiement de sa créance, de l'ensemble des biens présents et à venir de son débiteur.

S'il n'est pas payé, un créancier chirographaire peut faire vendre les biens de son débiteur pour se payer sur le prix de vente, mais il sera en concurrence avec tous les autres créanciers et notamment les créanciers privilégiés.

Lors de la vente des biens du débiteur, il viendra après les créanciers privilégiés ensuite la répartition du solde éventuel se fera « au marc le franc », c'est-à-dire que les sommes seront réparties entre les différents créanciers chirographaires au prorata de leur créance.

- Les créances institutionnelles

Selon GAY (2002 :38), une créance institutionnelle est une créance, prise en charge par une entreprise, une organisation, l'Etat, etc. Ce type de créance n'est pris en compte que sous présentation d'un document attestant que la créance est prise en charge par tel ou tel organisme.

La présentation de la prise en charge permet de coordonner avec le client l'ensemble des dispositions auxquelles il doit faire face ou remplir pour avoir droit aux services dont il a besoin.

1.1.3. LE RECOUVREMENT

Le recouvrement est la démarche que réalise un créancier afin d'obtenir de son débiteur qu'il s'acquitte de la dette qu'il avait contractée envers lui. C'est une activité règlementée consistant à utiliser tous les moyens légaux, amiable et/ou judiciaires, pour obtenir d'un débiteur la créance due au créancier.

Selon LASSEGUE (2002 :20) « le recouvrement des créances est défini comme le fait pour un créancier d'obtenir le paiement de la somme d'argent ou de la prestation en nature qui lui est due, à l'arrivée du terme convenu ».

Le recouvrement peut être obtenu soit amiablement, soit après une mise en demeure, soit encore à la suite d'une instance en paiement et la mise en œuvre d'une procédure d'exécution. Ainsi, PIC (2009 :191) dit que « le recouvrement est une relance de paiement, amiable ou judiciaire, effectué par un fournisseur auprès de ses clients en retard de paiement ».

L'entreprise peut gérer ses créances de trois (3) méthodes différentes que sont l'externalisation, la gestion interne ou le rachat des créances.

- l'externalisation

Selon LACITY et HIRSCHEM (1993), « l'externalisation ou encore outsourcing dans la forme la plus basique peut être entendue comme l'achat d'un bien ou d'un service qui était auparavant réalisé en interne ». Cela se caractérise de nos jours par un partage de responsabilité vers le prestataire qui devient également responsable des pertes et profit. C'est un facteur important de compétitivité, de flexibilité et de meilleure réactivité pour répondre aux nouveaux défis économiques.

Dans ce cas de recouvrement, l'entreprise fait appel à une société spécialisée dans le recouvrement pour effectuer la tâche.

- la gestion interne

La gestion interne se traduit par le fait que l'entreprise soit elle-même en charge du recouvrement de ses impayés en mettant en place un service de recouvrement.

- le rachat des créances

L'entreprise peut faire appel à une société qui lui rachète la créance moyennant un rabais. Dans ce cas, le risque de défaut de paiement est entièrement transféré à la nouvelle société et celle-ci devient ainsi le créancier.

1.2. LES INDICATEURS FINANCIERS LIES AU RECOUVREMENT DES CREANCES

Le recouvrement des créances est jugé efficace quand il conduit à l'amélioration d'un certains nombres d'indicateurs tels que le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

1.2.1. LE FOND DE ROULEMENT

Selon BAROLET ET BOULMER (1986 :60), le fond de roulement est la part des capitaux permanents (capitaux propres et dettes à long terme) qui n'est pas absorbé par le financement des valeurs immobilisées et qui est disponible dans l'entreprise pour financer les besoins liés au cycle d'exploitation.

Le fond de roulement constitue la différence entre les ressources stables et les emplois durables. Il a pour objet de financer tout ou partie du besoin en fonds de roulement. On distingue le Fond de Roulement Net Global (FRNG) et le Fond de Roulement Financier (FRF).

Le FRNG se calcule comme suit :

- pour une analyse des perspectives à long terme, par le haut du bilan : $FRNG = \text{capitaux permanents} - \text{Actifs immobilisés}$;
- pour une analyse des perspectives à court terme, par le bas du bilan : $FRNG = \text{Actifs circulants} - \text{dettes à court terme}$.

Le FRF se caractérise par la différence entre les actifs à court terme et les dettes à court terme. Il est utilisé lors de l'évaluation de la liquidité et de la solvabilité d'une entreprise.

On peut interpréter la situation d'une société en étudiant son niveau en fonds de roulement.

- Un FR supérieur à 0 montre que les emplois durables sont intégralement financés par des ressources stables ; la société est dans une bonne situation.
- Un FR inférieur à 0 de façon ponctuelle indique un déséquilibre de financement.
- Un FR inférieur à 0 de façon chronique signale un risque d'insolvabilité.

1.2.2. LE BESOIN EN FOND DE ROULEMENT

Le BFR est la mesure des ressources financières qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour couvrir le besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie correspondants aux décaissements (dépenses et recettes d'exploitation nécessaires à la production) et aux encaissements (commercialisations des biens et services liés à son activité). Le besoin en fonds de roulement est généralement appelé « ressource en fonds de roulement » lorsqu'il est négatif.

L'objectif de l'étude du BFR est de voir si les besoins d'exploitations sont financés par les ressources d'exploitations.

$$\text{BFR} = \text{actif circulant (stocks + créances + clients)} - \text{passif circulant (fournisseurs + dettes fiscales + dettes sociales + autres dettes non financières)}$$

Le BFR est donc l'excédent des emplois d'exploitation (stock, poste client,...) sur les ressources d'exploitation (poste fournisseur, dettes fiscales et sociales, avances et acomptes reçus...). C'est pourquoi on l'appelle également besoin de financement de l'exploitation (DELAHAYE ET al, 2007 :167).

- Le BFR est positif lorsque les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise doit financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (FR), soit à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme.
- Le BFR est nul quand les emplois d'exploitation sont égaux aux ressources d'exploitations. Le passif circulant de l'entreprise suffit à financer l'actif circulant.
- Le BFR est négatif lorsque les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitations. Le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation. Elle n'a donc pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme pour financer d'éventuels besoins.

1.2.3. LA TRESORERIE

La trésorerie est constituée par les sommes d'argent disponibles en caisse ou en banque. On peut la calculer en totalisant le solde de la caisse, des comptes chèques bancaires et postaux.

Dans la mesure où les clients ont une influence sur le besoin en fond de roulement, les retards de paiements ou des clients insolvable peuvent donc dégrader le niveau de la trésorerie.

La trésorerie représente la différence entre le Fond de Roulement et le Besoin en Fond de Roulement ou la différence entre la trésorerie d'actif et la trésorerie du passif.

- Si la trésorerie nette est positive, la situation de l'entreprise est saine.
- si la trésorerie nette est négative, il existe pour l'entreprise un risque financier à court terme.
- si la trésorerie nette est nulle, la situation de l'entreprise est équilibrée mais le risque financier existe.

1.3. LES OBJECTIFS ET LES PRINCIPES DU PROCESSUS DE RECOUVREMENT

Cette partie consistera à répondre à deux questions essentielles : pourquoi effectuer des recouvrements ? Que faut-il pour assurer la qualité du recouvrement ?

1.3.1. LES OBJECTIFS DU RECOUVREMENT

L'activité de recouvrement des créances permet de mieux connaître les clients et de mesurer, en aval, la qualité de prestations livrées, particulièrement pour une jeune société se lançant sur un marché nouveau, et/ou les clients sont rarement récurrents.

Généralement le service de recouvrement ou service contentieux poursuit les objectifs suivants :

- Permettre une récupération des créances les plus importantes. Pour ce faire, il faut apurer régulièrement le stock de dossiers contentieux pour que l'accent soit mis sur les dossiers qui présentent des chances de récupération. Les dossiers doivent également arriver à temps au service contentieux avant qu'il ne soit trop tard;
- Préserver autant que possible la relation commerciale; le client en difficulté aujourd'hui peut être le bon client demain. Les difficultés sont passagères donc il faut donc traiter dignement le client en difficulté. Mais ce respect doit être allié à la fermeté car l'objectif premier reste de récupérer la créance;

- Assurer la couverture des risques par un provisionnement adéquat. Les provisions doivent résulter d'une analyse détaillée des dossiers. Les gestionnaires de dossiers doivent être responsabilisés;
- Contribuer aux corrections de la stratégie de distribution du crédit. Le service contentieux doit constamment faire des rapports sur la politique de prévention des risques de crédit, de la prise de garanties et de la compétence du personnel gestionnaire du crédit.

Alors, nous pouvons dire que l'activité de recouvrement a trois (3) objectifs principaux qui sont : améliorer les flux de trésorerie, générer une forte croissance des revenus et fidéliser la clientèle.

1.3.2. LES PRINCIPES DU PROCESSUS DE RECOUVREMENT

Selon MATHIEU (1995:272), toutes réflexions sur la fonction de recouvrement doit conduire à l'analyse de trois (3) principes :

- La réactivité qui est un facteur clé de succès du recouvrement. Le temps est une contrainte qui, si elle n'est pas suffisamment prise en compte, génère l'accumulation des impayés et la disparition de la solvabilité du client. Nous pouvons comprendre dans ce principe qu'il est nécessaire de se mettre en avant de l'activité de recouvrement, qu'une entreprise doit fonctionner au fur et à mesure que ses objectifs sont compromis, qu'elle doit se doter d'outils suffisants pour détecter les impayés et organiser très précisément leur gestion.
- La continuité dans le traitement de l'impayé est le deuxième facteur clé. Il faut à ce titre éviter les ruptures dans la chaîne de gestion et s'assurer que le relais d'organisation interne fonctionne correctement pour qu'il n'y ait pas de « temps-mort » dans la pression exercée sur le client retardataire. Il faut que la gestion des impayés se fasse de façon permanente.
- La progressivité qui se traduit par l'intervention d'un agent, si nécessaire, du service contentieux d'un établissement de mesures correctives adaptées. Cela est plus contraignant pour le client.

SECTION 2 : LES PROCEDURES DE RECOUVREMENT

Dans les opérations commerciales avec les clients, il y'a toujours un risque d'impayé. Alors, il est conseillé de prévoir ces impayés pour aider dans la gestion des clients et prévoir des conduites à tenir au cas où ces impayés seraient effectifs. Ces différentes conduites à tenir nous ramènent aux différents modes de recouvrement des créances. Pour l'application de ces modes de recouvrement, l'entreprise a le choix de faire appel à des sociétés de recouvrement.

2.1. LA PREVENTION DES IMPAYES

L'objectif de la mise en œuvre des différentes solutions de prévention vise à diminuer le risque d'impayés. Selon Marcel ONNAINTY, pour prévenir les impayés, il faut :

- Sélectionner les clients commerçants :
« Certes, lorsque l'on fait face à un impayé, il est un peu tard pour penser à sélectionner ses clients. Mais cette sélection, peut être utile pour l'avenir car elle permet de limiter sérieusement les risques » ;
- Eviter les clients à risque :
« Il est impossible de faire un tamisage de client car le risque survient quelles que soient les valeurs intrinsèques du client » ;
- Prendre quelques garanties élémentaires:
« En matière de relations commerciales et de solvabilité du client le « risque zéro » n'existe pas. On peut cependant sérieusement limiter ce risque en prenant un certain nombre de précautions destinées à se garantir. »

2.2. LES MODES DE RECOUVREMENT

Lorsque les impayés deviennent effectifs c'est-à-dire lorsque l'échéance de règlement passe sans que le client ne règle, une procédure de recouvrement est prévue.

2.2.1. LA RELANCE

Pour Marcel ONNAINTY (2003 :26), l'expérience montre que la meilleure relance possible conjugue avec celle faite par téléphone et par courrier. Le créancier prendra soin de téléphoner au client quelques jours avant la date d'échéance. La relance téléphonique peut se faire après les 8 jours qui suivent la date limite de paiement. Ainsi, une lettre simple est adressée à la suite du coup de téléphone infructueux. Elle commence toujours par « sauf erreur ou omission de notre part, vous restez à nous devoir un montant de (...) ». La lettre est envoyée au service comptable.

2.2.2. LA MISE EN DEMEURE

La mise en demeure est un dernier recours à l'amiable. Elle doit être envoyée environ trois (3) semaines après la date d'échéance de la facture et doit avoir été précédée de plusieurs relances téléphoniques et d'un courrier simple. Elle doit spécifier la/ou les factures concernées (avec mention des numéros, date d'émission et montant), ainsi que le rappel de toutes les précédentes relances. Selon ONNAINTY (2003 :27), la lettre de mise en demeure est à la fois la dernière mesure amiable et la première mesure contentieuse. C'est une mesure amiable puisqu'elle est faite sans formalités particulières par le créancier. Elle est remise au débiteur sans intervention d'un huissier, simplement par lettre recommandée avec demande d'avis de réception.

2.2.3. AVOCATS ET HUISSIERS

L'assistance des spécialistes tels que l'avocat ou l'huissier de justice est précieuse. Mais le coût des honoraires est élevé. Alors la question est de savoir si la créance à recouvrer est d'un montant suffisamment élevé pour solliciter leur aide. En effet, l'ordre de payer est donné au client par le tribunal d'instance ou de commerce, si le client est un commerçant. Cet ordre est délivré par un huissier. Les services des avocats sont souvent obligatoires pour recouvrer certaines créances car c'est eux qui détiennent « le monopole de la plaidoirie ».

2.2.4. LA MESURE CONSERVATOIRE

Les mesures conservatoires sont celles permettant à un créancier de conserver ou de garantir un droit sur un bien.

2.2.4.1. LA PRESCRIPTION

La prescription est un principe général de droit qui désigne la durée au-delà de laquelle une action en justice, civile ou pénale n'est plus recevable. Selon ONNAINTY (2003 :239), en matière de créance, il est important de ne pas perdre de temps. D'abord en raison, du risque de prescription, lorsque le délai de prescription est écoulé, la dette est éteinte. Dans la plupart des cas ce délai est de 10ans mais si l'action tend au recouvrement d'une créance ayant fait l'objet d'un jugement de condamnation la prescription est de trente (30) ans s'il a été rendu contradictoirement.

2.2.4.2. LA SAISIE CONSERVATOIRE

La saisie conservatoire est une procédure visant à placer certains biens d'un débiteur sous la main de la justice en vue l'empêcher d'en disposer ou de les faire disparaître. La saisie

conservatoire n'est que provisoire : elle intervient avant le prononcé du jugement condamnant le débiteur à payer sa dette. Elle constitue ainsi une garantie pour le créancier. La saisie conservatoire doit être effectuée par un huissier de justice.

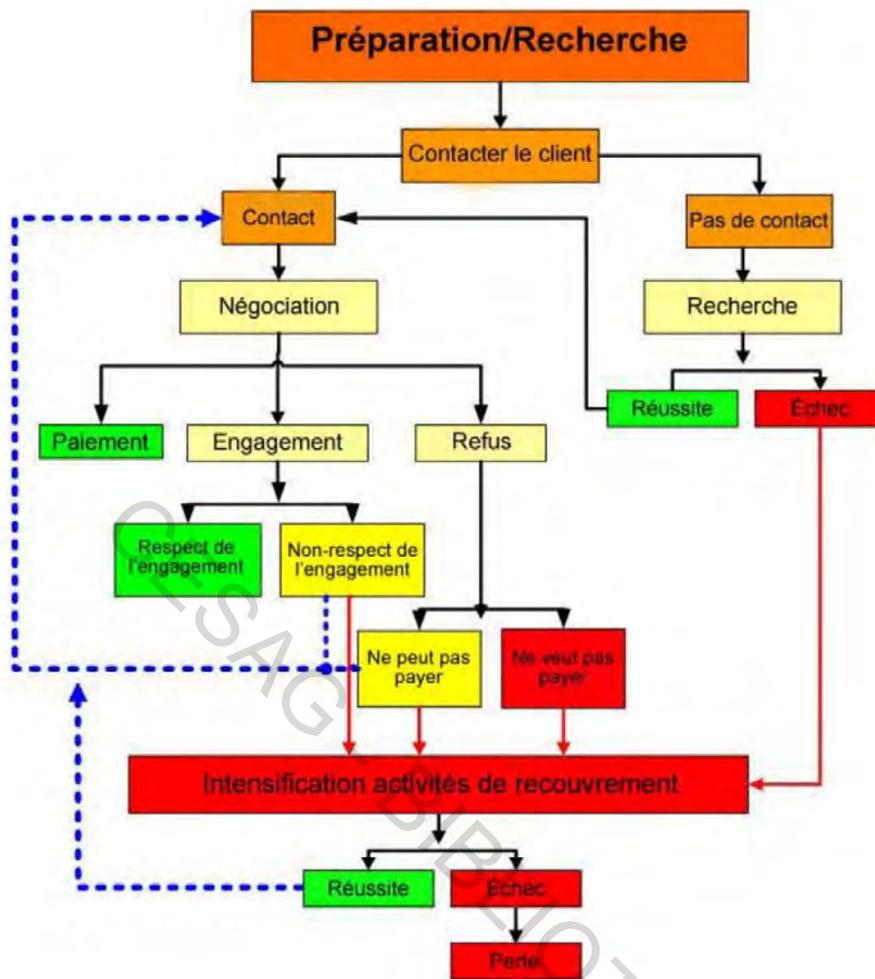
Pour effectuer une saisie conservatoire, il convient soit d'être en possession d'un titre (titre exécutoire, jugement non encore exécutoire, lettre de change acceptée ; billet à ordre,...) soit de demander au juge l'autorisation d'effectuer une saisie conservatoire en démontrant que d'une part, la créance paraît fondée en son principe c'est-à-dire qu'elle n'est pas contestable et que d'autre part son paiement paraît douteux.

2.2.4.3. LES SURETES JUDICIAIRES

Selon le dictionnaire du droit privé de Serge BRAUDO (1996 :2009), les suretés judiciaires sont des techniques juridiques destinées à assurer le règlement des créances pour le cas où le débiteur ne disposerait pas de liquidité ou de biens d'une valeur suffisante pour désintéresser l'ensemble de ses créanciers. Les suretés peuvent porter sur des biens meubles et sur des créances, comme sur des biens ou des droits immobiliers. Les suretés comprennent en particulier le gage, le droit de rétention, le nantissement, le warrant, les privilèges et les hypothèques.

Les procédures de recouvrement des créances peuvent se résumer dans le schéma ci-dessous.

FIGURE1 : PROCEDURE DE RECOUVREMENT



Source : ACCION InSight« meilleures pratiques dans les stratégies de recouvrement (2010 :4)

2.3. LES SOCIETES DE RECOUVREMENT

Les sociétés de recouvrement sont des organismes qui ont en charge l’obtention en contrepartie d’une rémunération, du règlement des créances qui leur sont confiés.

2.3.1. L’ASSURANCE CREDIT

L’assurance-crédit est une activité qui a pour principe de couvrir jusqu’à un certain pourcentage, en contrepartie d’une prime sur les créances émises, le risque d’impayé de l’entreprise, par une compagnie d’assurance qui supporte ainsi l’essentiel de la perte subie. Le contrat d’assurance peut être de trois sortes : classique, concerté ou catastrophe.

- Le contrat classique assure le risque commercial normal c'est à dire celui qui résulte d'opérations traitées entre commerçants ou industriels, sur la base d'un crédit à court terme. L'assureur peut accepter ou refuser l'option et cela, sur tout ou partie de l'encours demandé.
- L'assurance concertée porte sur le poste clients et est associée à une franchise et un plafond de décaissement. L'indemnisation n'a lieu que dans le cas où les pertes indemnisables ont atteint la franchise et correspond à la différence entre les pertes et la franchise, dans la limite du plafond donné.
- L'assurance catastrophe couvre à 100% les pertes dues aux impayés définitifs, au-delà d'une certaine franchise, dans la limite d'un plafond de décaissement. Cette formule sied plus aux entreprises disposant d'une structure crédit développée et performante.

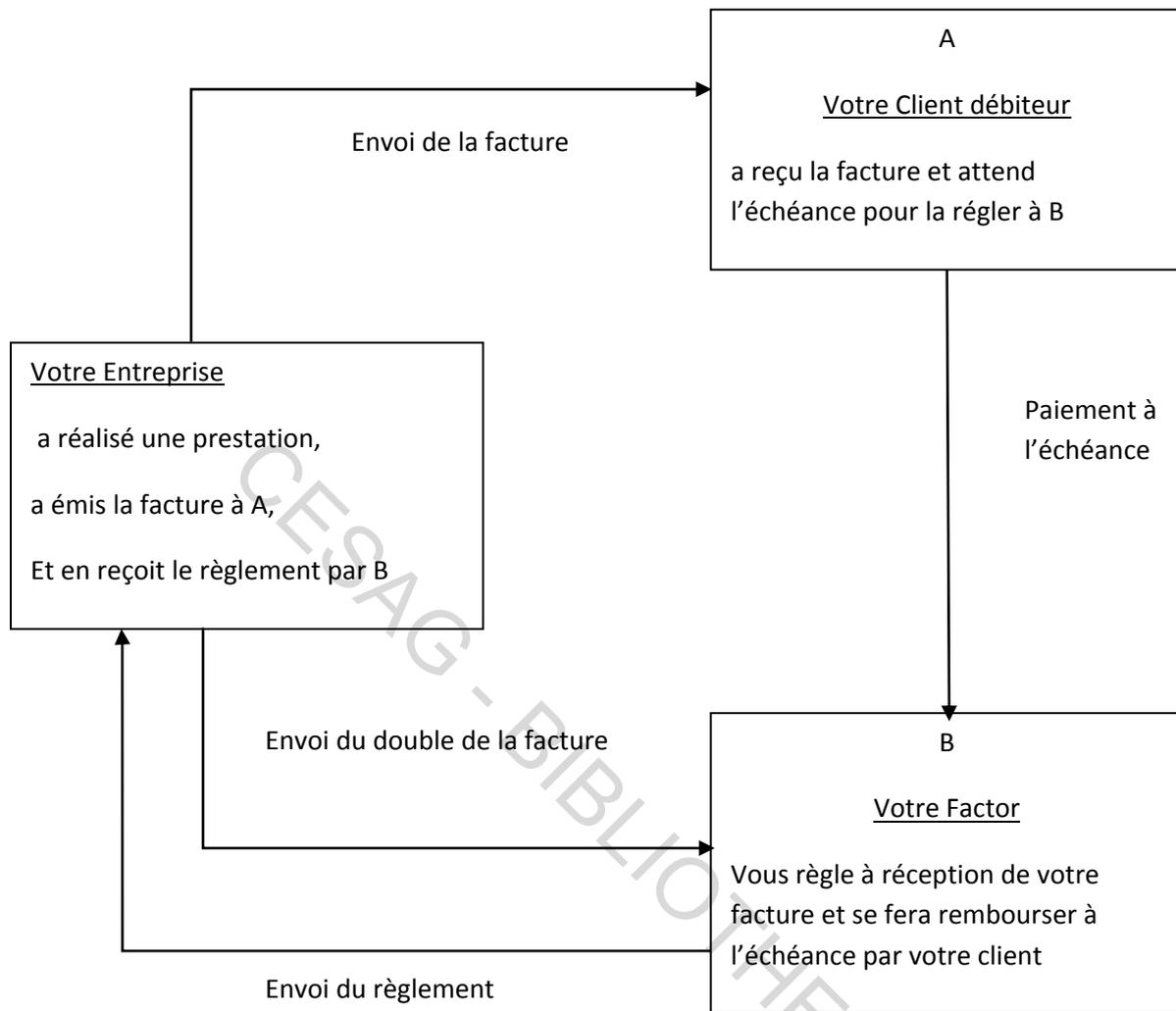
2.3.2. L'AFFACTURAGE

Selon le dictionnaire économique et financier, l'affacturage est une méthode de financement et de recouvrement de créances pouvant être utilisée par une entreprise, et qui consiste à confier à un organisme tiers (un établissement de crédit spécialisé) la gestion de ses créances afin d'en obtenir, entre autre avantages, un remboursement anticipé. Concrètement, une entreprise qui choisit d'opter pour l'affacturage décide alors de confier toute la gestion administrative des créances à un affactureur, et s'évite ainsi toutes les démarches nécessaires pour obtenir le remboursement des créances effectuées auprès d'autres entreprises (l'affacturage ne peut être utilisé pour les créances de particuliers). Autrefois, le recours à l'affacturage était synonyme de mauvaise santé financière pour une entreprise, traduisant la recherche impérieuse de nouvelles liquidités. Aujourd'hui, cette méthode se présente davantage comme une solution d'externalisation des tâches.

Dans la pratique, l'affacturage fait intervenir trois (3) personnes :

- L'adhérent client de la société d'affacturage qui s'engage à transférer ses créances à la société d'affacturage ;
- La société d'affacturage, établissement de crédit spécialisé qui s'engage en contrepartie d'une rémunération, à opérer le recouvrement de toutes ces créances et à régler au vendeur le montant des créances qu'elle a accepté de garantir ;
- L'acheteur (le client).

Figure 2 : Processus de l'affacturage



Source : CREDIT AGRICOLE (2013)

2.3.3. LE CREDIT MANAGER

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

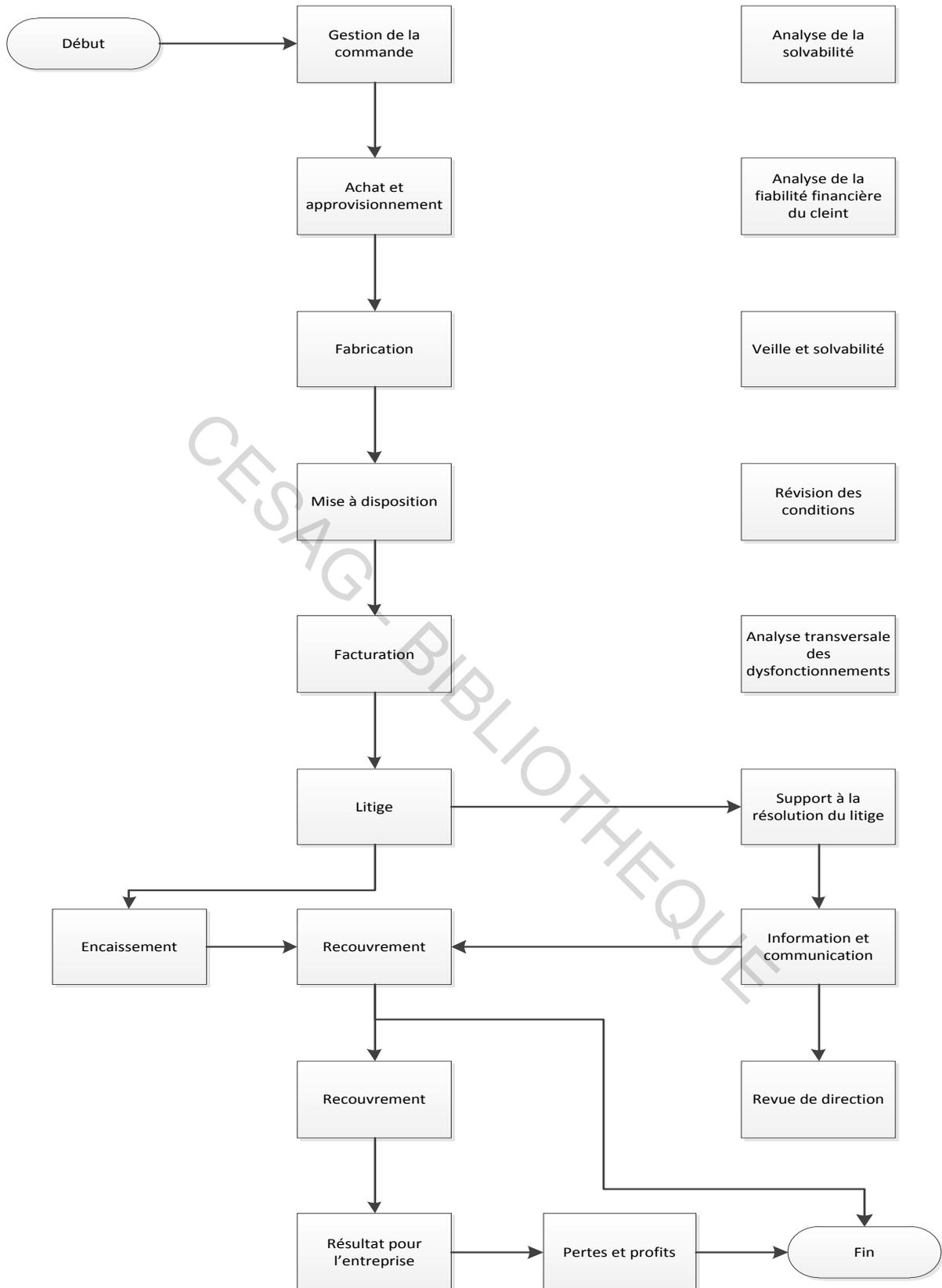
Le crédit manager procède à l'évaluation du risque de non-paiement de la clientèle de son secteur et indique aux commerciaux les typologies de risques pour chaque segment de clientèle. Il détermine des conditions standards de paiement et contribue à l'établissement des conditions générales de ventes.

Le crédit manager fait l'analyse des prospects, au cas par cas, et détermine, en concertation avec le responsables commerciaux, le montant de l'encours acceptable, le délai de paiement et fixe les moyens de garantir cet encours pour réduire les risques pris par son entreprise. C'est la limite de crédit.

Le crédit management a pour objectifs d'accélérer les encaissements (minimiser les retards), de réduire les pertes sur créances tout en permettant le développement du CA et d'optimiser le financement du cycle d'exploitation (BFR).

FIGURE 3 : Processus du crédit manager

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Source : AFDCC (2005:30)

L'activité de recouvrement est une tâche très complexe. Elle est très souvent difficile à réaliser en interne. Plusieurs entreprises l'externalisent pour minimiser le risque de perte. Mais, certaines entreprises comme Air Burkina qui possède un service de recouvrement doivent redoubler d'effort pour mener à bien cette activité tout en gardant de bonnes relations avec les clients. C'est en analysant tous ces facteurs que nous avons défini une méthodologie de travail bien précise pour avoir les informations nécessaires sur le Service Facturation et Recouvrement (SFR) et procéder à notre analyse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE ET PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

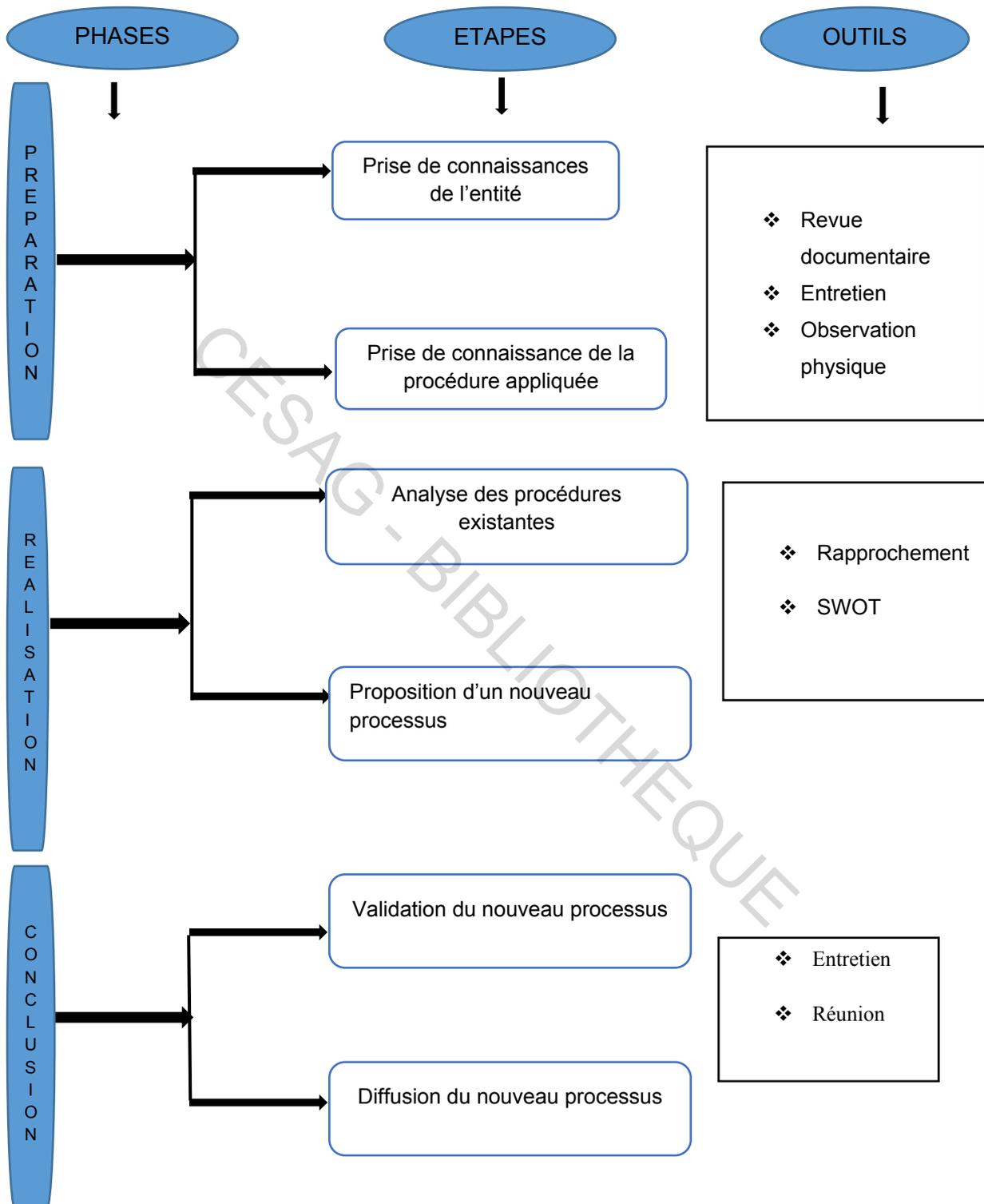
Le cadre théorique de l'étude pose des bases pour les recherches, permettant d'aboutir à des résultats fiables. Alors, ce chapitre détaillera la méthodologie utilisée pour effectuer ce travail. Il s'agira également de présenter la structure dans laquelle cette méthodologie a été appliquée.

SECTION 1 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Cette étude a été faite suivant une méthode bien précise de travail. Un modèle d'analyse a été constitué pour faciliter la collecte et l'analyse de données afin d'aboutir aux résultats obtenus. Alors, cette partie portera premièrement sur la présentation du modèle d'analyse, ensuite celle des outils de collecte et d'analyse des données, enfin celle des résultats.

1.1. MODELE D'ANALYSE

FIGURE 4 : Modèle d'analyse



SOURCE : Nous-mêmes.

1.2. OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES

Les outils de collectes de données sont nombreux. Ils sont utilisés selon leur utilité. Dans le cadre de ce travail les outils suivants ont été utilisés :

1.2.1. L'ENTRETIEN

Il constitue une étape clé dans la procédure car il s'agit de recenser les différentes informations pour la reconstitution du processus. L'entretien (annexe 1) est donc une méthode de production de discours permettant ainsi de recueillir des opinions et des faits concrets. En effet, tout au long de cette étude, les différents entretiens constitueront le mode de collecte principal de l'information. Il a été fait auprès de trois membres que sont le chef comptable, le directeur des recettes commerciales et le responsable du service facturation et recouvrement.

1.2.2. LA REVUE DOCUMENTAIRE

Il s'agit de la phase d'approfondissement. Elle permet de faire le point sur les différents aspects liés au sujet. Les documents consultés au cours de la recherche documentaire sont les suivants : les statuts et règlement intérieure de l'entreprise, les états financiers, les différents états de créances commerciales etc.

1.2.3. L'OBSERVATION PHYSIQUE

Il s'agit de la constatation de la réalité de l'exercice et du fonctionnement d'un phénomène. Pour cette analyse, l'observation physique des personnes qui interviennent dans le processus de recouvrement des créances sera faite dans l'exécution de leurs tâches pour quelques fois s'assurer de la conformité avec les propos recueillis. Il s'agira d'observer :

- ❖ comment se fait la facturation ;
- ❖ l'état récapitulatif des impayés ;
- ❖ comment s'effectue les recouvrements.

Outre ce document, la grille d'analyse des taches sera utile pour observer les différentes tâches effectuées.

1.2.4. LE RAPPROCHEMENT

C'est une technique de validation qui consiste à vérifier la véracité des informations comptables. En confrontant les données bancaires (relevé) au grand livre de Air Burkina pour analyser les écarts. Cette confrontation met en rapport l'agent de recouvrement, les

comptables, la caisse, la facturation, les différents chèques émis ainsi que le fichier de recouvrement.

1.2.5. LE SWOT

L'acronyme SWOT signifie Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats ce qui correspond en français aux termes Forces-Faiblesse-opportunités-menaces. C'est un outil d'analyse externe de l'environnement et l'analyse interne des ressources de l'entreprise. Il met en relation l'influence de l'environnement et de la concurrence et les compétences et ressources de l'entreprise.

1.3. RESULTATS OBTENUS

Les outils de collecte des données ont permis une analyse détaillée du processus de recouvrement des créances commerciales de Air Burkina. Des difficultés ont certes été rencontrées lors de cette analyse mais des résultats ont été obtenus.

1.3.1. DIFFICULTES DE L'ETUDE

La réalisation de ce travail a été confrontée à certaines difficultés :

- L'absence de manuel de procédures ;
- Problème de maintenance des ordinateurs ;
- Difficulté à ouvrir le logiciel SAGE.

1.3.2. RESULTATS

A la fin de cette étude, il sera possible :

- D'appréhender la notion de recouvrement ;
- De maîtriser le fonctionnement de Air Burkina ;
- D'énumérer les limites du système de recouvrement de Air Burkina ;
- De proposer les corrections à apporter à la méthode de recouvrement de Air Burkina.

SECTION 2 : PRESENTATION DE LA COMPAGNIE AIR BURKINA

Pour la réalisation de ce travail, un stage pratique de deux (2) mois a été effectué au sein de la compagnie aérienne Air Burkina. Il est alors indispensable de faire sa présentation pour une meilleure appréhension des différents points abordés dans ce travail.

Cette partie portera sur la présentation, l'historique, la mission et le fonctionnement de Air Burkina.

2.1. L'HISTORIQUE DE AIR BURKINA

Il est important de connaître la généralité sur le secteur dans lequel intervient la compagnie alors cette partie consistera d'abord à parler du secteur aérien ensuite de la naissance et l'évolution de Air Burkina dans ce secteur.

2.1.1. LE SECTEUR DU TRANSPORT AERIEN

Le transport aérien désigne l'activité de transport de passagers ou de fret effectuée par la voie des airs (avion, hélicoptère, dirigeable) ainsi que le secteur économique regroupant toutes les activités principales ou annexes concernant ce mode de transport. L'activité de transport aérien consiste donc à :

- acheminer des passagers ou du fret sur des lignes régulières,
- affréter des avions au profit d'organismes de voyage ; on parle de vol charter,
- assurer diverses prestations en vol ou au sol concourant au plein exercice de l'activité (maintenance, réparation, ravitaillement, contrôle aérien, opérations d'embarquement-débarquement, restauration,...).

Le transport aérien commercial se pratique entre aéroports équipés d'installations spécifiques au traitement des passagers et du fret. Il essaie de s'affranchir des conditions météorologiques ; les vols sont effectués sous contrôle aérien et sauf exceptions dans des conditions de vol sans visibilité. L'activité est très règlementée : les pilotes sont des professionnels soumis au renouvellement programmé de leur licence, les appareils sont certifiés et soumis à des contrôles périodiques et le vol s'effectue en liaison avec les contrôleurs aériens en respectant des routes prévues.

Le transport aérien contribue activement à l'aménagement du territoire et à la création de richesse notamment aux abords des aéroports (implantation d'entreprises et de plates-formes logistiques, d'infrastructures hôtelières et de restauration,...). Il répond également aux besoins

de mobilité des hommes et des marchandises et est indispensable à l'industrie du tourisme. Par ailleurs, l'émission de CO₂, les nuisances sonores sont des impacts environnementaux liés à la croissance du trafic que le transport aérien traite aujourd'hui dans le cadre de sa responsabilité sociale et environnementale. Le secteur s'appuie pour cela sur plusieurs leviers que sont :

- le renouvellement continu de la flotte d'avions
- l'amélioration du trafic aérien
- le recours aux carburants alternatifs
- l'optimisation des infrastructures et opération aéroportuaires

2.1.2. NAISSANCE ET EVOLUTION DE AIR BURKINA

La compagnie AIR VOLTA fut créée, à la suite d'un protocole d'accord signé entre le gouvernement de la République de Haute Volta et la société SODETRAF (Société pour le Développement du Transport Aérien en Afrique) le 07 mars 1967, en vue de l'exploitation du transport aérien à l'intérieur de son territoire. La compagnie était constituée sous la forme d'une société anonyme (SA) avec un capital initial de dix millions (10 000 000) de francs CFA. Son capital est souscrit majoritairement par l'Etat avec 66% et 34% par la SODETRAF.

Le fonctionnement quotidien de la compagnie était assuré par une Direction Générale, appuyée par une Direction des Affaires Financières, une Direction Commerciale, une Direction d'Exploitation et une Direction Technique. Les seules représentations étaient Abidjan, Bamako, Bobo-Dioulasso et Lomé.

Le Directeur Général était nommé en conseil des Ministres et le personnel composé de quatre-vingt-douze (92) agents.

A sa création, la compagnie avait des avions à hélices de faible capacité (jusqu'à 20 passagers) et desservait l'intérieur du pays (Arly, Bobo-Dioulasso, Diébougou, Dori, Gorom-Gorom, Gaoua...). Mais depuis l'acquisition du FOKKER/28 en 1983 et la signature d'accords bilatéraux entre la Haute Volta et ses voisins, la desserte a été élargie aux capitales suivantes : Abidjan, Accra, Bamako, Cotonou, Dakar, Lomé et Niamey.

Par ailleurs, il faut noter que c'est en 1984 que Air Volta prit le nom Air Burkina à cause du changement de nom du pays. Il est à noter aussi que ce changement de nom n'a pas eu d'impact négatif sur les finances et la clientèle de la compagnie, et cela jusqu'à la privatisation

où le nombre de passagers n'excédait pas 50 000 par an et le chiffre d'affaires, bien qu'ayant augmenté depuis sa création atteignait à peine 150 millions de franc CFA.

La compagnie a été privatisée en février 2001, et reprise par le groupe IPS/WA (Industrial Promotion Service West Africa) qui est l'actionnaire majoritaire. Cette opération de privatisation a fait l'objet de trois conventions :

- ✓ Une convention portant privatisation avec pour le repreneur un engagement à assurer la pérennité de l'exploitation du transport aérien au Burkina Faso ;
- ✓ Une convention de concession de droit de trafic qui fixe les conditions et modalités de l'exploitation et du développement des services aériens de transports publics ;
- ✓ Une convention consacrant le transfert effectif du contrôle de la société « AIR BURKINA » au consortium Aga Khan Fund for Economic Development AKFED/IPS (WA).

La société anonyme, Air Burkina a un capital de 691 580 000 F CFA.

Le capital est reparti comme suit :

- ✓ ADP : 99,59%
- ✓ Etat Burkinabé : 0,31%
- ✓ Autre privés : 0,1%

Le siège social de la compagnie est à Ouagadougou au 29, Avenue de la Nation.

2.2. MISSION DE AIR BURKINA ET FONCTIONNEMENT DE AIR BURKINA

Cette partie explique mieux la mission de Air Burkina c'est-à-dire le but de son action ainsi que le mode de fonctionnement mis en place pour réaliser cette mission.

2.2.1. MISSION DE AIR BURKINA

La vocation d'Air Burkina est d'assurer un transport aérien décent et moderne au profit du plus grand nombre de burkinabés et étrangers.

Elle a pour mission prioritaire, le désenclavement du Burkina Faso sur le plan du transport des personnes et des marchandises, pour aider notamment son développement économique, culturel et humain.

C'est ainsi qu'elle dessert les deux principales villes du Burkina qui sont Ouagadougou et Bobo-Dioulasso et relie l'Afrique de l'ouest à l'Europe dans les bonnes conditions de sécurité, de ponctualité, de confort et d'économie.

Elle fournit en son sein un espace heureux, un atout pour l'épanouissement de la culture d'entreprise. Ainsi, à Air Burkina, c'est une tradition pour l'ensemble du personnel de réserver un accueil aimable à la clientèle afin de satisfaire leurs besoins, aider l'Etat à la réalisation de son pari : Burkina Faso, une destination à ne pas manquer.

Dans le but de l'accomplissement de sa mission, la compagnie dispose de deux (02) MD87 de quatre-vingt-dix-neuf (99) places dont soixante-dix-neuf (79) en classe économique et vingt (20) en classe affaire. Air Burkina a aussi mis en service un avion moderne de type AIR BUS A319 équipé de cent seize (116) places dont cent huit (108) en classe économique et huit (08) en classe affaire, adapté à son rythme de croissance, avec son ouverture vers l'international. Vu l'importance des missions et objectifs de la compagnie, l'Etat burkinabé s'est fait l'obligation d'élaborer une structure efficace dans la vision d'une bonne gestion de la société.

2.2.2. FONCTIONNEMENT DE AIR BURKINA

En février 2001, la compagnie a été privatisée et reprise par le consortium AKFED/IPS (West Africa) du réseau Aga KHAN de développement IPS (WA) qui signifie Industrie Promotion Services. C'est un groupe d'Industrie et de services, créés en 1965 par le Fonds AGA KHAN pour le développement économique (AKFED) avec l'aide du gouvernement Ivoirien.

IPS (WA) s'appuie sur des coordinations régionales fortes, assurant la cohérence des actions du groupe dans un pays donné. Au Burkina Faso par exemple, les sociétés membres du groupe sont Fasoplast, SOSUCO et Air Burkina qui est dirigé par le coordonnateur régional Monsieur Mamady SANOH.

Le siège de la compagnie a été déplacé en 2001 au centre-ville pour une meilleure offre de services. Des représentations sont installées à Abidjan, Accra, Bamako, Bobo-Dioulasso, Cotonou, Dakar, Lomé, Niamey. La gestion du système de réservation et de billetterie a été autorisée sur la base du système "Gabriel".

Le nouveau système de réservation appelé “Gabriel”, est un système informatisé qui permet de mieux maîtriser les réservations, les départs, les heures des vols etc. Ce système est plus sûr et plus fiable en ce qu’il facilite le travail du personnel de la société.

Ainsi, les réservations peuvent s’effectuer de partout dans le monde.

Le programme de vol n’est pas statique. Il varie en fonction des périodes.

Outre le transport des passagers, la compagnie transporte également le fret, le courrier express et les colis.

Aussi le code couleur de la compagnie représente la fierté nationale (rouge, jaune, vert).

2.3. ORGANISATION DE AIR BURKINA

La compagnie Air Burkina est organisée en directions et services avec à sa tête un Directeur Général qui répond de sa gestion devant l’assemblée générale des actionnaires et le conseil d’administration.

L’organisation de la compagnie Air Burkina se résume en deux grandes parties. La première partie comprend les organes de prise de décision et la deuxième les organes exécutifs.

2.3.1. LES ORGANES DE PRISE DE DECISION

Ces organes ont pour objectif de déterminer les grandes lignes c'est-à-dire les directives à suivre par la compagnie. Ils sont constitués de deux organes :

2.3.1.1. L’ASSEMBLEE GENERALE (AG)

C’est l’organe suprême de la compagnie et se compose de l’ensemble des actionnaires de Air Burkina. Elle se réunit en session ordinaire une fois par an après l’exercice comptable. C’est lors de cette assemblée que sont prises les grandes décisions telles que l’augmentation du capital, l’affectation du résultat de la compagnie, la diversification des activités, l’examen du rapport du conseil d’administration, etc.

2.3.1.2. LE CONSEIL D’ADMINISTRATION

Air Burkina est doté d’une administration confiée à un conseil d’administration qui est l’instance de décision de la société. Il définit la politique générale de la compagnie. Il est le garant du bon fonctionnement de la société et répond de sa gestion devant l’Assemblée Générale des actionnaires. Il est composé d’un (1) administrateur représentant les privés, d’un

(1) administrateur représentant l'Etat burkinabé, de deux (2) administrateurs représentant le consortium AKFED, d'un (1) administrateur représentant Air Burkina holding.

2.3.2. LES ORGANES EXECUTIFS

Les organes exécutifs sont composés de tous les acteurs du fonctionnement quotidien de Air Burkina parmi lesquelles il y a la DCAAF (Direction Centrale des Affaires Administratives et Financières) qui est la direction où cette étude a été menée.

2.3.2.1. LA DIRECTION GENERALE (DG)

Air Burkina est dirigé par un Directeur Général qui a pour mission la coordination et la supervision de l'ensemble des activités de la société, la mise en application des décisions prises par le conseil d'administration. Il est assisté de huit (8) sous directeurs et responsables de direction.

2.3.2.2. LES AUTRES DIRECTIONS SUPERVISEES PAR LA DIRECTION GENERALE

Ce sont :

❖ **La Direction Centrale Chargée des Affaires Techniques et Opérationnelles**

Elle est éclatée en trois (03) sous directions : la Direction des Opérations Aériennes, la Direction d'Exploitation et la Direction Technique.

❖ **La Direction de Ventas**

Elle est chargée de la vente des titres de transport et de gestion de la clientèle aussi bien au Burkina Faso que dans les différents pays desservis par la compagnie. La direction des ventes comprend :

- ✓ un département programmes constitué d'un
 - service informatique,
 - service gestion des vols.
- ✓ un département des ventes composé d'un :
 - service vente régional,
 - service administration commerciale,
 - service fret,
 - service communication.

❖ **Direction Qualité Sureté Sécurité et environnement**

La direction qualité Sûreté Sécurité et environnement est l'une des directions récentes qui a été mise en place dans le souci de satisfaire les clients de plus en plus exigeants, d'occuper une place importante dans un environnement où le secteur aérien est libéralisé et où la concurrence est rude. La Direction Générale s'est engagée en 2002, dans une démarche qualité en créant la Direction Qualité/Sûreté qui a pour missions de

- ✓ vérifier l'état du plan de formation de son personnel,
- ✓ veiller au parfait état de la propreté des sols et des locaux dont il a la charge ;
- ✓ veiller au respect des consignes des sécurités de travail par le personnel.

❖ **La Direction Centrale chargée des Ressources Humaines et des Services Généraux**

Elle comprend la Direction des Ressources Humaines et la Direction des Services Généraux.

- **LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Elle a sous ses ordres quatre (04) services qui sont :

- ✓ un service de personnel,
- ✓ un service salaire et paie,
- ✓ un service chargé de l'habillement,
- ✓ un service moyen général.

Cette direction est chargée de l'administration du personnel. De ce fait, elle doit :

- ✓ assurer la cohésion et la justice sociale à tous les niveaux,
 - ✓ tenir des fiches individuelles et le calcul des salaires,
 - ✓ déclarer mensuellement l'IUTS, la TPA et les cotisations CNSS,
 - ✓ établir les bulletins de présence pour les allocations familiales,
 - ✓ dresser le planning des congés du personnel sans que l'activité de la compagnie ne soit perturbée.
- **LA DIRECTION DES SERVICES GENERAUX**

Elle est garante du respect des règles et statuts auxquels tous les employés doivent se conformer. Elle doit également

- ✓ veiller au respect du cadre réglementaire de la compagnie,
- ✓ veiller au maintien des conditions de fonctionnement normal des services.

❖ **La Direction du Contrôle de Gestion et de l'Audit Interne**

Comme on le dit souvent « gérer c'est prévoir ». C'est dans cette optique que la DCGAI a été mise en place. Cette direction a pour missions

- ✓ d'animer la procédure budgétaire,
- ✓ de suivre l'exécution du budget,
- ✓ d'élaborer la rentabilité des lignes,
- ✓ d'exécuter toute étude à la demande du Direction Générale,

La DCGAI comprend uniquement le service de contrôle de gestion. Celui de l'audit interne n'est pas encore développé.

❖ **La Direction Centrale des Affaires Administratives et Financières**

Elle réalise toutes les tâches ayant trait à la fonction comptable et financière de la compagnie. Ainsi, elle doit :

- ✓ assurer la tenue de la comptabilité et déterminer le résultat annuel,
- ✓ participer aux études de financement des investissements,
- ✓ administrer et contrôler les recettes de la compagnie,
- ✓ veiller à l'application de la réglementation comptable et financière.

Elle est structurée comme suit :

- LA SOUS-DIRECTION COMPTABLE ET FINANCIERE

Le sous-directeur comptable et financier supervise la section comptabilité générale, comptabilité matière, la saisie comptable et la gestion de la trésorerie.

Il est chargé de :

- ✓ veiller au bon déroulement des opérations comptables en temps réel dans le respect des principes édités par le SYSCOA et des procédures comptables en vigueur au sein de la compagnie,
- ✓ assurer l'exhaustivité des enregistrements comptables et garantir la fiabilité des informations produites par la compagnie,
- ✓ établir les états financiers annuels du siège et des représentations,
- ✓ veiller à l'acquittement dans les délais requis des obligations de la compagnie auprès des tiers ;
- ✓ assurer une bonne gestion des liquidités en caisse et banque en réduisant au strict minimum les risques de change ;
- ✓ gérer le patrimoine mobilier et immobilier de la compagnie.

La Sous-Direction Comptable est composée de plusieurs services :

○ LE SERVICE DE TRESORERIE

Ce service encaisse les recettes, décaisse pour les charges de la compagnie, assure la tenue des comptes de trésorerie et la gestion prévisionnelle de la trésorerie. Ce service a pour tâches principales

- ✓ l'émission des chèques et ordres de transfert,
- ✓ la remise des chèques clients à encaisser,
- ✓ l'encaissement des espèces (règlement des clients),
- ✓ la tenue de la caisse en devise,
- ✓ le traitement des états de ventes,
- ✓ le contrôle de l'imputation et de la saisie des pièces comptables,
- ✓ le rapprochement mensuel des comptes banque,
- ✓ l'élaboration de la situation de trésorerie mensuelle,
- ✓ le fonctionnement des comptes dépenses des représentations.

○ LE SERVICE FOURNISSEUR

Il a pour tâches principales :

- ✓ contrôler et comptabiliser les factures des fournisseurs locaux et étrangers,

- ✓ recueillir les visas (BON A PAYER) des directeurs concernés avant tout engagement pour paiement ;
- ✓ justifier les soldes des comptes fournisseurs,
- ✓ évaluer et comptabiliser les provisions mensuelles pour les factures non parvenues.

En dehors de ces différentes tâches, le « service fournisseur » de AIR BURKINA s'occupe de

- ✓ gérer les stocks d'imprimés,
- ✓ assurer les obligations fiscales de la compagnie.

- LA SOUS-DIRECTION DES RECETTES COMMERCIALES

Elle est composée des services ci-dessous :

- LE SERVICE DE CONTROLE DES VENTES

Ce service est divisé en deux sections : la section des ventes directes et celle des ventes indirectes. Il s'occupe des recouvrements, des suivis comptes clients, du contrôle des ventes, du traitement des remboursements et des débits reçus (factures provenant des autres compagnies).

- LE SERVICE DOCUMENTS ET TRANSPORT

Ce service est également composé de deux sections : la section transport et celle d'émission et imputation des ventes. Il a pour mission le traitement des pochettes de vol, des coupons et des émissions de titres de transport.

- LE SERVICE FACTURATION ET RECOUVREMENT DES CLIENTS

Ce service est subdivisé en deux sections : la section interline et la section client en compte. Il est chargé aussi de l'analyse, du contrôle et de la comptabilisation des documents de transport inter-compagnies.

2^{ème} PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CHAPITRE 1 : ANALYSE DU PROCESSUS DE RECOUVREMENT DES CREANCES DE AIR BURKINA

Le recouvrement des créances commerciales de Air Burkina rencontre d'énormes difficultés. Ce chapitre porte sur l'analyse du système de recouvrement de bout en bout dans l'objectif de déceler les entraves à la qualité du recouvrement pratiqué.

Le recouvrement des créances de Air Burkina est pratiqué par le Service Facturation et Recouvrement. Il s'agira alors pour ce chapitre d'analyser le processus appliqué depuis la commande jusqu'à la réception des fonds.

SECTION 1 : LE TRAITEMENT DES DOCUMENTS DONNANT NAISSANCE A LA CREANCE

Il s'agit de l'établissement des factures, leur enregistrement, l'établissement de la situation des clients, le lettrage des opérations enregistrées, l'établissement de la situation hebdomadaire des clients et la réclamation des fonds pour les factures échues. Ces différentes étapes sont divisées entre la facturation et le recouvrement.

1.1. LA FACTURATION

La facturation est le processus dont résulte un document appelé facture qui matérialise la créance de l'entreprise et la dette du client.

- **La réception des documents** : Ce procédé a pour but de collecter toutes les informations et documents qui sont nécessaires pour l'établissement des factures à savoir :
 - Les bons de commandes contenues dans les états de vente,
 - Les MCO, BCB et LTA
 - Les différents contrats entre Air Burkina et les clients,
 - Les différents billets correspondant aux bons de commande, imprimés dans SITA/EDGAR,
 - Les documents Fret.
- **La vérification des pièces** : les pièces réceptionnées sont contrôlées pour s'assurer de leur validité. Il s'agit de vérifier :
 - la sommation arithmétique pour s'assurer de leur exactitude,
 - l'authenticité du cachet et /ou de la signature,

- l'exactitude des calculs des retenues.

Lors de la vérification, des réserves peuvent être émises sur une pièce ou son invalidation.

- **Le classement des pièces** : il consiste à classer les pièces en fonction du type de client. Il faut noter que Air Burkina a plusieurs sortes de clients qui sont :
 - Les clients commerciaux : ce sont les clients ayant un contrat avec Air Burkina leur permettant de bénéficier des services lorsque le besoin se pose et de régler à une échéance donnée ;
 - Les clients administratifs : l'Etat et ses démembrements ;
 - Les clients sur contrat : ce sont des clients ayant un contrat d'échange marchandise avec Air Burkina. Ils bénéficient des services de Air Burkina à hauteur d'un montant précisé dans le contrat et Air Burkina leur fait recours pour certaines prestations jusqu'au montant fixé ;
 - Les clients « compagnie aérienne » : ce sont les autres compagnies aériennes ;
 - Les clients ordinaires : ce sont les particuliers (la population) qui font recours aux services de Air Burkina.
- **L'établissement des factures (voir annexe 3)**: les numéros des factures sont établis en fonction de la nature des documents qui les justifient (des numéros sont attribués à chaque nature de pièces). Le numéro d'une facture est composé du numéro de la nature de la pièce, du chiffre correspondant à la dernière facture établie et l'année d'établissement. Par exemple pour la 444ème facture établie en 2015 :
 - Pour un BP (billet de passage) on aura **FACT 1/0444/15**
 - Pour un MCO, un BCB ou un LTA on aura **FACT 2/0444/15**
 - Pour une dépêche on aura **FACT 3/0444/15**
 - Pour un affrètement on aura **FACT 5/0444/15**
 - Pour les divers on aura **FACT 8/0444/15**.
- **La préparation des factures** qui consiste à :
 - Faire viser la facture par le Sous-Directeur des recettes commerciales, la faire signer et cacheter par le DCAAF et mettre des timbres fiscaux (pour les factures administratives),
 - Faire des copies de la facture établie et du support qui la justifie,

- Remplir le cahier de transmission en y mentionnant les détails de la facture et le remettre avec la facture à l'agent de liaison pour la faire parvenir au client. La copie est gardée par Air Burkina.
- **Imputation de la copie de la facture** c'est-à-dire porter une codification sur une fiche d'imputation et agraffer à une pièce justificative. La codification consiste à porter au débit le numéro de compte correspondant au type de client et au crédit le numéro de compte correspondant à la nature des documents justifiant la facture :
 - Les BP vont dans le compte 47121020 « facture pax à établir »
 - Les LTA/BCB/MCO vont dans le compte 47121021 « facture fret à établir »
 - Les dépêches vont dans le compte 47121022 « facture poste à établir »
 - Les affrètements vont dans le compte 47121024 « facture d'affrètement à établir »
 - Les divers vont dans le compte 4665000 « groupe élément à refactorer ».
- **La saisie informatique** : Cette opération consiste à saisir les imputations comptables dans un fichier en fonction des journaux comptables créés à cet effet. Cette saisie se fait à l'aide d'un logiciel comptable appelé « SAGE SAARI »

Ce logiciel permet :

- la création d'un plan comptable
- la gestion de la comptabilité générale
- la gestion de la comptabilité analytique
- la gestion du reporting
- la gestion budgétaire
- la gestion des devises
- le règlement des tiers, relevés tiers,
- le rapprochement bancaire,
- la recherche d'écritures,
- les éditions des états comptables (grand livre, balance, journaux.).

La saisie se fait de la manière suivante :

- ouvrir le fichier de l'entreprise créé et paramétré auparavant dans le logiciel ;
- sélectionner la rubrique « journaux de saisie » dans le module traitement ;
- cliquer sur « journaux de saisie », sélectionner le journal « clients » et saisir en tenant compte de la période.

Après la saisie, classer les factures en fonction des numéros. Le document le plus récent doit toujours être placé au-dessus.

- **Le lettrage des enregistrements** : c'est une opération effectuée chaque semaine pour vérifier la concordance des factures enregistrées dans le journal « clients » avec celles enregistrées dans le journal « ventes ». Elle concerne précisément le compte 47121020.

1.2. LE RECOUVREMENT

Le recouvrement des créances de Air Burkina se résume en 2 actions.

- **L'établissement de la situation hebdomadaire des clients (voir annexe 4)** : elle est faite chaque fin de semaine dans le but de déterminer le montant exact dû par chaque client à une date donnée. Elle permet de déterminer le montant échu de la créance et le montant non échu dans le but de procéder aux différentes réclamations.
- **La réclamation des montants des factures échues** : aucune activité n'est effectuée à ce niveau par le Service Facturation et Recouvrement. Suite à l'établissement de la situation hebdomadaire des créances, le service Facturation et recouvrement reste passif face aux factures échues. Néanmoins, des mails de réclamation sont envoyés aux clients lorsque ces derniers décident de régler mais omettent des factures lors du règlement.

SECTION 2 : ANALYSE DU SYSTEME APPLIQUE PAR AIR BURKINA

Air Burkina a plusieurs types de clients parmi lesquels il y'a les clients commerciaux. Ces clients sont ceux ayant un contrat avec Air Burkina qui leur donne la faculté de bénéficier des services à crédit. Lorsque ces clients ont par exemple besoin de billet, ils envoient un bon de commande à l'agence qui établit les billets avant de faire parvenir le bon et une copie du billet au service facturation et recouvrement (SFR).

2.1. LA FACTURE

La facture est un mémoire où un vendeur ou un prestataire de service indique en détail la quantité, la qualité et le prix d'une marchandise ou d'un service rendu à un client.

2.1.1. ETABLISSEMENT ET ACHEMINEMENT DE LA FACTURE AU CLIENT

Lorsque le service facturation reçoit le bon de commande et la copie du billet émis par l'agence, il procède à la facturation. La facture est établie en mentionnant le nom du client, le

numéro et le montant de la facture et tous les détails concernant le billet émis (le numéro du billet, la date, le nom des passagers et le trajet). Sous chaque facture, il est mentionné que le règlement doit être fait au plus tard dans les trente (30) jours suivant le jour d'établissement de la facture.

Lorsque la facture est émise et signée par la DCAAF, il revient à l'agent de liaison de transmettre la facture au client.

2.1.2. CONSTATS

Très souvent, la réception des bons de commande et la copie du billet émis prend du temps. L'agence a tendance à attendre d'avoir un nombre de bons de commande élevé pour les envoyer au SFR. En plus, les factures sont établies manuellement sur Excel. Cela entraîne un retard dans l'établissement des factures.

Suite à l'établissement des factures, le Sous-Directeur des recettes commerciales doit vérifier chaque facture. Ce processus peut prendre quatre (4) à cinq (5) jours vu le nombre important de factures effectuées à la fois et toutes les tâches qui incombent au Sous-Directeur des recettes commerciales.

Le SFR doit ensuite se charger de faire des copies de la facture et de toutes les pièces qui la justifient. Il y'a une seule photocopieuse pour toute la DCAAF donc le travail est ralenti vu que tous les services font beaucoup de copies.

La DCAAF dispose d'un agent de liaison qui fait des courses pour d'autres directions en plus que celle de la DCAAF. Il se retrouve alors surchargé et l'acheminement des factures peut prendre deux (2) jours. Les factures parviennent aux clients six (6) à sept (7) jours après la date d'établissement qui est la base pour la détermination de la date d'échéance. Ceci discrédite Air Burkina auprès de ses clients.

2.2. LE SUIVI DE LA FACTURE

Le SFR se charge de suivre la facture établie jusqu'à son règlement.

2.2.1. PROCESSUS DE SUIVI

Lorsque le client reçoit la facture, il signe dans un cahier de transmission. Cela est la preuve pour Air Burkina qu'il a reçu la facture. Le SFR établit un état hebdomadaire de la situation des clients commerciaux après avoir enregistré les différentes factures dans le logiciel « sage

saari ». Cet état mentionne les noms des clients, les numéros, les dates et les montants des factures établies. Il précise également les montants des factures échues et non échues.

Suite à cet état, des relances écrites sont envoyées par email aux différents clients.

2.2.2. CONSTATS

Au sein de Air Burkina, il existe un sérieux problème de maintenance. Il arrive que le logiciel « sage saari » soit inaccessible toute une journée dans le « pool comptabilité ». Pour un service comptable. Cela entraîne un ralentissement considérable du travail et une accumulation du travail à faire.

Les différents clients de Air Burkina ne réagissent presque pas aux relances écrites qui leurs sont transmises. En plus, aucune autre relance n'est faite. Le client est alors libre de régler quand il voudra.

Dans les différents états de Air Burkina, le constat principal est que le montant global des impayés est très élevé. Ces états comportent des impayés de plus d'un an et aucune mesure n'est prise pour pallier ce problème.

Il y'a également une insuffisance de communication, aucun retour hiérarchique sur la situation des clients commerciaux.

2.3. LE REGLEMENT DES FACTURES

Il n'y a pas de suivi particulier des factures jusqu'au règlement.

2.3.1. RECOUVREMENT

Lorsqu'un client se voit apte à régler ses impayés, il a le choix entre deux (2) procédés :

- Le règlement par chèque bancaire : il fait appel au SFR. Ce dernier se charge d'envoyer l'agent de liaison pour récupérer le chèque. Lorsque le chèque est récupéré, le SFR en fait une copie et mentionne le règlement dans ces états avant de transmettre le chèque à la trésorerie pour remise à l'encaissement.
- Le règlement par virement bancaire : dans ce cas, l'entreprise procède au virement du montant sur le compte de Air Burkina. Le service de trésorerie reçoit l'avis de crédit et le signal au SFR qui mentionne le règlement dans ses états.

2.3.2. CONSTATS

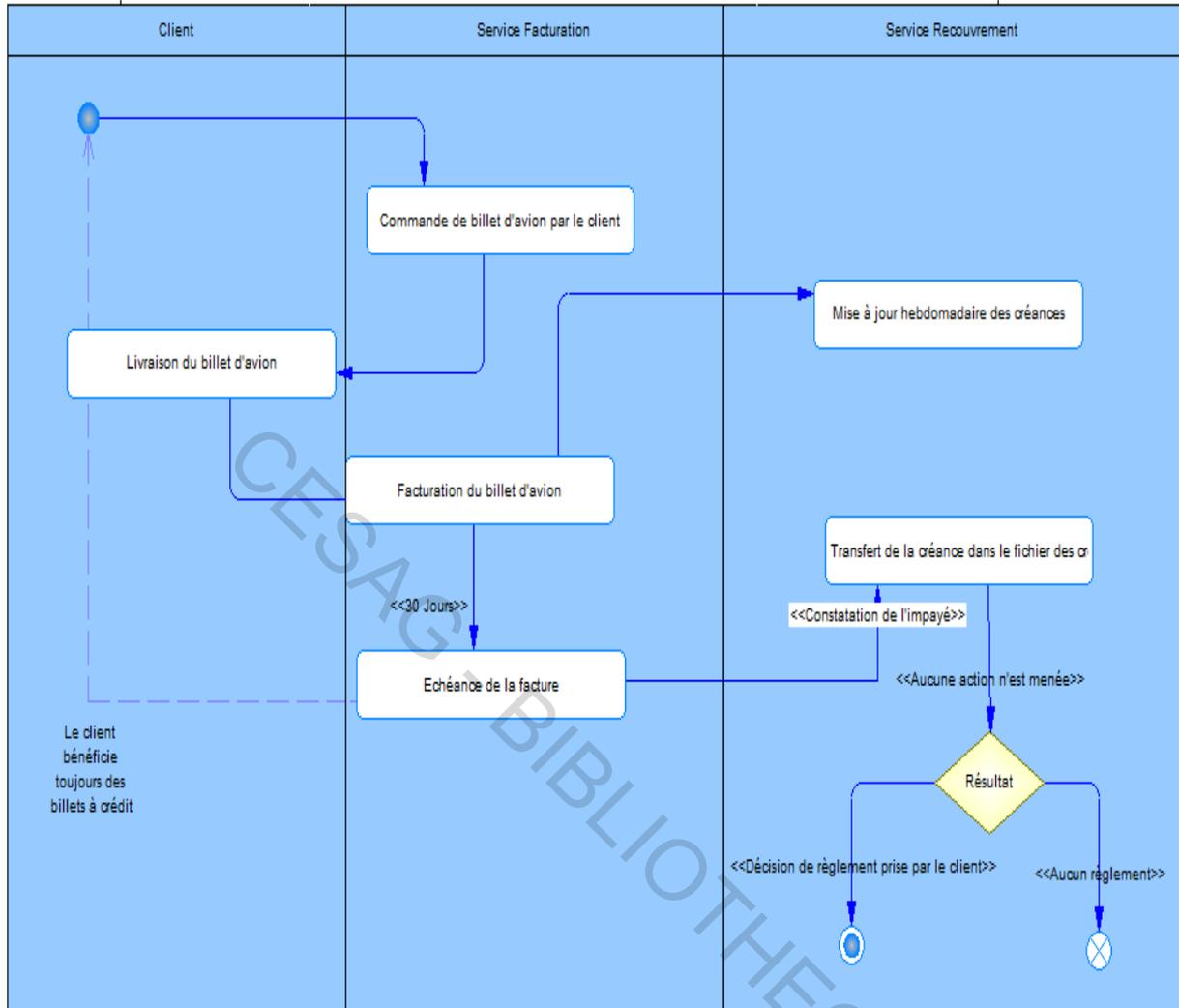
Dans le cas du règlement par chèque bancaire, la récupération du chèque par Air Burkina traîne souvent (jusqu'à une semaine après l'appel) soit parce que l'agent de liaison étant surchargé, n'a pas pu le faire rapidement soit parce qu'il n'a pas été informé à temps car il faut toujours attendre de le voir pour l'informer vu l'absence d'une flotte entre le SFR et l'agent de liaison. Les entreprises ont des jours de récupérations des chèques. Par exemple une entreprise émet des chèques vendredi, appelle pour à Air Burkina vendredi matin pour informer que le chèque est disponible. Si l'agent de liaison n'arrive pas à s'y rendre, il est obligé de le faire la semaine suivante.

En plus de la récupération tardive des chèques, dès la réception du chèque par le SFR, ce dernier mentionne directement le règlement sans réserve en ne tenant pas compte de la possibilité que le chèque revienne impayé.

Très souvent, des clients envoient des chèques pour le règlement de leur dernière facture pendant qu'il a d'autres impayés antérieurs. Dans ce cas le SFR renvoi au client un email pour signifier qu'il y'a des factures antérieures non réglées. Ce problème s'explique par le fait que des rappels constants ne sont pas faits au client lorsque ses dettes sont échues. Le client inattentif se croit alors à jour.

Pour le règlement par virement bancaire, la trésorerie ne reçoit souvent pas des avis de crédit de la banque. Le mois suivant, lorsqu'elle fait l'état de rapprochement avec les relevés bancaires, elle constate des règlements et signale cela au SFR. Alors, le risque que des emails de relance soit envoyés à des clients ayant réglé dans le mois par virement bancaire s'installe. Au cas où cela se produirait, le client doutera de la qualité du système de gestion des recouvrements de Air Burkina.

Figure 5 : Processus de recouvrement de Air Burkina



Source : l'auteur du document

Tableau 1 : Identification des forces et faiblesses du système de recouvrement

Etape	Faiblesses du système	Forces du système
Facturation	<ul style="list-style-type: none"> • Retard de réception des bons de commande par le SFR, • Factures non automatisées, • Longue durée des vérifications des factures par le sous-directeur commerciale, • Une seule photocopieuse dans la DCAAF, • Sérieux problème de maintenance des outils informatiques, • Personnel surchargé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction du risque d'erreur dans l'émission des factures due aux contrôles établis après, • Présence d'un/une stagiaire au SFR permettant de réaliser plus vite certaines tâches.
Recouvrement	<ul style="list-style-type: none"> • Agent de liaison surchargé pour la récupération des chèques et il reçoit l'information en retard, • Insuffisance de communication avec les clients, • Aucun suivi particulier (relances écrites uniquement), • Procédure efficace de recouvrement non définie, • Suppression des créances dès la réception du chèque de règlement : absence de traçabilité. 	Air Burkina arrive à entrer en possession d'une partie de ses fonds malgré les faiblesses du recouvrement.
Reporting	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance de communication : Aucun retour hiérarchique sur la situation des clients, • Désintéressement des supérieurs face à la situation des clients commerciaux. 	Présence de l'état hebdomadaire des clients : les dirigeants pourront l'utiliser au cas où ils désirent connaître la situation des créances.

Source : l'auteur du document

CHAPITRE 2: PROPOSITION D'UN NOUVEAU SYSTEME DE RECOUVREMENT

Le recouvrement des créances est une activité très importante pour une entreprise. Air Burkina peine à rentrer en possession de ses fonds que détiennent ses clients commerciaux. Avec un chiffre d'affaire annuel moyen de 15 000 000 000 F CFA, les encours clients sont en moyenne à 2 000 000 000 F CFA soit 13% du chiffre d'affaire.

Certes, Air Burkina réalise 80% de son chiffre d'affaire en cash (en majorité avec les clients ordinaires) mais le montant des créances commerciales qui demeurent impayées n'est pas négligeable d'où la présence d'un service de recouvrement bien qu'il n'arrive pas à mener cette tâche.

Le taux d'exécution des clients commerciaux se présente comme suit :

Tableau 2 : TAUX D'EXECUTION DES CLIENTS COMMERCIAUX

nature	Bon payeurs	Mauvais payeurs	Très mauvais payeurs	Clients irrécouvrable
taux	8%	20%	68%	4%

Source : Nous-même

Au regard de cette situation, il est impératif d'apporter des solutions pour améliorer le recouvrement des créances.

SECTION 1 : RECOMMANDATIONS GENERALES

L'analyse du SFR, notamment du système de recouvrement de Air Burkina a permis de faire des constats et d'en déduire les risques. Le recouvrement des créances est une activité négligée par Air Burkina. La fiche d'évaluation des tâches (voir annexe 5) ne développe pas du tout l'activité de recouvrement. Il est alors indispensable de préconiser des solutions pour pallier les différentes insuffisances relevées. Pour une proposition de solutions performantes et pertinentes, il est judicieux de procéder à une analyse de l'environnement de Air Burkina.

1.1. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE AIR BURKINA

Pour prendre des décisions pertinentes pour l'amélioration du système de recouvrement de Air Burkina, il est primordial de tenir compte de son environnement.

Son environnement interne se caractérise par :

❖ FORCES

- ✓ un personnel dynamique et engagé,
- ✓ un système de rémunération motivant avec l'octroi de billet à tous les employés,
- ✓ des managers compétents et visionnaires,
- ✓ une bonne organisation de travail,
- ✓ l'utilisation d'outils perfectionnés pour mener à bien les missions,
- ✓ un bon climat social et une franche collaboration,
- ✓ une bonne rémunération du capital investit.

❖ FAIBLESSES

- ✓ une absence de ponctualité dans les prévisions d'horaires de vols,
- ✓ un contrôle interne obsolète,
- ✓ une charge de travail trop importante par personne,
- ✓ une utilisation d'outils informatique obsolète et insuffisant,
- ✓ une absence d'un manuel de procédures.

Son environnement externe se caractérise par :

❖ FORCES

- ✓ le monopole sur le territoire national
- ✓ les vols dans toute la sous-région,
- ✓ des clients majoritairement satisfaits.

❖ FAIBLESSES

- ✓ un environnement fortement concurrentiel dans la sous-région,
- ✓ des prix élevés,
- ✓ l'absence d'une politique de communication et de fidélisation,
- ✓ des appareils insuffisants.

❖ OPPORTUNITES

- ✓ l'augmentation de la trésorerie en appliquant un nouveau système de recouvrement,
- ✓ l'optimisation des charges favorisant la baisse des prix.

❖ MENACES

- ✓ la présence de nombreuses compagnies concurrentes qui font des dessertes dans la sous-région,

- ✓ l'entrée de Colombe Airlines sur le marché national avec des prix défiant toute concurrence.

1.2. RECOMMANDATIONS

Les recommandations générales sont faites dans l'objectif d'améliorer la qualité de la gestion et l'efficacité du SFR. Il est important que des dispositions soient prises pour que les agences envoient directement les bons de commande qu'elles ont reçus, juste après l'émission des billets. Cela doit être fait quel que soit le nombre de bons de commande. Ainsi, les clients recevront leurs factures plus vite.

Air Burkina peut aussi mettre en place un Progiciel de Gestion Intégré (PGI) qui informera tous les services concernés lors d'une vente. Il est également important que Air Burkina crée un logiciel d'automatisation des factures pour faciliter la facturation et éviter les erreurs.

La délégation des tâches qui incombent au Sous-Directeur des recettes commerciales, à l'agent chargé du SFR et à l'agent de liaison est indispensable pour la rapidité de réalisation des différentes opérations. Il est impératif d'avoir deux (2) agents au SFR. Un principalement chargé de la facturation (préparation et suivi des factures jusqu'à l'acheminement chez le client, enregistrement des différentes factures dans la comptabilité, pointage pour vérification de la concordance entre les opérations enregistrées par le SFR et le service vente,...) et un autre agent chargé du recouvrement c'est-à-dire du suivi de la facture après la date d'échéance jusqu'au règlement. L'agent de liaison doit avoir des tâches bien précises et spécifiques à la DCAAF. Les autres directions doivent avoir leurs agents de liaison. Pour faciliter la communication entre les différents services, ils doivent tous bénéficier de la flotte de service.

A la réception du chèque, le SFR ne doit pas directement solder la dette du client. Par précaution et pour plus de traçabilité, il doit juste la transférer dans un autre état, qu'il se chargera de créer désormais, appelé par exemple « Etat des chèques remis à l'encaissement ». Ainsi il pourra procéder au transfert de la créance dans un autre état qu'il appellera « factures réglées » lorsque la trésorerie confirmera la réception des fonds car la possibilité qu'un chèque revienne impayé n'est pas à écarter.

Le service informatique devra détecter la cause du refus constant du logiciel « sage saari » de fonctionner et procéder à une correction des insuffisances.

Un manuel de procédures doit être rédigé pour permettre aux personnes de se familiariser avec les procédures de Air Burkina et faciliter la continuité de travail même quand un employé est absent. Selon MIKAËL (2009 : 132), « le manuel de procédures peut être défini comme étant un référentiel approuvé par la direction générale qui décrit de manière précise et détaillée les circuits de flux de documents et d'informations, les procédures d'autorisation et d'approbation, les différents niveaux de responsabilité et de délégation et en fin les dispositifs de sécurité à respecter .

SECTION 2 : RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES AU RECOUVREMENT

Les recommandations porteront essentiellement sur l'amélioration du système de recouvrement et sur les fiches de poste.

2.1. AMELIORATION DU SYSTEME DE RECOUVREMENT

Les recommandations spécifiques au recouvrement des créances représentent une proposition d'un mode de recouvrement plus actif et plus efficace.

➤ **Les contrats**

Air Burkina doit réviser ses prochains contrats qu'il signera avec ses clients. Dans les contrats, doivent exister des clauses qui indiqueront un plafond à ne pas dépasser par client, une pénalité de retard de 5% par mois par exemple à payer après trois (3) mois de retard et une date à laquelle (huit (8) mois de retard par exemple) le dossier devra être transmis à un huissier qui procèdera à un recouvrement contentieux. Lorsque le plafond fixé par Air Burkina est atteint, le client ne devra plus bénéficier des avantages du contrat c'est-à-dire qu'il ne pourra plus prendre les billets à crédit mais le contrat n'est pas automatiquement résilié. A partir du plafond, le contrat est suspendu. Le client bénéficie toujours des services de Air Burkina mais en tant que client ordinaire jusqu'au règlement entier de la créance.

Aussi, les contrats entre Air Burkina et les clients commerciaux devront être des contrats à durée déterminée (CDD) sans clause de tacite reconduction. A la fin de chaque contrat, le Service Facturation et Recouvrement et le DCAAF devront se réunir et étudier la solvabilité du client et le temps moyen d'exécution lorsqu'une facture lui est envoyée. En fonction des résultats, ils décideront si le contrat est à renouveler ou pas. En cas de non renouvellement du

contrat, le client redevient un client ordinaire devant régler les prestations de service dont il bénéficie au comptant.

➤ **Actions de recouvrement**

Il ne faut pas forcément attendre qu'un client soit en retard de paiement pour réagir. Un client peut avoir omis de régler sa facture. Alors il faut envoyer des mails deux (2) jours avant la date d'échéance pour rappeler au client qu'elle est proche. Cela lui permettra de s'exécuter en cas d'omission. Lorsque la date d'échéance passe, automatiquement envoyer un mail de relance au client pour lui rappeler sa créance tout en mentionnant ses anciennes créances échues non encore réglées s'il y'en a.

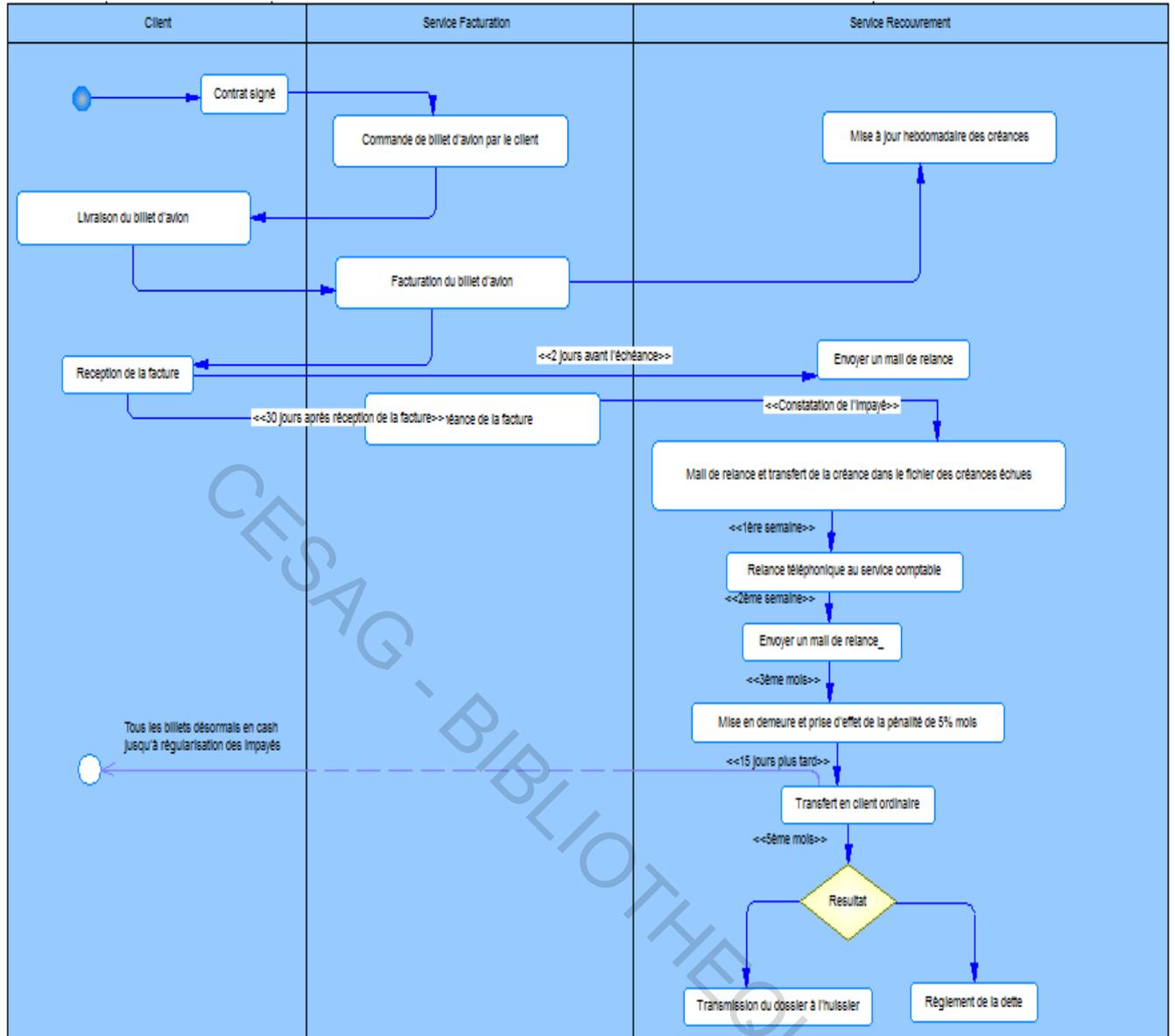
Si aucune réaction n'est faite par le client, procéder à une relance téléphonique une semaine après, en s'adressant directement au service comptable du client pour s'assurer que l'information parvienne au service concerné.

Environ deux (2) semaines après la relance téléphonique, le chargé de recouvrement pourra se rendre chez le client passif avec des copies de la facture et des mails envoyés pour signifier le retard au client. Cela l'incitera à régler. Il pourra également envoyer une mise en demeure (voir annexe 7) au client 2 (mois) mois plus-tard si le client ne réagit toujours pas.

La direction doit être plus regardante sur les opérations effectuées par les différents services notamment le SFR. Elle doit demander un compte rendu de la situation mensuelle pour avoir une idée de l'évolution des créances clients commerciaux.

Pour régulariser le portefeuille de créances échues actuel de Air Burkina, il est judicieux de relancer une nouvelle échéance pour les factures échues de plus de trois (3) mois en proposant un taux d'escompte pour ceux qui régleront dans les délais. Cela est une forme de motivation des clients pour éviter qu'Air Burkina ne perdent sur la totalité des créances échues actuelles.

FIGURE 6: Nouveau processus de recouvrement



2.2. LES FICHES DE POSTES

La fiche de poste est un document décrivant certaines caractéristiques de la fonction exercée par le salarié dans une structure donnée. C'est un outil de communication, un outil de clarification et n outil facilitant le bilan de l'activité et la définition d'objectifs.

Les finalités de la fiche de poste sont

❖ pour l'agent :

- la communication avec son supérieure hiérarchique sur son poste et faire connaître l'ensemble des activités qu'il effectue et ses contraintes,
- l'amélioration de la connaissance du service et l'appartenance à un service,

- la prise en compte du besoin de chaque personnel d'être partie prenante et responsabilisé dans son activité professionnelle.

❖ **pour le service**

- la formalisation du travail de chaque agent,
- une meilleure connaissance des contributions de chacun,
- l'amélioration de l'organisation du travail,
- la reconnaissance de l'importance du rôle de l'encadrement,
- l'émergence des projets du service.

Elle sert à déterminer les rôles et les responsabilités de chacun dans l'entreprise. Elle aide le manager et les RH à suivre les évolutions du poste et sert de base pour l'entretien annuel d'évaluation.

Plus haut, proposition a été faite de différencier les deux (2) tâches principales que sont la facturation et le recouvrement. Il est alors impératif de guider l'entreprise en proposant des fiches de postes.

Tableau 3 : Proposition d'une fiche de poste pour le chargé de la facturation

AIR BURKINA
Fiche de poste occupé par :
Service : SERVICE FACTURATION ET RECOUVREMENT
Fiche révisable à tout moment en fonction des nécessités du service.

Présentation du poste

Intitulé du poste	Chargé de la facturation
Positionnement dans la structure	

Missions	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facturation des prestations, ✓ Enregistrements comptable des factures clients, ✓ Vérification de la concordance avec les états de ventes.
Attributions	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réceptionner les bons de commandes, et billets émis ✓ Etablir les factures, ✓ Suivre l'acheminement chez le client, ✓ Passer les écritures, comptables, ✓ Faire le lettrage des opérations concordantes avec celles du service vente.
Moyens	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Etre titulaire d'un BAC+3 en finance comptabilité ✓ avoir une expérience d'au moins un an en comptabilité. ✓ Etre capable de travailler sous pression ✓ Avoir une facilité d'adaptation
Signature de l'intéressé	Signature du supérieur hiérarchique

Source : l'auteur du document

Tableau 4 : Proposition d'une fiche de poste pour le chargé de recouvrement

<p>AIR BURKINA</p> <p>Fiche de poste occupée par :</p> <p>Service : SERVICE FACTURATION ET RECOUVREMENT</p> <p>Fiche révisable à tout moment en fonction des nécessités du service.</p>

Présentation du poste

Intitulé du poste	Chargé du recouvrement des créances
Positionnement dans la structure	
Missions	<ul style="list-style-type: none"> ✓ s'assurer du règlement des créances clients, ✓ s'assurer d'avoir un état des créances à jour.
Attributions	<ul style="list-style-type: none"> ✓ suivre les contrats entre les clients et l'entreprise, ✓ relancer les clients et suivre les impayés, ✓ alerter l'agence lors des suspensions de contrat, ✓ fiabiliser les comptes clients, ✓ analyser la liste des impayés, ✓ établir les états hebdomadaires et mensuels de la situation des clients, ✓ faire du reporting a la DCAAF.
Moyens	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Etre titulaire d'un BAC+3 en finance comptabilité, ✓ avoir une expérience d'au moins un an en comptabilité, ✓ Etre capable de travailler sous pression, ✓ Avoir une facilité d'adaptation, ✓ être rigoureux, ✓ avoir une aisance dans la discussion avec les clients.
Signature de l'intéressé	Signature du supérieur hiérarchique

Source : Nous- même

CONCLUSION GENERALE

Le recouvrement des créances est une activité complexe et très importante. Elle permet à l'entreprise de disposer des fonds nécessaires pour son fonctionnement quotidien. Dans le cas de Air Burkina, suite aux constats des créances échues élevées, la gestion des clients commerciaux a subi une analyse pour s'assurer que la politique de recouvrement est bonne et apporter d'éventuelles recommandations si nécessaire.

Cette analyse a essentiellement été sur l'établissement des factures, l'acheminement des factures chez les clients, le suivi des factures jusqu'au règlement et la procédure de recouvrement appliquée lors d'un non-paiement. Elle a permis de déceler des failles majeures dans le processus de facturation et de recouvrement des créances de Air Burkina. D'autant plus qu'aucun manuel de Air Burkina ne donne une procédure bien définie à appliquer par le SFR.

La gestion du SFR est à revoir pour relever les insuffisances liées aux prestations quotidiennes car c'est la base du recouvrement. Si le procédé de facturation et d'acheminement des factures aux clients est faussé, Air Burkina est galvaudé auprès des clients et cela n'incite aucun d'eux à fournir des efforts.

Les contrats signés avec les clients commerciaux ont pour but de fidéliser la clientèle en leur permettant de bénéficier des services dès que le besoin se pose. Cela dans l'optique d'accroître le chiffre d'affaires de Air Burkina. Il est alors paradoxal de ne pas valoriser le recouvrement.

En sus des analyses du système de recouvrement effectuées, l'analyse de l'environnement interne et externe de Air Burkina a été menée pour rendre plus pertinentes les recommandations. L'accent n'est pas mis sur le recouvrement. Alors la proposition d'un processus plus actif, principalement la définition des solutions pour l'amélioration de la qualité de la facturation et de la procédure de recouvrement, a été faite dans le but de rendre l'activité avec les clients commerciaux plus bénéfique.

Pour un meilleur fonctionnement de Air Burkina et une amélioration continue de la qualité des services rendus, il serait judicieux de procéder à une réévaluation du contrôle interne car il est clair que les insuffisances relevées aux SFR sont en partie dues aux manquements de plusieurs autres services comme le manque de proactivité et d'innovation du service informatique ainsi que la passivité des agences. C'est en ce sens que DAVENPORT (2000) :

373) affirme que : « les sociétés qui réussiront ne sont pas celles qui auront la meilleure technologie (parce que celle-ci sera largement disponible), mais celles qui seront expertes dans le changement interne ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. Association Française de Crédit Managers et Conseil, 2005 ; l'unique référentiel métier du crédit management, <http://www.adfcc.com/fr/conseil-glossaire-liste.php?id-menu=9&id-ss-menu=4&page=0>.
2. Banque de Montréal (2006), les huit étapes du recouvrement des comptes clients. http://www4.Bmo.com/bmo/popup_template/0,2284,35543_48484,00.html?p.channelLd=48432.
3. BAROLET ET BOULMER (2003), « gestion financières-manuel et application », DECF 4 12^e édition Dunod Paris, 235p.
4. BARREAU JEAN & DELAHAYE JACQUELINE (2000), Gestion financière, 9^e édition DUNOD, Paris, 259p.
5. BATUDE DANIEL (1997), l'audit comptable et financier, éditions NATHAN, Paris, 307p.
6. BILIAU MARC & GHESTIN JACQUES (2009), Le régime des créances et des dettes, éditions LGDJ, 1478p.
7. BLANCHET BRUNO (2005), Procédures et litiges crédits clients, AFDCC, www.afdcc.com
8. BOCOBZA-BERLAND GUILLAUME (2011), le privilège du bailleur à la réserve de propriété d'un tiers, droit des affaires, revue Lamy, (n°56), 10p.
9. CHAUVOT MYRIAM (2001), PME : le recouvrement des créances clients devient stratégique, option Finance, n° 661, 16-22p, 166p
10. CHAUVOT MYRIAM (2002), Recouvrement : tenez compte du profil de votre débiteur stratégique, option Finance, n° 708 129p.
11. COOPERS & LYBRAND (1998) : la nouvelle pratique du contrôle interne. Les éditions d'Organisation.
12. DARSA JEAN DAVID (2010), La gestion du risque crédit client : identifier-comprendre-maîtriser, Edition Maxima, Paris, 4560p.
13. ERSA ANDRE (2005), Précis de comptabilité SYSCOA, TOME 1, EDITION 2005, 236p.
14. GAY LAURENCE, OLIVIER DUTHEILLET DE LAMOTHE (2002), les droits-créances institutionnels, éditions BRUYANT 300p.
15. DE GENTILE RAYMOND (1986), le principe de l'égalité entre les créanciers chirographaires, Bibliothèque de droit commercial, 211p.

16. Juritravail.com, 2006 recouvrement, <http://juritravail.com/lexique/recouvrement.html>.
17. LABADIE AXELLE & ROUSSEU OLIVIER (2001), crédit management : gérer le risque clients, paris Economica, édition Paris 10, 169p.
18. LACITY MARY CELIA et HIRSCHEIM RUDY (1993), Information systems outsourcing; myths, metaphors and realities, edition John Wiley and Sons, Inc.
19. LAMY Formation (2006), Assurer le recouvrement de vos créances. <Http://www.lamy.fr/modules/formations/47/434/2722-assurer-le-recouvrement-de-vos-creances>.
20. Le village de la justice (2006), Recouvrer Autrement : Le rôle des crédits Managers dans le recouvrement des créances ; <http://www.village-justice.com/articles/recouvrement-creances-France,1137.html>.
21. MATHIEU MICHEL (1995), l'exploitation bancaire et le risqué crédit: mieux cerner pour mieux le maîtriser, édition la revue banque édition, Paris-3ème trimestre, 272p.
22. OHADA, Recouvrement des créances, 43p.
23. OHADA LEGIS (2006), faire des affaires dans l'espace OHADA avec quelles possibilités de recouvrement? <http://www.ohadalegis.com/recouvrement.htm>.
24. ONNAINTY MARCEL (2003), recouvrement des créances à moindres coût, édition organisation Paris, 153p.
25. PIC JEAN CHRISTOPHE (2009), optimiser sa trésorerie par le crédit client, édition VUIBERT, 191p.
26. RF Comptable (2006), Agir sur l'encours clients pour améliorer sa trésorerie <http://www.grouperf.com/redirect.php.VERS=rfcompms0300gesagi01>
27. SERRECO (2006), gestions des impayés, www.serreco.net/impayés.htm.
28. THIBAUT CLEMONT (2014), les créances et les dettes en comptabilité, 14-17p.
29. VERNIMMEN PIERRE (1977), Finance d'entreprise ; éd. DALLOZ ; 92p.
30. VERNIMMEN.NET (2006), la lettre VERNIMMEN.NET : le complément de l'ouvrage et du site <http://www.VERNIMMEN.net/LETTRE/html/lettre/-38.html>.
31. ZIALO MAXIME ZEZE (2005) CESAG, Elaboration de la cartographie des risques opérationnels du cycle ventes/clients : cas Pfizer Afrique de l'Ouest.

ANNEXES

Annexe 1 : Entretien

Annexe 2 : Organigramme de Air Burkina

Annexe 3 : Exemple de facture

Annexe 4 : Situation hebdomadaire des créances

Annexe 5 : Fiche d'évaluation du SFR

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : ENTRETIEN

<u>DIRECTION</u> :DCAAF	<u>CATEGORIE PROFESSIONNELLE</u>
<u>SERVICE</u> :COMPTABILITE	<u>LOCALITE DU POSTE</u> :
<u>NOM DU TITULAIRE</u> : ZOURE HAOUA	<u>DATE DE MISE A JOUR</u> :

POSITIONNEMENT HIERARCHIQUE :

CHARGE DE FACTURATION ET RECOUVREMENT

Quelle est votre mission principale ?

Etablissement des factures Clients

Quelles sont les tâches qui vous sont confiées ?

Collecte des bons de commande contenue dans les états de vente (Agence et Fret)

Impression des billets électroniques correspondants

Contrôle de la concordance des montants entre le bon de commande et le billet

Etablissement de la facture dans un fichier Excel

Contrôle du chef de service, et signature du Directeur

Cachet, Photocopie : 3copies des originaux, une copie supports

Préparation pour transmission aux clients

Comptabilisation des factures

-Imputation des factures

-Saisie

-Classement dans les chronos

Recouvrement des créances

Clients commerciaux

Clients administratifs

Appel téléphonique, mail, déplacement chez les plus difficiles

Justification des soldes clients et demande de confirmation de solde

-Mise à jour des comptes clients : Commerciaux, Administratifs, sous Contrat

Analyse des comptes généraux

Quels sont les services, les directions ou organisations avec lesquels vous travaillez ?

Agence, Fret, R7commerciales, Trésorerie, et toutes les Représentations AIR BURKINA

Quelles sont les structures et les personnes avec lesquelles vous travaillez hors de l'entreprise ?

Presque toutes les grandes structures de Ouagadougou, quelques Ministères.

Quelles sont les difficultés liées à votre poste ?

La Facturation et le Recouvrement ne sont pas aisés à être gérés par un seul agent. Ce cumul de tâches influe sur l'efficacité du recouvrement.

Que pratiquez-vous comme activité de recouvrement ?

Appel téléphonique et mails.

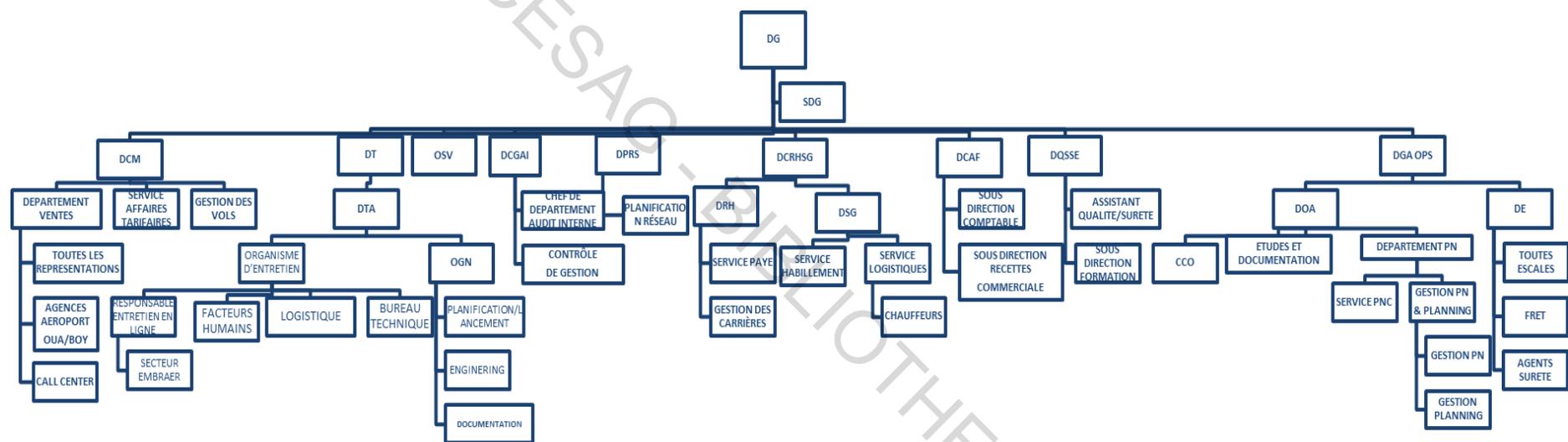
Réussissez-vous à mener à bien ces activités ?

Non par manque de temps.

Y'a-t-il un manuel de procédure ?

Non il n'y a pas de manuel de procédure.

ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME DE AIR BURKINA



ANNEXE 3 : EXEMPLE DE FACTURE

AIR BURKINA SA						OUAGADOUGA OCTOBRE 2016					
BURKINA FASO NATIONAL LTD											
RCB 330 OUAGADOUGOU 01 P.O 1459 OUAGA 01											
PHONE: 50.49.23.23/50.31.47.05											
Bank Account Numbers: BICIA 01 0031 1/04											
ECOBANK BURKINA 1 000 466 01 011											
N° IMMATRICULATION IFU : 00008648A						A : CLENTS X					
RCCM 214375 Réel Normal - DGE						BURKINA FASO					
FACTURE N° 1/0444/16						Compte41112003					
DOCUMENTS			DATE	TRANSPORT	TAXES		TOTAL	PASSAGER	OBSERVATIONS	BC	
NATURE	AIRLINE	NUMERO	MOIS/ANNEE		TVA	AUTRES				N°	DATE
BP	226		oct.-16								
BP	226		oct.-16								
BP	226		oct.-16								
BP	226		oct.-16								
BP	226		oct.-16								
BP	226		oct.-16								
BP	226		oct.-16								
BP	226		oct.-16								
BP	226		oct.-16								
BP	226		oct.-16								
BP	226		oct.-16								
BP	226		oct.-16								
BP	226		oct.-16								
<i>Délai de règlement : 30 jours date de facture</i>											
Signature Autorisée											
A REPORTER				NET A PAYER				F CFA			

ANNEXE 5 : FICHE D'EVALUATION DU SFR

FICHE D'EVALUATION DE POSTE

NOM PRENOM : ZOURE HAOUA

DEPARTEMENT : Recettes Commerciales

SERVICE : FACTURATION / RECOUVREMENT

FONCTION : ETABLISSEMENT DES FACTURES CLIENTS ET RECOUVREMENT

NATURE DE LA TACHE

1)Etablissement des factures clients

a)A partir des etats de vente de ouaga

_Collecte des bons de commande contenu dans les etats de vente

_Impression des billets électroniques correspondants dans SITA/EDGAR

_Contrôle de la concordance des montants entre le bon de commande et le billet

_Etablissement de la facture dans un fichier excel contrôle et signature

_cachet,Photocopie : 3 copies des originaux,une copie des supports.

_Preparation pour transmission(timbre,inscription dans le cahier de transmission)

b)Les facturations diverses

_Compagnie Aérienne du MALI (CAM)

_SN AIR IVOIRE (VU)

_DIVERS : Factures pour location avion,pièces avion, factures au comptant,etc...

_Facturation des taxes code share 2J/VU contrôle et signature

_cachet,Photocopie : 3 copies des originaux,une copie des supports.

_Inscription dans le cahier de transmission

c)A partir des documents du fret

_Reception et collecte des documents Fret

_DHL : LTA accompagnée de bon de commande :classer par date et facturer.

_SONAPOST :Classement par pays et par date recapituler sur un tableau excel,avant de facturer.

_EMS CHRONOPOST : Classement par date et facturer.

3)Reception des factures des representations :

BOBO,LOME,ABIDJAN,BAMAKO,COTONOU,NIAMEY

_Contrôle de la concordance des montants

_Imputation des factures

_Saisie

_Classement dans les chrono

4)Recouvrement des créances

_Clients commerciaux

_Clients administratifs

Appel téléphonique,Mails

5)Justification des soldes clients et demande de confirmation de solde.

_Mise à jour des comptes clients :

_Clients commerciaux

_Clients administratifs

_Clients sur contrat :analyse,conciliation avec le compte fournisseur, transfert des écritures,apurement.

_Analyse des opérations Debit/Credit des comptes et lettrage

_Explication du solde

_Etablissement et transmission des lettres de demande de confirmation de solde.

6) ANALYSE DES COMPTES GENERAUX

47121020,47121021,47121022,47121024,46650000

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	iii
Sommaire	iv
SIGLES ET ABREVIATIONS	v
INTRODUCTION	1
1ere PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	5
CHAPITRE 1 : LE PROCESSUS GENERAL DE RECOUVREMENT DES CREANCES	6
SECTION 1 : NOTIONS DE CREANCE ET RECOUVREMENT	6
1.1. LA CREANCE ET SON RECOUVREMENT	6
1.1.1. LA FACTURATION	6
1.1.2. LA CREANCE	7
1.1.3. LE RECOUVREMENT	9
1.2. LES INDICATEURS FINANCIERS LIES AU RECOUVREMENT DES CREANCES 10	
1.2.1. LE FOND DE ROULEMENT	10
1.2.2. LE BESOIN EN FOND DE ROULEMENT	11
1.2.3. LA TRESORERIE	12
1.3. LES OBJECTIFS ET LES PRINCIPES DU PROCESSUS DE RECOUVREMENT	12
1.3.1. LES OBJECTIFS DU RECOUVREMENT	12
1.3.2. LES PRINCIPES DU PROCESSUS DE RECOUVREMENT	13
SECTION 2 : LES PROCEDURES DE RECOUVREMENT	14
2.1. LA PREVENTION DES IMPAYES	14
2.2. LES MODES DE RECOUVREMENT	14
2.2.1. LA RELANCE	14
2.2.2. LA MISE EN DEMEURE	15
2.2.3. AVOCATS ET HUISSIERS	15
2.2.4. LA MESURE CONSERVATOIRE	15
2.2.4.1. LA PRESCRIPTION	15
2.2.4.2. LA SAISIE CONSERVATOIRE	15
2.2.4.3. LES SURETES JUDICIAIRES	16
2.3. LES SOCIETES DE RECOUVREMENT	17
2.3.1. L'ASSURANCE CREDIT	17
2.3.2. L'AFFACTURAGE	18

2.3.3.	LE CREDIT MANAGER.....	19
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE ET PRESENTATION DE L'ENTREPRISE		23
SECTION 1 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....		23
1.1.	MODELE D'ANALYSE	23
1.2.	OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES	25
1.2.1.	L'ENTRETIEN	25
1.2.2.	LA REVUE DOCUMENTAIRE	25
1.2.3.	L'OBSERVATION PHYSIQUE	25
1.2.4.	LE RAPPROCHEMENT	25
1.2.5.	LE SWOT.....	26
1.3.	RESULTATS OBTENUS.....	26
1.3.1.	DIFFICULTES DE L'ETUDE.....	26
1.3.2.	RESULTATS	26
SECTION 2 : PRESENTATION DE LA COMPAGNIE AIR BURKINA.....		27
2.1.	L'HISTORIQUE DE AIR BURKINA.....	27
2.1.1.	LE SECTEUR DU TRANSPORT AERIEN.....	27
2.1.2.	NAISSANCE ET EVOLUTION DE AIR BURKINA	28
2.2.	MISSION DE AIR BURKINA ET FONCTIONNEMENT DE AIR BURKINA	29
2.2.1.	MISSION DE AIR BURKINA	29
2.2.2.	FONCTIONNEMENT DE AIR BURKINA.....	30
2.3.	ORGANISATION DE AIR BURKINA	31
2.3.1.	LES ORGANES DE PRISE DE DECISION.....	31
2.3.1.1.	L'ASSEMBLEE GENERALE (AG)	31
2.3.1.2.	LE CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	31
2.3.2.	LES ORGANES EXECUTIFS.....	32
2.3.2.1.	LA DIRECTION GENERALE (DG).....	32
2.3.2.2.	LES AUTRES DIRECTIONS SUPERVISEES PAR LA DIRECTION GENERALE.....	32
2 ^{ème} PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE		37
CHAPITRE 1 : ANALYSE DU PROCESSUS DE RECOUVREMENT DES CREANCES DE AIR BURKINA.....		38
SECTION 1 : LE TRAITEMENT DES DOCUMENTS DONNANT NAISSANCE A LA CREANCE		38
1.1.	LA FACTURATION	38

1.2.	LE RECOUVREMENT	41
SECTION 2 : ANALYSE DU SYSTEME APPLIQUE PAR AIR BURKINA		41
2.1.	LA FACTURE	41
2.1.1.	ETABLISSEMENT ET ACHEMINEMENT DE LA FACTURE AU CLIENT.....	41
2.1.2.	CONSTATS	42
2.2.	LE SUIVI DE LA FACTURE.....	42
2.2.1.	PROCESSUS DE SUIVI.....	42
2.2.2.	CONSTATS	43
2.3.	LE REGLEMENT DES FACTURES	43
2.3.1.	RECOUVREMENT	43
2.3.2.	CONSTATS	44
CHAPITRE 2: PROPOSITION D'UN NOUVEAU SYSTEME DE RECOUVREMENT		47
SECTION 1 : RECOMMANDATIONS GENERALES.....		47
1.1.	ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE AIR BURKINA	47
1.2.	RECOMMANDATIONS	49
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES AU RECOUVREMENT.....		50
2.1.	AMELIORATION DU SYSTEME DE RECOUVREMENT	50
2.2.	LES FICHES DE POSTES	52
CONCLUSION GENERALE		56
BIBLIOGRAPHIE		I
ANNEXES		III
ANNEXE 1 : ENTRETIEN		IV
ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME DE AIR BURKINA.....		I
ANNEXE 3 : EXEMPLE DE FACTURE.....		I
ANNEXE 4 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE.....		Erreur ! Signet non défini.
ANNEXE 5 : FICHE DE LA SITUATION HEBDOMADAIRE DES CREANCES		II
ANNEXE 6 : FICHE D'EVALUATION DU SFR.....		III
TABLE DES MATIERES		IV