



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

**CESAG EXECUTIF**

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

**Promotion**  
**(2017-2018)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**L'APPORT DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS DANS UNE  
ENTREPRISE PERFORMANTE :**

**« CAS DELOITTE SENEGAL »**

**Présenté par :**

**DJAHLIN Têko**

**Encadré par :**

**M. BA Alioune**

**Directeur financier et Comptable**

## **DEDICACE**

Je dédie ce travail à mon père qui m'a tant aimé et qui me soutient dans toutes mes entreprises.  
Puisse Dieu, le tout puissant, le préserver, lui accorder santé et le laisser encore longtemps à nos côtés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **REMERCIEMENTS**

C'est l'occasion pour moi de témoigner ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué d'une quelconque manière à la réalisation de ce mémoire. Il s'agit de :

- M. MARC ALEXANDRENNE associé gérant du cabinet DELOITTE SENEGAL SA
- Mme NDEYE MAGUATTE DIOUF, associée du cabinet DELOITTE SENEGAL SA
- M. ALIOUNE BA, mon encadreur pour son assistance malgré son emploi du temps très chargé.
- L'ensemble du personnel du cabinet DELOITTE SENEGAL SA, pour m'avoir permis de vivre cette expérience.
- Tout le corps professionnel du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) qui ont eu à m'enseigner, et qui m'ont transmis des connaissances avec passion,
- DESIRE DZILAN, pour son assistance particulière,
- Tous mes amis et promotionnaires pour leur soutien moral,
- Tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à l'aboutissement de ce travail.

## AVANT PROPOS

Dans le but de former des cadres directement opérationnels sur le marché du travail, le CESAG (Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion), forme des techniciens supérieurs en gestion et en finance.

La formation est sanctionnée par une maîtrise classique. Ce diplôme est délivré à l'issue d'une soutenance par les étudiants préalablement déclarés admissibles, d'un mémoire de fin de formation devant un jury d'examen.

C'est dans ce cadre que nous avons effectué un stage au sein du service comptabilité et contrôle de gestion du cabinet DELOITTE SENEGAL SA. Les expériences pratiques acquises lors de ce stage nous ont permis de réaliser le présent mémoire qui a pour thème « **L'APPORT DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS DANS UNE ENTREPRISE PERFORMANTE : Cas de Deloitte Sénégal** »

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

B F G : Besoin De Financement Global

C A : Chiffres d'affaires

C G : Contrôle de gestion

CSS : Caisse de Sécurité Sociale

D T T : Deloitte Sénégal

F R B : Fonds De Roulement Brut

F R N: Fonds De Roulement Net

F R : Fonds De Roulement

FAE : Facture A Emettre

G I : Gestion Interne

TBG : Tableau De Bord De Gestion

T N : Trésorerie Nette

T V A : Taxe sur la Valeur Ajoutée

V R S : Versement des Retenues sur Salaire

## SOMMAIRE

DEDICACE	i
REMERCIEMENT	ii
AVANT PROPOS	iii
LISTE DES ABREVIATIONS	iv
SOMMAIRE	v
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL	7
CHAPITRE 1 : LE CONTROLE DE GESTION : LA GESTION DES CREANCES	9
SECTION 1 : LE CONCEPT DU CONTROLE DE GESTION ET DE LA PERFORMAMNCE	9
SECTION 2 : LA GESTION DES CREANCES	17
SECTION 3 : L'EVALUATION DES COMPTES CLIENTS	24
CHAPITRE 2 : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ET CADRE DE L'ÉTUDE	27
SECTION 1 : LES PHASES DE LA GESTION	27
SECTION 2 : MODELE D'ANALYSE	29
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	34
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DU CABINET DELOITTE SENEGAL	35
SECTION 1 : HISTORIQUE ET STATUT JURIDIQUE	35
SECTION 2 : ACTIVITES ET STRUCTURE	35
SECTION 3 : LE DEPARTEMENT COMPTABLE ET FINANCIER	39
CHAPITRE 4 :LA GESTION DES CREANCES CLIENTS DU CABINET DELOITTE	41
SECTION 1 : PROCESSUS DE SUIVI DES CREANCES CLIENTS	41
SECTION 2 : ANALYSE CRITIQUE	46
SECTION 3 : SUGGESTIONS/RECOMMANDATIONS	51
CONCLUSION GENERALE	54

**INTRODUCTION GENERALE**

Le contrôle de gestion est une discipline du management qui a un contenu large. Certains y voient une utilisation améliorée de techniques comptables en vue de maîtriser le chiffrage budgétaire et surtout de produire de manière efficace des résultats aux fins d'informer la direction générale. Par ailleurs, d'autres voient dans cette discipline une véritable fonction de direction prenant en charge un vaste champ comprenant entre autres la stratégie, la gestion opérationnelle, l'organisation, la planification et la gestion des ressources humaines.

La fonction du contrôle de gestion, reste une discipline récente par rapport à d'autres fonctions au sein de l'entreprise. Sa naissance remonte à une période située entre les deux guerres mondiales. En effet la création, en 1931, de l'Institut des contrôleurs de gestion des Etats-Unis, marque aussi la naissance de la fonction de contrôle de gestion dans l'entreprise. Depuis ce temps, la fonction s'est répandue rapidement dans ce pays après la deuxième guerre mondiale, pour ensuite se développer en Europe où elle a pris une place prépondérante dans les entreprises.

Au début la fonction du contrôleur était celle d'un expert-comptable à l'intérieur des entreprises aux Etats-Unis. Cependant, après 15 à 20 années d'exercice, on a remarqué un prolongement de la fonction de contrôle de gestion au-delà du rôle comptable. Dans un ouvrage publié en 1947, DAVID R. ANDERSON définissait la fonction de contrôleur de gestion comme : « la fonction qui comprend l'enregistrement et l'utilisation de tous les faits pertinents concernant une entreprise afin de 1) protéger les activités de l'entreprise ; 2) se conformer aux exigences légales de conservation des enregistrements et de publication des rapports financiers ; et 3) communiquer à la direction les informations qui l'aideront dans la planification et le contrôle des opérations ».

Le contrôle de gestion est donc une activité visant la maîtrise de la conduite raisonnable d'une organisation en prévoyant les événements, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens nécessaires pour l'atteinte des objectifs, en comparant les performances passées et futures, et en corrigeant les objectifs et les moyens définis. Le contrôleur de gestion pense, propose et élabore des outils de gestion au service du management de la société.

C'est dans le même sillage que Anderson, Robert Anthony proposa une autre définition en 1988: « le contrôle de gestion est l'ensemble des processus qui permettent aux managers d'influencer les autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies ». Nous pouvons donc déduire que le contrôle de gestion est passé d'une simple fonction de calcul des coûts et des écarts budgétaires à une fonction de pilotage relevant de la direction générale. Cette

transformation peut donc permettre au contrôleur de gestion d'établir les budgets, suivre les flux de trésorerie, le volume des encours, le recouvrement des créances clients par le biais d'outils tels que le reporting et les tableaux de bord.

Ce qui précède revient à dire que le contrôle de gestion est un outil essentiel qui permet de rendre compte de la performance de l'entreprise. D'une manière générale, la performance d'une entreprise exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente.

Afin de mesurer cette performance, les entreprises mettent en place des indicateurs de performance. On distingue les indicateurs financiers, organisationnels, commerciaux et les indicateurs de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Etant donné le fait que le contrôle de gestion est un concept en constante évolution, qui trouve son origine dans la comptabilité, nous allons nous intéresser plus aux indicateurs financiers, notamment le taux de rentabilité, le taux de rendement des actifs, les besoins en fonds de roulement ou la trésorerie, les délais de règlement clients et fournisseurs.

Dans un souci de compétitivité et de croissance de leur part de marché, certaines entreprises octroient des facilités de mode de paiement à leurs clients. Elles peuvent être victimes de paiements tardifs, voire de non-paiements, incapables de faire face à ses charges de fonctionnement. Certaines entreprises peuvent être obligées de déclarer la faillite. Et pourtant elles ont des fonds qui sont immobilisés chez leurs débiteurs, lesquels n'ont pas honoré leur engagement.

Ces délais de paiement ont tendance à s'allonger dans la réalité. Pour ne pas se retrouver incapables de faire face à leurs propres échéances financières, les entreprises préfèrent tout mettre en œuvre pour voir leurs factures honorées à temps, car, à trop se montrer souple envers sa clientèle, on risque de mettre en péril la survie de son activité.

« Deloitte Sénégal » a très tôt compris ceci. Le cabinet dispose d'un service de contrôle de gestion rattaché à la direction générale qui a pour principale mission le conseil dans la prise de décision, dans l'optique d'atteinte des objectifs. Ladite mission du service se concrétise par la réalisation des tâches effectuées à l'aide d'outils spécifiques de contrôle de gestion ou de pilotage de la performance. Ce sont entre autres:

- ❖ Le plan stratégique,

- ❖ Le budget,
- ❖ Le contrôle budgétaire,
- ❖ Le reporting,
- ❖ Les systèmes d'informations,
- ❖ La comptabilité de management,
- ❖ Les tableaux de bord et indicateurs de performance.

L'atteinte des objectifs s'accompagne de la définition d'une vision claire et d'une stratégie efficace. Conscient de cela, la direction de Deloitte Sénégal a mis en place de nouveaux outils de pilotage pour conduire à bien son activité. Cependant, au sein du service contrôle de gestion certaines insuffisances sur l'utilisation et l'optimisation des outils de pilotage de la performance subsistent, à savoir :

- ❖ L'absence d'un tableau de bord prospectif,
- ❖ Une anomalie dans la répartition des charges indirectes,
- ❖ L'incapacité des outils existants à cerner les causes réelles des coûts,
- ❖ Insuffisance dans les outils de suivi.

Dans le présent document, nous essayerons d'exposer d'une manière simple comment gérer et optimiser les mauvaises créances.

Ce qui nous amène à poser la question principale suivante: Quels sont les impacts potentiels d'une mauvaise gestion des créances clients sur la performance financière du cabinet Deloitte Sénégal ?

Pour mener à bien l'étude de ce sujet, nous avons d'abord identifié les causes de cette situation à Deloitte qui sont diverses :

- ❖ La fragilité du contrôle exercé par la direction générale ;
- ❖ La complexité dans la prise des décisions ;
- ❖ L'irrégularité dans le suivi des créances par les responsables ;
- ❖ La lourdeur et complexité des procédures
- ❖ Le manque d'information sur certains services avant l'exécution ;

Une analyse de ces défaillances nous permet de citer les suivantes parmi les nombreuses conséquences :

- ❖ Asymétrie d'information entre les dirigeants et les autres parties prenantes de l'entreprise ;
- ❖ Lenteur dans l'exécution des procédures ;
- ❖ Retard dans la facturation ;
- ❖ Manque de certaines fonctions dans l'utilisation de l'outil informatique ;
- ❖ Retard excessif dans le paiement des factures.

Dans cette optique, le présent mémoire a pour thème « L'apport de la gestion des créances clients dans une entreprise performante : Cas Deloitte Sénégal ». A travers notre développement, nous essayerons d'apporter des réponses aux questions spécifiques suivantes, autour desquelles s'articulera notre analyse:

- ❖ Quel seuil de créance faut-il accepter dans les comptes de Deloitte ?
- ❖ Comment apurer les créances sans valeur ?
- ❖ Comment étaler le règlement des dettes fournisseurs sur la période de son activité ?
- ❖ Comment améliorer la comptabilité analytique à Deloitte afin d'imputer à chaque mission, ses charges ?

L'objectif principal de cette étude est de montrer le rôle de la gestion des créances sur la performance financière de Deloitte. Les objectifs spécifiques sont :

- ❖ Définir le seuil optimal de créance clients dans les comptes de Deloitte,
- ❖ Optimiser la gestion des créances douteuses et irrécouvrables,
- ❖ Trouver une manière d'étaler les dettes fournisseurs sur la période d'activité de Deloitte,
- ❖ Améliorer la ventilation des charges indirectes liées aux missions.

L'intérêt de notre étude est large ; pour ce faire, notre analyse se fera suivant deux angles.

✚ Pour le cabinet Deloitte Sénégal

La mise en œuvre des recommandations de la présente étude devra permettre à Deloitte d'améliorer la gestion de ses créances clients aux fins d'avoir une meilleure trésorerie.

✚ Pour nous-mêmes

Cette étude va nous permettre d'approfondir nos recherches et d'avoir une connaissance précise des fonctions du contrôleur de gestion et de l'importance de la gestion des créances.

Outre l'introduction et la conclusion, ce mémoire comportera deux grandes parties. Dans la première partie de ce travail portant sur le cadre théorique, nous présenterons en premier lieu la gestion des créances comme l'un des composants essentiels du contrôle de gestion ; ensuite, nous introduirons le concept de la performance financière d'une entreprise et des outils de mesure de ladite performance, en fin le second chapitre est réservé à la démarche méthodologique et au cadre de l'étude. Dans la partie pratique, nous présenterons d'abord le Cabinet Deloitte Sénégal, ensuite décrierons l'existant en matière de gestion de créance clients. Enfin, à partir des résultats de notre étude, nous tirerons nos conclusions sur l'importance de la gestion des créances clients dans la performance de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET  
CONCEPTUEL**

## INTRODUCTION

La valeur d'une entreprise dépend aussi bien de ces actifs tangibles qu'intangibles. Les premiers sont aisément mesurables alors que les seconds posent plus de problème d'évaluation, par exemple la fidélité des clients, la compétence du personnel, la culture d'entreprise forte, etc... Or, la maîtrise des activités est indispensable pour les dirigeants en situation de prise de décision stratégique. Dans toutes les entreprises, la recherche de positionnement, de réactivité, et dans le long terme, de performance et de pérennité est au cœur des activités. Certaines réussissent ce défi tandis que d'autres rencontrent beaucoup plus de mal.

Le contrôle de gestion propose des dispositifs de performance et de gestion permettant d'atteindre les défis de pérennité, de compétitivité et de management. Nous présenterons dans cette partie, en premier lieu, la gestion des créances comme composant essentiel du contrôle de gestion ; ensuite, nous discuterons de la performance financière d'une entreprise et des outils de mesure de ladite performance.

## CHAPITRE 1 : LE CONTROLE DE GESTION : LA GESTION DES CREANCES

### Introduction

Le contrôle de gestion peut se définir comme l'ensemble des dispositions pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées, de préférence périodiques, pour caractériser l'évolution de l'organisation dans le temps. La comparaison de ces données chiffrées avec des données passées ou prévues peut inciter les dirigeants à prendre des actions ou des mesures correctives. La gestion est avant tout un outil de pilotage mis à la disposition de chaque responsable pour l'aider à atteindre ses objectifs. Le responsable prend des décisions sur la base des outils de gestion dont il dispose. Il doit donc bien gérer ces décisions car il en est responsable. Il est tenu de mesurer la performance régulièrement pour se rendre compte des progrès et des écarts par rapport aux objectifs fixés. À la différence de la comptabilité, le contrôle de gestion n'est ni obligatoire ni normé.

L'objectif de ce chapitre est de présenter le contrôle de gestion, afin de cerner l'origine même de cette fonction et pourquoi celle-ci est une nécessité dans l'entreprise.

Comme nous l'avons expliqué en introduction, si les pratiques du contrôle de gestion sont très hétérogènes, ses conceptions sont toutes aussi ambiguës. La discipline s'avère plus complexe qu'il n'y paraît de prime abord. C'est la raison pour laquelle nous tenterons de faire comprendre le concept de cette discipline de gestion en mettant un accent sur l'une de ses principales composantes, la gestion des créances.

### **1.1. Le concept du contrôle de gestion et de la performance**

Pour cerner la notion de contrôle de gestion, il faut d'abord mettre l'accent sur son évolution avant de détailler sa mission et son rôle.

#### **1.1.1. Définitions**

- Définition de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est désormais une pratique courante dans de nombreuses organisations. Avant de l'éclairer il est nécessaire de définir ses composantes : le contrôle et la gestion.

Définition des concepts de contrôle et de gestion.

Le contrôle est la maîtrise d'une situation et sa domination pour la mener vers un sens voulu. Quant à la gestion, elle est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance.

Partant de ce qui précède, la fonction du contrôle de gestion peut être définie comme un ensemble de tâches permettant d'apprécier des résultats des centres de gestion en fonction d'objectifs établis à l'avance.

- Quelques définitions retenues

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé leurs définitions, notamment : R. N. Anthony, A. Khemakhem, H. Bouquin.

La définition de R. N. Anthony :

Selon Anthony (1965) « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ».

En 1988, il ajoute une autre définition « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies ».

Nous retenons le fait que le contrôle de gestion pour Anthony suppose l'existence des objectifs préalables que le manager est chargé de réaliser à travers l'action d'autres individus tout en s'assurant de la mise en œuvre des stratégies définies et l'utilisation des ressources de manière efficace et efficiente.

La définition de A. Khemakhem :

« Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité ».

Khemakhem insiste dans cette définition sur la flexibilité du contrôle de gestion pour tenir compte de spécificités de chaque entreprise et de chaque situation, il insiste aussi sur la mobilité des énergies et des ressources pour atteindre les objectifs prévus de l'entité.

La définition de H. Bouquin :

« On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes ».

Selon Bouquin, les managers qui sont chargés de définir la stratégie ont besoin de dispositifs et processus pour s'assurer que l'action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie. Ainsi, le contrôle de gestion est un régulateur des comportements.

De tout ce qui a été dit plus haut, nous pouvons dire que le contrôle de gestion est une forme de contrôle organisationnel. C'est une forme adaptée aux structures d'une certaine dimension qui veulent s'adapter à leur environnement. Le contrôle de gestion n'est pas un contrôle de l'activité. Du fait que l'on se trouve dans des contextes d'évolution rapide, il est pratiquement impossible de faire un contrôle direct des activités, c'est pourquoi le contrôle de gestion ne contrôle que les résultats de l'activité.

### **1.1.2. Evolution du concept contrôle de gestion**

Le terme de contrôle de gestion a connu la même évolution que celle de la comptabilité de gestion ; autrement dit, on ne peut pas effectuer un contrôle de gestion sans la vraie maîtrise de la comptabilité de gestion. Cette notion de contrôle est née avec la révolution industrielle ; elle est imposée dans l'entreprise lors de l'application de la division du travail et de la répartition de tâches. La mise en place systématique d'un système de contrôle des activités de chaque fonction s'est avérée indispensable pour piloter l'entreprise à atteindre les objectifs prévus.

Dans sa forme initiale, le contrôle de gestion avait un caractère quantitatif basé sur le contrôle budgétaire, la comptabilité analytique et le reporting. Ce modèle a été adopté par les entreprises américaines, européennes et internationales. Ses principales caractéristiques peuvent être résumées comme suit :

- ❖ Une mesure financière de la performance :

L'utilisation de ratio ROI (return on investissement) en contrôle de gestion trouve son origine chez Dupont de Nemours et General Motors. Le ROI rapproche le résultat d'exploitation de la valeur des actifs utilisés. Il constitue à cet effet une expression de la rentabilité des capitaux engagés. Ce ratio peut être décomposé en plusieurs ratios pour démontrer que la performance dépend à la fois du niveau de résultat et de la rotation des capitaux. Dans l'esprit des modèles classiques de contrôle de gestion, toute décision doit être prise sur la base de ce ratio, on définit

un taux de rejet en deçà de quel aucun projet d'investissement n'est retenu et on définit un taux minimal qui permet d'évaluer la performance de différents centres de responsabilité.

❖ Existence de centres de responsabilité :

Pour que les objectifs de l'organisation soient atteints à travers l'action des unités décentralisées, il convient non pas d'exercer un contrôle tatillon de leurs tâches quotidiennes mais de leur déléguer l'autorité de gestion nécessaire sous la forme d'objectifs précis. Cette délégation d'autorité nécessite d'organiser l'entreprise en centre de responsabilité.

❖ La nécessité de la planification :

Le processus de la planification nécessite d'identifier différents horizons : un objectif à long terme pour les objectifs stratégiques, un horizon à moyen terme pour l'identification des moyens à mettre en œuvre et la définition des objectifs plus tactiques, enfin un horizon à court terme pour la planification des actions concrètes dans le cadre de la préparation du budget annuel.

❖ La boucle de contrôle :

Le contrôle de gestion est perçu comme un système de pilotage autorégulé qui s'articule autour de trois phases :

- La prévision qui débouche sur la planification des objectifs et des moyens à chaque niveau de responsabilité ;
- Les réalisations qui sont mesurées à intervalles réguliers, et confrontées à la prévision afin de mettre en évidence des écarts.
- Les mesures correctives qui découlent de l'analyse des écarts.

Au milieu de la décennie 80, une nouvelle approche cybernétique du contrôle de gestion venait d'apparaître ; Hugues BOISVERT qualifie cette approche de « contrôle de gestion renouvelé ». La nouvelle approche tente de dépasser l'approche traditionnelle et propose de passer du contrôle de gestion en amont au contrôle de gestion en aval et du coût de revient classique au coût de revient par activité. Les objectifs et les outils d'analyse sont à la fois quantitatifs et qualitatifs. Aussi, le contrôle de gestion implique une complémentarité permanente entre gestion stratégique et gestion opérationnelle.

Le tableau ci-dessous compare les deux approches du contrôle de gestion.

Le tableau n°1 : Comparaison des deux modèles de contrôle de gestion:

Contrôle de Gestion Traditionnel	Contrôle de Gestion Renouvelé
Surveiller	Motiver
Programmer	Orienter
A posteriori	A priori
Passif	Actif
Méfiance	Confiance
Exécutants	Décideurs
Subalternes	Collègues
Directif	Participatif
Flux descendant	Flux ascendant
Indicateurs financiers	Indicateurs physiques
Normes internes	Cibles externes
Système fermé	Système ouvert
Plus opérationnel	Plus stratégique
Activité de transformation	Activité de cycle de vie

- Source : H. BOISVERT, *Le contrôle de gestion : vers une pratique renouvelée*, P.258

L'aptitude à suivre et à anticiper les changements qui surviennent au sein de son environnement est devenue un facteur clé dans la réussite de toute entreprise et un élément essentiel de sa gestion stratégique à moyen et long terme.

Il n'est alors pas étonnant que le contrôle de gestion ait connu une mutation profonde au cours de ces vingt dernières années, passant d'une simple fonction opérationnelle de calcul des coûts et d'identification des écarts budgétaires, ordinairement dépendante du département financier ou comptable de l'entreprise, à une fonction beaucoup plus stratégique de pilotage du changement dans l'entreprise, relevant directement de la direction générale ou de la direction

des opérations et intégrant des informations à la fois quantitatives et qualitatives, transversales et spécifiques.

En conséquence, la fonction de contrôle de gestion est devenue bicéphale, intégrant à la fois un contrôle de gestion opérationnel, dominé par la volonté de maîtrise à court terme des coûts et des marges, et un contrôle de gestion stratégique, dominé par la volonté de permettre le pilotage effectif du changement dans l'entreprise, changement lui-même issu de l'impérieuse nécessité de continuellement s'adapter aux nouvelles contraintes et opportunités offertes par l'environnement de l'entreprise.

### **1.1.3. La performance financière**

Le terme « performance » est largement utilisé dans le champ de la gestion mais avec une multitude de définitions, comme l'exprime si bien PAYETTE : « il n'y a pas de définition universelle et globale de la performance, et il est inutile d'en chercher une ». Ce qui renvoie à la polysémie de ce mot. Ainsi la notion de performance renvoie indifféremment à plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité) et organisationnelle (efficience), et toutes ces performances se mêlent et se côtoient au sein de chaque entreprise.

#### **1.1.3.1. Les approches de la performance**

La performance est une notion très vague, qu'il convient de cerner à travers les différentes contributions scientifiques traitant ce concept. Le mot performance est polysémique, il prend des sens changeants, mais que l'on peut toujours rattacher à l'un ou/et l'autre des trois sens primaires ci-dessous (Bourguignon, 1995) :

- Elle se traduit par un résultat

La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, etc.).

- Elle s'apprécie par une comparaison

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition, faire mieux que lors de la période précédente, atteindre ou dépasser les objectifs. Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

- La comparaison traduit le succès de l'action

La notion de performance étant positive, la performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

Selon Michel LEBAS « La performance n'est pas une simple constatation, elle se construit.

- Elle est le résultat d'un processus de causalité ;
- Elle est une indication d'un potentiel de résultats futurs ;
- Elle se définit par un vecteur de paramètres reflétant le modèle de causalité dans l'espace et dans le temps ;
- Elle n'a de sens que par rapport à une prise de décision ;
- Elle est relative à un contexte choisi en fonction de la stratégie ;
- Elle est spécifique à un utilisateur et à un horizon de temps ;
- Elle correspond à un domaine d'action et à un horizon de temps ;
- Elle résulte de la définition d'un champ de responsabilité. »

Pour Philippe LORINO, la performance est « tout ce qui est, et seulement ce qui contribue à l'amélioration du couple valeur-coût, a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément ».

Elle est aussi tout ce qui, et seulement ce qui contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques.

Quant à Patrice MARTEAU, il entend par le mot « performance », « le rapport entre une production de valeur et une consommation de ressources (coûts) »

### **1.1.3.2. Les critères et mesures de la performance d'une entreprise**

Le concept de performance fait référence, non seulement à un jugement sur un résultat, mais également à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des conditions et des objectifs de réalisation. Il recouvre alors deux aspects distincts, en l'occurrence, l'efficacité et l'efficience.

#### **1.1.3.2.1. L'efficacité**

Dans le langage courant de la gestion, on parle de l'efficacité lorsqu'on veut mettre en relation les résultats et les objectifs. Or, une entité est dite performante lorsqu'elle atteint les objectifs fixés par les managers au début de la période. Il s'agit de la préoccupation essentielle des responsables. Elle signifie que les actions menées ont permis de répondre « aux principaux constituants stratégiques ». L'efficacité est le meilleur rapport possible entre le degré de réalisation des objectifs et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir. L'efficacité est la capacité à obtenir un résultat.

#### **1.1.3.2.2. L'efficience**

L'efficience, quant à elle, « maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée ». Nous entendons alors par efficience, la mesure d'absence de gaspillage dans l'emploi de ressources (humaines, techniques, financières et autres) tout en étant efficace.

Elle englobe, selon STERN et EL-ANSARY, trois concepts :

- La productivité : optimisation des ressources physiques mises en œuvre ; c'est le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.

$$\text{Productivité} = \text{Quantité de sortants} / \text{Quantité d'entrants}$$

- La profitabilité : est le rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés

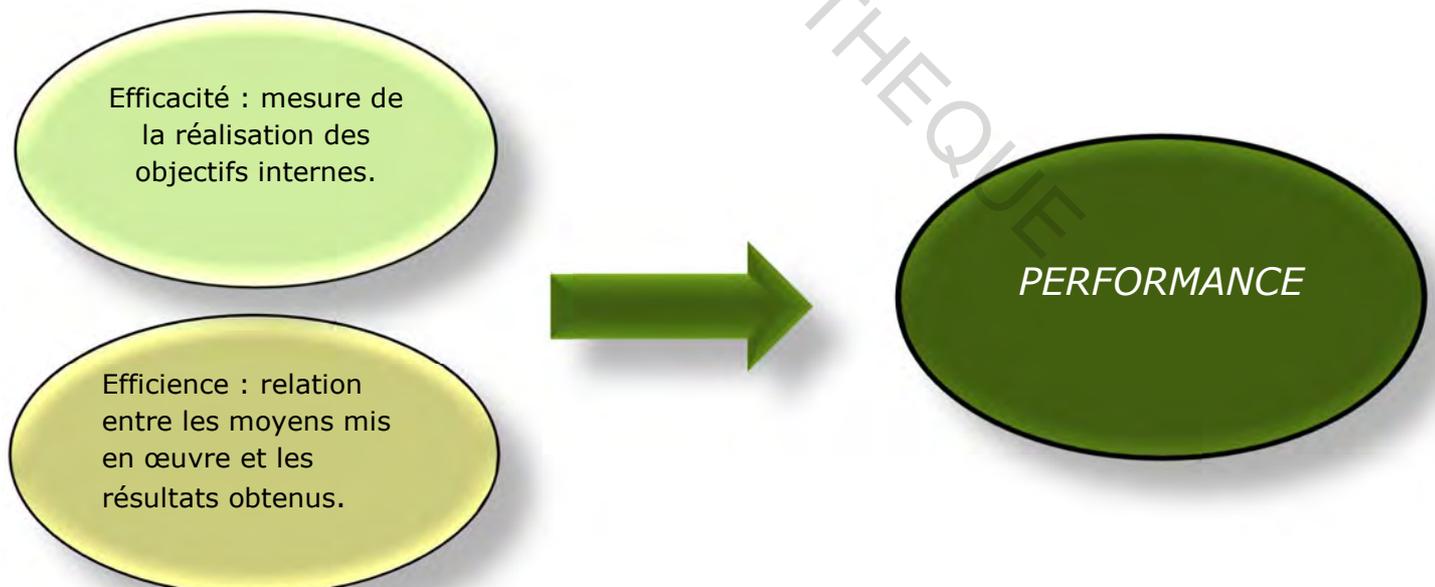
$$\text{Profitabilité} = \text{résultat d'exploitation} / \text{coût d'exploitation}$$

- La rentabilité : optimisation des ressources financières mises en œuvre. C'est le rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir Bénéfice distribuable / capitaux propres.

$$\text{Rentabilité} = \text{Profit} / \text{Capital investi}$$

La notion de performance englobe à la fois l'efficacité et l'efficacité, sans toutefois que ces deux notions s'impliquent nécessairement. En somme, si l'efficacité est l'atteinte des objectifs, l'efficacité est la meilleure manière de les atteindre.

Figure n°1 : Les concepts d'efficacité, d'efficacité, et de performance



## **1.2. La gestion des créances**

La gestion d'une créance consiste à suivre la créance depuis sa naissance jusqu'à son extinction. Par définition, une créance est une somme due par un débiteur par suite d'une prestation rendue ou d'une marchandise vendue. Il est à noter qu'une créance client d'une entreprise représente plusieurs sommes à recevoir qui doit être classée à l'actif du bilan à court terme.

Après avoir abordé quelques notions générales sur les créances clients, cette partie portera principalement sur la gestion de ces créances.

### **1.2.1 La classification des créances**

Les créances sont des actifs à court terme si elles sont convertibles en liquidité dans le cours du cycle normal d'exploitation, qui est habituellement d'un an. Les règles comptables précisent que les créances doivent faire l'objet de rubriques distinctes dans le bilan : les comptes clients ordinaires, les créances sur les personnes morales ou physiques apparentées et toute créance considérable qui est de nature inhabituelle. De plus, le bilan doit indiquer le montant et si possible, l'échéance des créances à tempérament qui ont plus d'un an à courir.

L'étude des créances clients peut nous amener à répondre à ces deux questions :

À quel moment du cycle d'exploitation convient-il de les comptabiliser, et quelle est la valeur attribuée au produit réalisé et à l'actif correspondant ?

Quelle est la probabilité de recouvrement des produits réalisés à crédit ?

Avant d'aborder ces questions dans les sections suivantes, nous allons examiner l'utilité d'établir un système de contrôle interne des comptes clients.

### **1.2.2 Le contrôle interne sur les comptes clients**

Nous pouvons définir le contrôle interne comme étant le plan d'organisation et toutes les méthodes et mesures coordonnées qu'une entreprise adopte pour protéger ses actifs et assurer l'exactitude et la fidélité des renseignements comptables. Ces décisions sont prises dans le but d'encourager l'efficacité de l'exploitation et de maintenir le respect des lignes de conduite établies. Ainsi, lorsqu'on parle des comptes clients, il faut respecter, dans la mesure du possible, les principes et les pratiques qui suivent :

- ❖ Établir une bonne division des tâches. Cela signifie que l'employé qui comptabilise les produits d'exploitation ou les encaissements doit être différent de celui qui enregistre les sommes dues par chaque client au grand livre auxiliaire des clients;
- ❖ S'assurer de la solvabilité des clients avant de leur expédier de la marchandise ou de leur rendre un service ;
- ❖ Obtenir et conserver la preuve de la livraison des marchandises au client ou de l'exécution du service. Selon le cas, le bordereau d'expédition est signé par le client, qui confirme ainsi que les conditions du contrat sont respectées. La preuve de livraison est donnée par la signature du client sur une des copies du bordereau d'expédition ;
- ❖ Obtenir l'autorisation d'un des responsables de l'entreprise avant de radier un compte des livres ;
- ❖ Maintenir un système comptable adéquat. Celui-ci doit fournir l'information exacte et disponible en tout temps sur le solde dû par chaque client. De plus, le total du grand livre auxiliaire des clients doit, en tout temps, être égal au compte de contrôle du grand livre. À cet effet, on établit périodiquement des états de compte qui indiquent au client son solde dû au début de la période, ses achats et ses paiements effectués ainsi que le solde à la fin ;
- ❖ Établir un bon système de recouvrement des comptes lorsque les clients outrepassent les conditions normales de crédit.

### **1.2.3 La comptabilisation**

La comptabilisation d'une opération de vente de marchandise ou de prestation de service a lieu au moment de l'effectivité de l'opération c'est-à-dire au moment de la livraison du bien ou de la réalisation de la prestation de service. Celle-ci doit être justifiée par un document appelé pièce comptable qui servira de base d'enregistrement au comptable. En effet, toute opération doit être prouvée. Le libellé de l'opération indique automatiquement la justification de l'enregistrement.

Le comptable doit alors être en mesure de prouver à tout moment, aux vérificateurs (administration fiscale, commissaires aux comptes) le bien fondé des écritures qu'il passe. Dans le cas présent, la pièce qui peut justifier l'utilisation du compte client est évidemment une facture.

Toutefois il peut arriver, pour des raisons de simplification, que la facture soit établie à d'autres moments et que par conséquent, le compte client soit également en comptabilité à d'autres moments ou encore que seule une partie se comptabilise au moment de la réalisation. Dans ce cas il faut alors effectuer des retraitements en comptabilité au moment de la clôture des comptes.

Exemple :

Vente à crédit au client ABC à 11800FCFA

Date	Numéro de compte	Libellé	Numéro de Facture	Débit	Crédit
01/01/2019	41x	Compte clients	x	11 800	
01/01/2019	7x	Ventes	x		10 000
01/01/2019	443x	TVA	x		1 800

#### 1.2.4 Le recouvrement

Le recouvrement est une activité ou une démarche que réalise un créancier afin d'obtenir de son débiteur la dette d'argent qu'il a contractée envers lui.

Il est important de suivre le règlement des créances afin d'être prévenu des problèmes de trésorerie. Une entreprise qui vend à crédit a l'obligation d'instaurer une fonction de recouvrement ou une procédure de recouvrement dès la vente pour mieux suivre l'état de ses créances. Au cas où certaines créances deviennent difficilement recouvrables, plusieurs solutions sont possibles pour recouvrer à ses factures impayées. La créance peut être obtenue soit amiablement, soit après mise en demeure, soit encore à la suite d'une instance en paiement et, éventuellement, la mise en œuvre d'une procédure d'exécution.

Dans le souci d'assister les entreprises qui font face à ses situations, l'OHADA a prévu dans « l'Acte Uniforme Portant Organisation des Procédures Simplifiées de Recouvrement et des Voies d'Exécution » deux recours: L'injonction de payer et la procédure simplifiée de recouvrement de créances en droit OHADA.

##### ❖ L'injonction de payer

L'injonction de payer est une possibilité de recouvrement offerte à tout créancier dont la créance est certaine, liquide et exigible.

Une créance est dite certaine lorsque son existence ne souffre d'aucune contestation. Elle s'oppose à la créance conditionnelle et à la créance éventuelle dont les titulaires ne peuvent recourir à la procédure d'injonction de payer.

La créance liquide suppose que cette somme est déterminable dans son montant et par conséquent appréciable en argent.

La créance est exigible, lorsqu'elle peut s'apprécier par rapport à son échéance.

Il est important de noter que la procédure d'injonction de payer n'est ouverte que pour les créances ayant une cause contractuelle et de celles résultant d'un effet de commerce ou d'un chèque dont la provision s'est révélée inexistante ou insuffisante.

En effet, lorsque la preuve est rapportée que la créance a une nature contractuelle et qu'elle est certaine, liquide et exigible, le créancier peut obtenir une ordonnance d'injonction de payer qui ne pourrait être annulée que par le juge.

- ❖ La procédure simplifiée de recouvrement de créances en droit OHADA (le déroulement)

L'Acte Uniforme Portant Organisation des Procédures Simplifiées de Recouvrement et des Voies d'Exécution (AURVE) prévoit que la demande soit formée par requête auprès de la juridiction du domicile ou du lieu où demeure effectivement le débiteur. Les parties ont néanmoins, sur la base d'une clause d'élection de domicile ou de clause d'attribution de compétence, la faculté de choisir la juridiction géographiquement compétente.

Quant à la compétence d'attribution, la demande est formée par requête auprès de la juridiction compétente. Le législateur communautaire OHADA laisse ainsi le soin aux Etats membres de déterminer le juge compétent conformément au code de procédure civile applicable dans chacun de ces pays. Statuant en urgence, « le juge compétent n'est autre que le juge des référés. En ignorant la compétence du juge des référés pour saisir le juge du fond, le saisi adopte une attitude équivalant à une absence de contestation ».

Une requête devra être adressée par le créancier au greffe de la juridiction compétente dans le respect scrupuleux du formalisme prévu par l'Acte uniforme.

Le Président de la juridiction compétente saisie de la requête au vu des pièces qui lui sont présentées, peut rejeter la requête ou rendre une décision d'injonction de payer. Dans les deux cas, la décision du juge est apposée sur l'acte de la requête.

La décision de rejet qui peut être partielle dans la procédure d'injonction de payer n'est pas susceptible de recours. Lorsqu'il ressort des pièces produites que la créance est constituée par le solde du compte client du débiteur dans les livres comptables du créancier, matérialisée par des chèques bancaires sans provision, que le débiteur ne l'a pas contestée et en a même commencé le remboursement, la demande d'injonction de payer est valable et l'opposition doit être rejetée.

Le législateur visant la rapidité de la procédure, on peut regretter qu'aucun délai n'ait été imposé au juge pour rendre ses décisions.

Le créancier qui a obtenu une décision d'injonction est tenu de la signifier à son débiteur par voie extrajudiciaire dans un délai maximal de trois mois à compter de sa date. Le non-respect de ce formalisme et du délai requis rend la décision non avenue et sans effet. Tout comme la requête, la signification faite par voie d'huissier est soumise à un formalisme spécifique sous peine de nullité (articles 8). En sanctionnant le moindre manquement au formalisme par la nullité de l'acte de signification le législateur confie une part de responsabilité importante aux huissiers de justice dans l'aboutissement de cette procédure.

Les délais dont dispose le débiteur pour agir en contestation, ne courent qu'à compter de la date d'une signification régulière de l'ordonnance « d'injonction de payer ». A la réception de l'ordonnance, le débiteur peut ou non former opposition.

Au-delà d'un délai de quinze jours, augmenté éventuellement des délais de distance (article 10), sans exécution ni opposition de la part du débiteur, le créancier peut demander par voie orale ou écrite, l'apposition de la formule exécutoire sur la décision.

En pratique, l'attitude la plus fréquente du débiteur est tout de même de faire opposition. L'opposition est en effet l'unique voie de recours dont dispose le débiteur pour contester l'ordonnance prise à son encontre.

En effet, ce dernier ne dispose que d'un délai de quinze jours à compter de la date de la signification à personne, éventuellement rallongé dans les conditions légales. Lorsque la

signification n'a pu être faite au débiteur lui-même, le délai de quinze jours commence à courir à compter de la connaissance effective par celui-ci de l'ordonnance d'injonction.

Une fois que l'opposition est faite par le débiteur dans le respect des dispositions légales, le juge a l'obligation de faire une tentative de conciliation. Si un accord est trouvé, il est consigné dans un procès-verbal signé par les deux parties antagonistes et le juge. Ce procès-verbal de conciliation vaut titre exécutoire.

Si au contraire, la tentative de conciliation n'aboutit pas, le juge saisi devra statuer immédiatement, même en l'absence du débiteur ayant formé opposition. La décision rendue est susceptible d'appel dans un délai de trente jours.

Le pourvoi en cassation n'est possible que devant la Cour Commune de Justice et d'Arbitrage (la CCJA) conformément à l'article 14 du traité de l'OHADA.

En dehors de cette procédure proposée par l'OHADA, il existe d'autres moyens pour recouvrer ses créances.

❖ Le recouvrement à l'amiable

Il consiste à trouver un terrain d'entente avec le client pour le règlement de ses factures, Le client proposera un moratoire selon sa capacité financière avec des échéances.

❖ L'affacturage

Pour une entreprise, l'affacturage consiste à vendre ses comptes clients à une société spécialisée dans ce type de transactions. L'entreprise reçoit immédiatement de l'argent comptant pour ses comptes clients. La société d'affacturage, maintenant propriétaire des comptes clients, se charge de leur gestion et de leur encaissement. Ainsi, les clients effectuent leur remise à la société d'affacturage plutôt qu'à l'entreprise qui a effectué la vente. La société d'affacturage peut acheter les comptes clients d'une entreprise avec ou sans recours, c'est-à-dire qu'elle peut se tenir responsable de leur encaissement si elle les acquiert sans recours.

En pratique, la formule suivante est plus souvent utilisée, à savoir que la société d'affacturage ne se tient pas pour responsable des comptes irrécouvrables. On parle alors d'un achat avec recours. Après un certain temps, si les clients ne règlent pas leurs comptes, la société d'affacturage les remet à l'entreprise qui voit elle-même à leur perception. La société d'affacturage n'avance pas le montant complet des comptes clients ; elle effectue une retenue

de 5 à 10 % afin de se protéger dans les cas où les clients retournent des marchandises, exigent un rabais ou ne paient pas leur compte.

Pour la gestion des comptes clients, elle facture une commission qui peut varier de 1 à 3 % en fonction de l'importance de l'opération, des conditions de règlement et de la cote de solvabilité des clients en question. Finalement, la société d'affacturage facture des intérêts pour la période écoulée entre le moment où elle verse l'argent et la date d'échéance des comptes clients, c'est-à-dire le moment où ceux-ci sont payés par le client de l'entreprise.

L'écriture suivante est à passer dans un cas très simple de vente de comptes clients à une société d'affacturage.

Exemple :

Le 1er mai N, on vend 100 000F de comptes clients à une société d'affacturage, moyennant une retenue de 5 % et une commission de 3 %. Les intérêts de 12 % par année sont facturés mensuellement sur le solde dû au début du mois.

Au cours du mois de mai, la société d'affacturage a encaissé 400 000F de la part des clients de l'entreprise. Il est alors possible d'affirmer que, durant le mois de mai, l'entreprise a bénéficié d'une avance de fonds de 92000 \$ et qu'elle doit en régler les intérêts.

$$92000 \times 12\% \times (1 \text{ mois}/12 \text{ mois}) = 920F \text{ d'intérêts}$$

01 05 N			
Numéro de compte	Libellé	Débit	Crédit
521	Banque	92 000	
6x	Commission sur affacturation	5 000	
6x	Retenue sur affacturation	3 000	
411x	Compte clients		100 000

### **1.3. L'évaluation des comptes clients**

Il est évident que lorsqu'une entreprise accorde du crédit à ses clients, elle court le risque de leur défaut. Pourtant, elle doit procéder de cette façon si elle ne veut pas perdre de ventes. La solution se situe donc dans le juste milieu, en ce sens que l'entreprise doit effectuer une enquête avant de vendre à crédit. En revanche, cette enquête de solvabilité ne doit pas être trop sévère, car l'entreprise effectue moins de ventes si elle élimine des clients potentiels. Il en résulte que les pertes dues à ces créances irrécouvrables représentent ce qu'il faut payer pour réaliser des ventes.

Il faut préciser que la vente à crédit entraîne inévitablement des pertes au recouvrement parce qu'il y a toujours des clients incapables de payer leurs dettes. Il ne faut pas les confondre avec les factures que les clients refusent de régler parce que les marchandises sont endommagées ou ne répondent pas aux normes de qualité ou de rendement convenues.

Il est donc facile de mesurer exactement le montant global des créances que l'entreprise a dû radier au cours d'un exercice d'exploitation. Elle impute alors ce montant aux frais d'exploitation pour établir le bénéfice net global.

Par ailleurs, il existe plusieurs méthodes qui permettent d'établir le montant de la provision pour les créances douteuses. La perte réelle s'écarte habituellement de la provision. Le sens et le montant de l'écart dépendent non seulement de l'optimisme ou du pessimisme de l'entreprise, mais encore d'éventualités aussi imprévisibles que les méthodes de recouvrement futures de l'entreprise et la conjoncture économique générale. L'impossibilité d'atteindre une évaluation exacte n'élimine pas pour autant la nécessité d'une estimation soignée. Il existe trois méthodes utilisées par les entreprises afin de comptabiliser les pertes dues aux créances douteuses : la radiation directe, la charge basée sur un pourcentage des ventes et la provision basée sur une analyse des comptes clients.

#### **1.3.1 La radiation directe**

La radiation directe consiste à annuler le compte client devenu irrécouvrable et à comptabiliser une charge d'exploitation. Cette méthode a le désavantage de ne pas respecter le principe de spécialisation de l'exercice. La perte qui est comptabilisée dans un exercice financier peut provenir d'un produit réalisé au cours d'un exercice financier précédent.

En pratique, une entreprise qui subit peu de pertes dues aux créances irrécouvrables utilise cette méthode, et elle ne comptabilise la perte qu'au moment où celle-ci est constatée. L'entreprise ne crée pas de provision afin de tenir compte des pertes qui peuvent survenir à la suite des ventes à crédit de l'exercice.

### **1.3.2 La charge de créances douteuses basée sur un pourcentage des ventes**

En théorie, lorsqu'elle souhaite être le plus fidèle possible au principe du rapprochement des produits et des charges, l'entreprise utilise la charge basée sur un pourcentage des ventes. Cette méthode part du principe que certains clients ne paient pas leur dette, et que le coût ainsi engendré est normal lorsqu'on veut réaliser des ventes.

Elle doit donc prendre le risque que certains clients ne paieront pas. En pratique, cette méthode n'est utilisée que lorsque l'entreprise prépare des états financiers périodiques (mensuels, trimestriels ou semestriels). On enregistre alors une charge de créances douteuses en fonction des ventes à crédit réalisées au cours d'une certaine période.

Le comptable doit préparer, à la fin de la période concernée, une écriture de régularisation afin d'enregistrer cette charge en créant une provision du même montant avant de rédiger l'écriture suivante pour enregistrer la charge de créances douteuses de la période. Il faut préciser que du point de vue comptable dans ce cas, les comptes clients comprennent les taxes qui n'ont pas à être remises au gouvernement. De ce fait, si le client ne paie pas son compte, on devrait immédiatement soustraire les taxes afin de déterminer la charge de créances douteuses. Dans le cas contraire, la charge de créances douteuses est surévaluée du montant des taxes.

### **1.3.3 La provision basée sur une analyse des comptes clients**

La provision basée sur une analyse des comptes clients consiste à analyser les comptes clients et à déterminer ceux qui ne seront jamais perçus. On cherche alors à établir le montant net des comptes clients qui sont présentés au bilan. Le comptable peut procéder de différentes manières pour déterminer le montant des comptes clients qu'on juge douteux. Premièrement, lorsqu'il y en a peu, on peut les analyser individuellement et décider lesquels sont douteux. Deuxièmement, il est possible d'appliquer un pourcentage global à l'ensemble des comptes clients ; ce pourcentage est fixé par expérience et se vérifie d'année en année. Troisièmement, on peut utiliser l'âge des créances. Ainsi, pour chaque client, on prend les factures non payées

et on les classe par groupes d'âge (de 0 à 30 jours, de 31 à 60 jours, de 61 à 90 jours, de 91 à 120 jours et 121 jours et plus). Comme il est prouvé que plus un compte est vieux, moins il a de chance d'être réglé, on applique à chaque groupe d'âge un pourcentage croissant vérifié par expérience.

#### CONCLUSION

En résumé, nous pouvons déduire que le contrôle de gestion prend une place fondamentale dans les organisations, au vu de son rôle de plus en plus important et axé sur la rentabilité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 2 : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ET CADRE DE L'ÉTUDE**

### **Introduction**

Notre problème ainsi posé, nous exposons dans le présent chapitre la méthodologie que nous avons adoptée dans le cadre de cette étude. La méthodologie est une importante composante de tout travail scientifique, fiable, et objectif. Il s'agit d'une démarche scientifique qui doit être élaborée en fonction des variables de l'étude, de l'environnement dans lequel celle-ci va se dérouler ainsi que des résultats attendus.

Avant tout travail de recherche, il faut évidemment débiter par un recueil des données qui servira de base à la rédaction. Dans le cadre de la présente étude nous avons procédé, dans un premier temps à :

- ❖ La consultation des ouvrages permettant une meilleure compréhension du thème ;
- ❖ L'entretien avec les responsables ;
- ❖ L'exploitation des documents du cabinet Deloitte ;
- ❖ L'observation physique ;
- ❖ Le contrôle sur pièces.

Ensuite, nous avons procédé au traitement et à l'analyse des données recueillies.

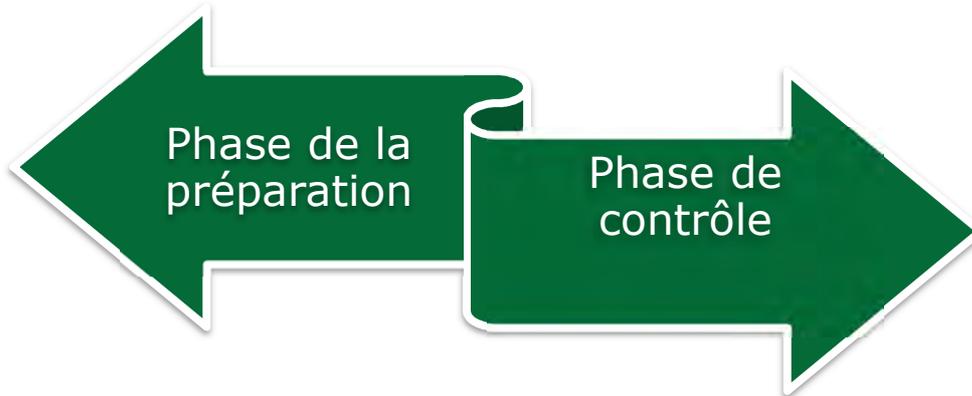
Enfin sur la base des résultats obtenus et des conclusions tirées, nous formulerons des recommandations.

### **1.1. Les phases de la gestion**

La démarche méthodologique a été menée conformément à la condition générale de la pratique professionnelle du contrôle de gestion.

Ainsi, la gestionnaire a deux grandes phases d'intervention qui sont :

FIGURE N° Les phases d'une gestion



Source : <https://www.entreprendre.fr/contrôle-de-gestion/>

### **1.1.1. Phase de préparation**

Cette étape est importante pour le bon déroulement et la réussite de la mission d'un contrôleur de gestion. En effet, la préparation permet de :

- ❖ Définir les objectifs stratégiques,
- ❖ Estimer le budget temps et le coût des missions,
- ❖ Identifier les risques,
- ❖ Organiser et planifier les missions,
- ❖ Avoir une vision d'ensemble des différentes missions.

La prise de connaissance s'avère nécessaire car on ne peut contrôler une activité dont on a une méconnaissance. Le gestionnaire pour y arriver doit avoir une grande capacité et un bon esprit de compréhension et de synthèse. Il doit disposer aussi d'une bonne capacité à organiser son travail.

L'essentiel de cette phase est dans la définition, la coordination et l'approbation des plans d'action de l'entreprise. C'est le stade de la mise en œuvre commerciale, de production, de moyens humains, financiers, en évaluant les résultats futurs, en vérifiant l'utilisation des moyens par rapport au plan de résultat et en modifiant l'exécution et les plans d'action

### **1.1.2. Phase de contrôle**

Cette phase consiste à analyser les résultats afin d'identifier les mesures correctives nécessaires. Son objectif principal est de faire en sorte que les objectifs soient atteints.

Les décideurs demandent alors au contrôle de gestion de suivre en permanence le déroulement de l'ensemble des activités pour aider en temps réel les prises de décision tout au long du processus stratégique et opérationnel.

Avec son tableau de bord, le contrôleur commence à suivre l'exécution des missions dès le démarrage. Il suit de près l'évolution de l'activité. Il est présent à tous les niveaux avec deux buts principaux :

- Permettre à chaque manager de piloter son unité de gestion pour prévoir et programmer des moyens et des étapes, contrôler les performances et réagir,
- Permettre à chaque manager de présenter les résultats qu'il a obtenus, les décisions qu'il a prises, l'objectif vers lequel il se dirige.

Le contrôleur de gestion apporte dans ce cas les mesures correctives nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques.

## **1.2. Modèle d'analyse**

Afin de mieux comprendre le processus de la gestion des créances, nous avons pris soins de résumer les différentes phases, étapes et outils d'analyse de façon suivante:

Tableau n° 2 : Model d'analyse

Phases	Composantes	Etapes	Outils/techniques
Phase de préparation	Budgétisation	Définition les objectifs stratégiques	Réunion, Interview et collète des données
		Traduction des objectifs opérationnellement	
		Définition du budget	
		Définition et approbation des plans d'action	
Phase de contrôle	Tableau de bord	Action et suivi des réalisations	Comptabilité analytique Contrôle direct(observation physique)
		Analyse des comptes	
	Reporting	Reporting Opérationnel périodique	

### 1.2.1. Outils de collecte des données

Les contrôleurs utilisent plusieurs outils pour collecter les données. Cependant, dans le cadre de notre travail les outils suivants ont été utilisés :

- L'analyse documentaire,
- Les entretiens,
- L'observation physique.

#### 1.2.1.1. Analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste à consulter les documents internes et externes du cabinet. Les documents visés sont :

- ❖ Les décisions,
- ❖ Les notes d'informations,
- ❖ Le contrôle interne qui traite du processus du contrôle de gestion (contrôle permanent),
- ❖ Les états financiers,
- ❖ La balance âgée du cabinet,

- ❖ Les anciens rapports.

### **1.2.1.2. Entretien**

L'objectif de l'entretien est d'obtenir des interlocuteurs, une description du processus du contrôle exercé et les risques rencontrés.

Dans le cadre de notre étude, l'entretien nous permettra de décrire le processus du contrôle de la gestion des créances sous l'angle de ses risques. Les personnes concernées par notre entretien sont les managers, le contrôleur et toutes les autres personnes qui interviennent dans le processus.

Nous avons eu à faire de différents entretiens notamment : l'entretien individuel en face en face et l'entretien téléphonique.

### **1.2.1.3. Observation physique**

Le contrôleur de gestion n'est pas comme l'auditeur qui va sur le terrain. Il saisit plutôt toutes les occasions pour pratiquer ses observations physiques sur place. Ceci peut être le fait de contrôler l'exhaustivité des charges directes et indirectes liées aux missions.

Nous avons eu à faire des observations directes et indirectes et des observations participantes.

## **1.2.2. Outils d'analyse des données**

L'analyse de données, au sens large, consiste à récolter et exploiter des données pour aboutir à un résultat. Dans le cas qui nous intéresse, il s'agit plus particulièrement de l'exploitation des données de la comptabilité et de la gestion des créances.

Après avoir collecté les données à l'aide des outils développés précédemment, nous allons procéder à leur exploitation.

### **1.2.2.1. Le tableau de bord**

Lorsqu'on s'engage dans la voie du contrôle de gestion, il est souvent nécessaire de compléter le système comptable par un outil qui fournisse, plus rapidement et plus fréquemment, uniquement les informations essentielles. Cet outil, c'est le tableau de bord de gestion (TBG) (M. Gervais, 1991, p192-193)

Cet outil de pilotage du contrôleur de gestion est la photographie à un instant T de la situation de toutes les missions démarrées ou non, facturées ou non. Il permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges indirectes des différentes missions.

Il y a un ou plusieurs TBG pour chaque centre de responsabilité. La plupart des TBG au niveau d'un centre est liée à leur périodicité. On distingue:

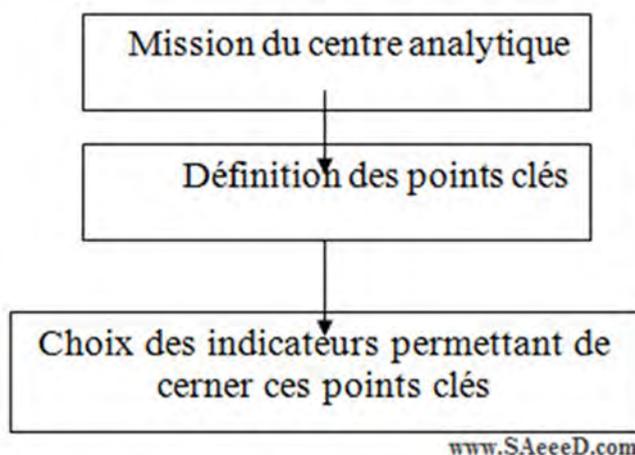
- Un tableau de bord journalier avec les informations qu'il est urgent de connaître quotidiennement.
- Un tableau de bord hebdomadaire établi le lundi (ou le mardi au plus tard)
- Un tableau de bord mensuel établi dans un délai de 4 à 8 jours après la fin du mois.

Le TBG proposé dans notre étude est le tableau de bord mensuel.

Tableau N° 3 : Structure d'un Tableau de bord

Objectifs (1)	Indicateurs	Prévisions	Réalisés (2)	Ecart (3)=(2)-(1)

Figure N°3 Processus d'Elaboration d'un TBG



#### 1.2.2.2. Le reporting

Le reporting est un outil utilisé afin d'assurer la cohérence des chiffres et des données internes. C'est une façon d'analyser l'activité et de contrôler l'organisation financière de l'entreprise et aussi de mieux comprendre les données opérationnelles.

Le reporting est un outil d'analyse du contrôleur de gestion dans le sens où ça révèle les indicateurs clés sur lesquels il peut se baser pour faire son travail.

Son objectif principal est de faciliter la communication des résultats (chiffres) pour un meilleur suivi de l'entreprise. Nous pouvons citer entre autres comme objectifs :

- ❖ Donner un aperçu global de la vision managériale de l'entreprise,
- ❖ Mettre à disposition de l'équipe de contrôle certaines fonctions d'analyse,
- ❖ Faciliter le pilotage de l'entreprise,
- ❖ Accélérer la divulgation des chiffres,
- ❖ Assurer plus de fiabilité et de cohérence aux chiffres.

A travers ce chapitre, nous avons décrit notre méthodologie d'étude. Ce qui constitue pour nous une véritable base pour mieux aborder la partie pratique.

## **CONCLUSION**

Cette première partie qui a porté sur le cadre théorique a été pour nous l'occasion de franchir le pas de notre étude. Elle a constitué à faire une revue de littérature sur le contrôle de gestion en général, la gestion des créances clients en particulier. Elle a abordé également la méthodologie de notre étude. Elle constitue une véritable base d'information qui va nous permettre de mieux comprendre l'analyse dans la partie pratique et le procédé que nous allons utiliser pour atteindre les objectifs.

De ce fait, nous allons à présent, entrer dans le vif du sujet, c'est-à-dire la partie pratique afin de traiter notre thème de façon analytique.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

## CHAPITRE 3 : PRESENTATION DU CABINET DELOITTE

Ce troisième chapitre se concentre exclusivement sur la présentation détaillée du cabinet Deloitte Sénégal et de son activité.

### 1.1. Historique et statut juridique

Le cabinet est fondé en 1990 à Dakar au Sénégal sous le nom de « Cabinet 2CS » ; en Février 2008, le cabinet est devenu officiellement « Deloitte Sénégal SA ». Depuis ce jour, Deloitte Sénégal a développé une valeur : l'exigence de la qualité. Qualité d'une signature internationale.

Deloitte Sénégal est membre du groupe Deloitte Touche Tohmatsu Limited, leader mondial dans les services financiers. Le cabinet Deloitte est la première société d'expertise comptable et de commissariat aux comptes d'Afrique à être certifiée ISO 9001.

Mise à part l'exigence de la qualité, Deloitte se donne une obligation sans recours de sécuriser les informations de ses clients. Deloitte Sénégal SA a été certifié ISO-27001 en 2018 « La gestion de la sécurité de l'information ».

Il se situe sur la place de l'indépendance, à l'immeuble Clairafrique.

D'une société unipersonnelle à une société anonyme avec administrateur général, Deloitte est constitué d'un capital social de 10.000.000 FCFA.

### 1.2. Activités et structure

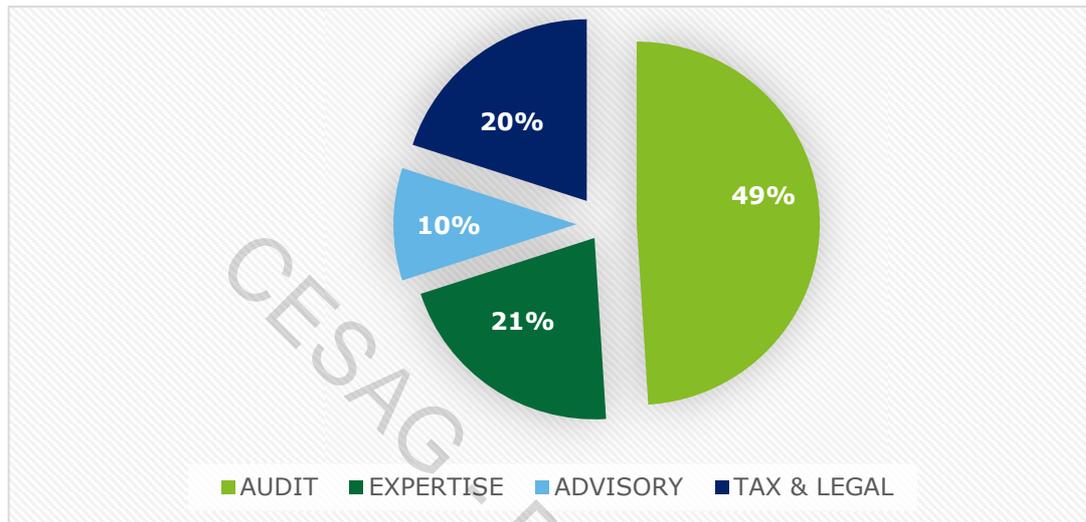
#### 1.2.1 Activités

Deloitte Sénégal est une société pluridisciplinaire au service de ses clients avec des métiers centrés sur la gestion des entreprises et la bonne gouvernance des dirigeants. Ses services se déclinent autour de quatre (4) domaines de compétences qui font la réputation d'exigence de qualité du cabinet, notamment :

- ❖ Audit et commissariat aux comptes,
- ❖ Expertise comptable,
- ❖ Conseil juridique et fiscal,

- ❖ Conseil en organisation et en gestion.

FIGURE N°4 : REPARTITION DE L'ACTIVITE DU CABINET



#### 1.2.1.1 Le département Audit :

Il est dirigé au quotidien par un Associé, expert-comptable, dans un engagement professionnel et dans l'application des normes de travail de la firme, et plus généralement des standards internationaux de la profession. Les missions du département sont les suivantes:

- ❖ Audit contractuel,
- ❖ Audit de gestion,
- ❖ Diagnostic des procédures et des contrôles de l'entreprise,
- ❖ Expertise judiciaire,
- ❖ Missions légales de Commissariat aux comptes,
- ❖ Audit d'acquisitions,
- ❖ Évaluation d'entreprises,
- ❖ Évaluation de sinistres.

#### 1.2.1.2 Le département Integrated Services (Expertise comptable)

Il propose aux entreprises des prestations de révision et d'accompagnement à la gestion comptable, administrative et sociale. Il est dirigé par un expert-comptable. La philosophie de Deloitte Sénégal en la matière est d'accompagner ses clients en leur proposant des prestations adaptées à chaque étape du développement de leur entité notamment :

- ❖ Prise en charge de la comptabilité et des travaux liés,
- ❖ Assistance permanente ou ponctuelle au service comptable de l'entreprise,
- ❖ Établissement des comptes annuels,
- ❖ Mise en place et / ou revue des procédures administratives et de contrôle,
- ❖ Optimisation de l'organisation comptable et financière,
- ❖ Révision comptable.

#### **1.2.1.3 Le département Tax & Legal (la fiscalité et du juridique)**

Ce département offre depuis 2010 des services aux entreprises dans les secteurs financier et public ; il est en plein développement avec le renforcement de l'équipe existante par des profils de haut niveau et de spécialités lui permettant de répondre à une demande sectorielle à très haute valeur ajoutée (Risques financiers, bonne gouvernance, etc.). Il accompagne aussi en matière de droit Social et de fiscalité selon les réglementations sénégalaises et de l'espace OHADA.

Ses domaines d'intervention les plus importants sont le secteur bancaire, l'hôtellerie et la restauration, le secteur minier, les nouvelles technologies, le secteur automobile, le secteur industriel, le secteur des transports et de la logistique. De même, le département travaille avec des clients d'origine géographique diverse : Sénégal et Afrique, mais aussi Europe du nord, Chine, Inde.

#### **1.2.1.4 Le département Advisory (Conseil)**

Etant à l'écoute des besoins des opérateurs privés et publics, l'offre du département Advisory de Deloitte Sénégal a été développée selon trois lignes de services :

- ❖ IT Advisory : Sécurité SI, Optimisation du SI

- ❖ Capital Humain : Transformation organisationnelle, Amélioration de la performance opérationnelle, Acquisition et gestion des compétences.
- ❖ Risk Advisory : le contrôle Interne, Enterprise Risk Management, Audit Interne

### **1.2.2 Structure et organisation**

Le cabinet est composé de 80 collaborateurs avec à sa tête un Managing partner et un expert-comptable inscrit au tableau de l'ordre des experts comptables et comptables agréés du Sénégal (ONECCA).

Ils sont assistés par des directeurs et des managers dans la gestion de l'activité du cabinet

L'organigramme détaillée du cabinet se présente en annexe1.

Le style de management adopté est le management participatif.

### **1.2.3 Vision, Mission, Valeurs.**

Le cabinet est engagé depuis presque trois décennies sur la voie du management de la qualité. Sa compétence est reconnue sur les plans national et international. Deloitte est un cabinet qui a pour mission d'aider au renforcement de capacité managériale des entreprises en utilisant ses potentialités intellectuelles. Il met à la disposition des entreprises, des compétences de haut niveau dans tous les secteurs d'activités managériales. Avec l'appui des experts et consultants de renommée internationale dans les domaines de management, l'équipe dirigeante de Deloitte mène à bon port la réalisation de ses projets.

Le succès de la firme repose sur un ensemble de valeurs cardinales, plus que jamais nécessaires pour répondre aux attentes et aux enjeux de ses clients. Ces valeurs constituent le socle de sa double ambition : la confiance de ces clients et l'excellence de ces collaborateurs.

- ❖ Excellence du service au client.
- ❖ Reconnaître et valoriser la contribution de chacun.
- ❖ Respecter un juste équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.
- ❖ Favoriser la diversité culturelle de nos équipes.

### **1.3 Le département comptable et financier de Deloitte**

Toutes les entreprises doivent s'organiser sur le plan comptable, non seulement dans le but de respecter les obligations auxquelles elles sont soumises mais également pour connaître en temps réel l'état de leur santé financière. C'est le cas de DTT. Ce département regroupe les services de comptabilité et de contrôle de gestion et a à sa tête un responsable comptable et financier.

#### **1.3.1. Le service comptabilité**

Le service comptabilité de Deloitte Sénégal joue un grand rôle dans le fonctionnement de ce dernier dans la tenue interne de sa comptabilité. Ceci lui permet de maîtriser les processus en ayant la supervision directe de l'établissement des comptes et des diverses tâches qui en découlent.

L'équipe du service effectue les tâches suivantes :

- Réception des documents, saisie comptable, numérotation et classement des pièces comptables,
- Établissement des déclarations fiscales et sociales (TVA, VRS, CSS, BNC, IPRES et la déclaration de résultat.),
- La réalisation des travaux d'inventaire, établissement des comptes annuels (bilan, compte de résultat et annexe),
- Les travaux de clôture des comptes, éditions des états financiers définitifs, reprise des à-nouveaux, ouverture de l'exercice suivant et comptabilisation des extournes.

#### **1.3.2. Le service de contrôle de gestion**

Ce service est aussi important dans la gestion du cabinet que la production de l'activité du cabinet. Ses fonctions commencent dès le début de la saison. Il totalise en actif les tâches suivantes :

- Établissement des budgets,
- Création Suivi des missions des quatre départements du cabinet,
- Reporting opérationnel mensuel,
- Rapprochement périodique de la balance âgée de la comptabilité avec celle de la GI (gestion interne),
- Analyse des comptes clients (les FAE de n-1),
- Analyse des temps de production dans CEGID,

- Recouvrement (Suivi et relance des clients.),
- Suivi des facturations,
- Suivi des règlements,
- Suivi des tableaux de bord par centre et par manager.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 4 : LA GESTION DES CREANCES CLIENTS DU CABINET DELOITTE**

### **1.1. Processus de suivi des créances clients**

#### **1.1.1 La mise en relation des parties**

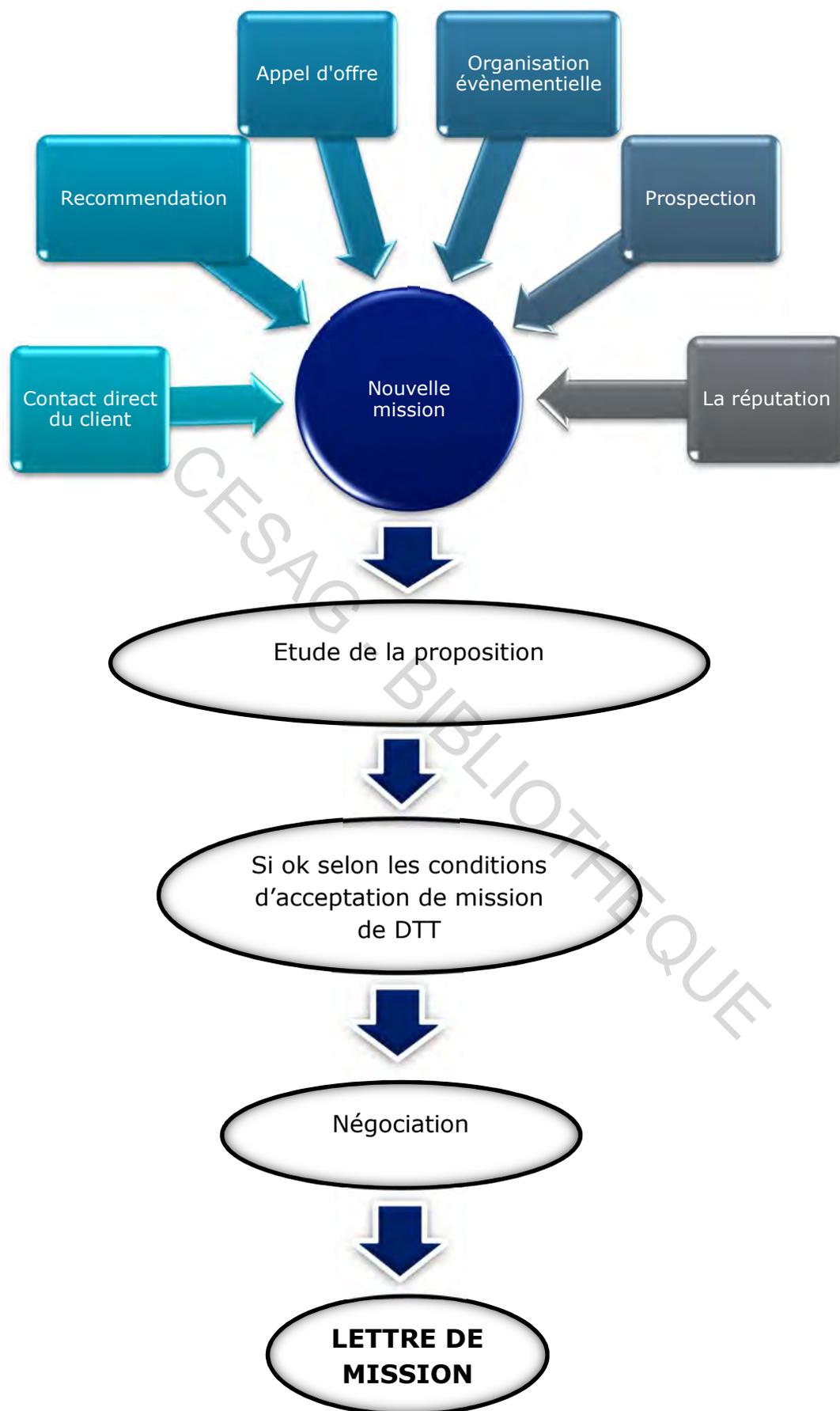
Le département comptable et financier gère sa comptabilité mais aussi et surtout le contrôle de gestion de l'entité.

Le processus de la gestion commence avec les départements de production.

Ils proposent aux clients les services de Deloitte notamment, la gestion des comptes, de l'audit, du conseil, du juridique et ou de la fiscalité. Les managers doivent en amont faire une étude préalable sur le client. Ce qui leurs permettra de renseigner toutes les informations nécessaires et de s'assurer que le client respecte bel et bien les conditions de validation de Deloitte. Après avoir suivi tous ces processus, les parties mettent par écrit leur accord. Ils discutent et négocient le prix et les grandes lignes de la mission proposée. Cet écrit est nommé « une lettre de mission (LM) ».

FIGURE N°5 PROCESSUS D'OBTENTION DE NOUVELLE MISSION A DELOITTE

*Source : Deloitte Sénégal*



Avec une LM signée, le manager peut maintenant renseigner ses informations dans le système de Deloitte pour validation. C'est seulement cette dernière étape qui peut lui permettre de demander la création du client et de la mission pour à la fin demander la facturation. Ceci même si la mission a été déjà entamé car le manager est sûr d'avoir gagné la mission

### **1.1.2 La facturation**

Autant gagner une mission est important dans une entreprise de service comme Deloitte, autant la facturer est aussi important. C'est une étape très importante dans le processus du management de Deloitte. Pour cela, des procédures ont été mises en place pour mieux gérer la facturation.

Pour chaque facturation, le manager doit éditer une fiche de facturation (annexe 2) sur laquelle il renseigne toutes les informations permettant au service concerné, de facturer. Il doit lui-même signer la fiche, ensuite le faire signer par le responsable financier, qui s'assure de l'existence du client et de la mission.

En fin, la personne en charge peut procéder à la facturation provisoire. Cette facture provisoire doit être validée par le responsable financier avant la facture définitive.

Une fois la facture définitive sortie, elle va être envoyée à l'associé pour signature puis envoyée au client.

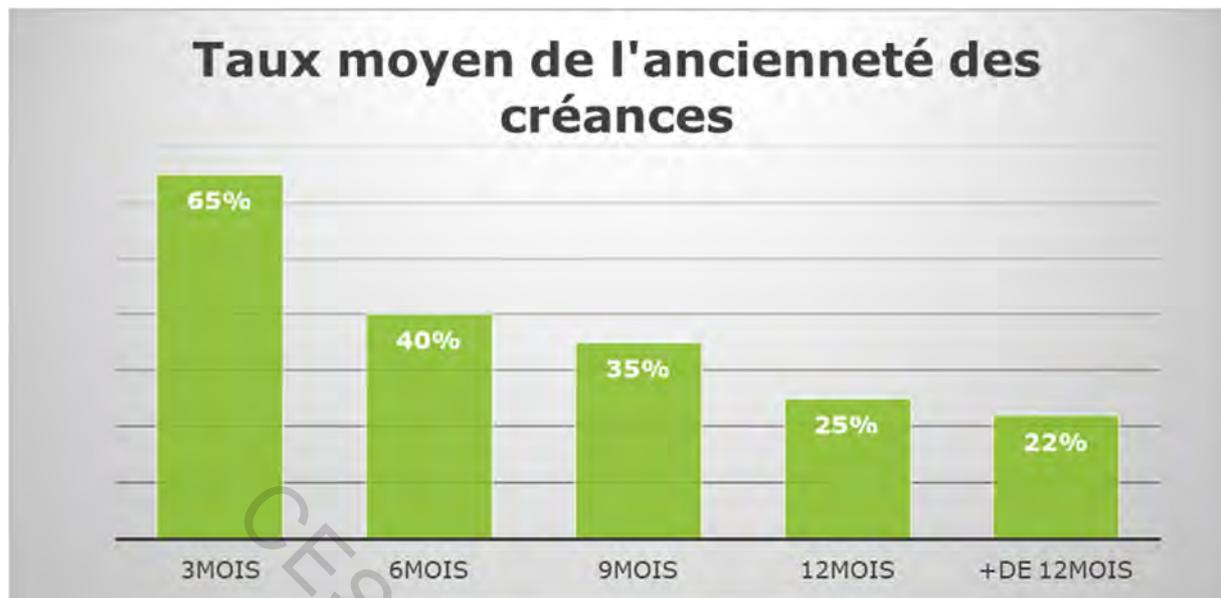
L'édition de la facture donne naissance à la créance. La facture est un document justifiant comptablement un paiement pour le débiteur une fois la prestation de services réalisée. La LM signée par les deux parties permet, en cas de litige, de prouver l'existence et le montant de la créance et de faciliter le recouvrement de celle-ci. Cette facturation génère automatiquement des écritures dans la comptabilité de Deloitte. La facture comporte certaines mentions obligatoires telles que : (annexe 3).

### **1.1.3 L'analyse**

Jusqu'au paiement intégral de la facture par le client, le risque d'impayé existe et ne cesse de s'accroître dans le temps.

Le schéma ci-dessous montre un peu l'évolution des créances.

FIGURE N°6 Taux moyen de l'ancienneté des créances



Dans le cas de Deloitte, les factures sont payables à réception. Chaque jour, DTT reçoit des règlements des clients par virement ou par chèque bancaire. Il les rapproche avec les créances dans sa comptabilité. Certains paiements viennent régler la totalité de leur créance alors que d'autres règlent juste une partie de celle-ci.

Les retards de paiement sont détectés lors de l'analyse des comptes clients. Bien que le service de contrôle de gestion suive les créances depuis leur naissance, il n'est pas exclu de constater que lors des analyses, des factures sont impayées. Il en résulte des investigations auprès du département concerné ou le responsable de la facture en question.

Après discussion le service de CG peut faire le recouvrement ou le manager lui-même s'en charge selon la sensibilité du dossier ou du client.

#### **1.1.4 Le traitement des impayés**

Il consiste pour DTT à suivre de plus près les créances et à les récupérer le maximum possible. La personne en charge doit aussi chercher à voir dans quelle mesure recouvrer les créances les plus anciennes.

FIGURE N°7 : Processus de traitement des impayés



Source : service recouvrement de Deloitte Sénégal.

Après analyse des comptes, le CG confirme l'état des créances pointé avec la comptabilité ; il envoie à chaque département sa balance âgée avec des actions mises en œuvre. Les managers doivent à leur tour faire des relances ou des actions nécessaires puis faire un retour au service de CG. Ce dernier se base sur ses commentaires pour déterminer les actions à mettre en place.

Il peut s'agir par exemple de :

- ❖ Le client promet un paiement à une date donnée,
- ❖ Le client attend le livrable pour exécuter le paiement,
- ❖ Le client a des difficultés financières,
- ❖ La signature est absente,
- ❖ Le client attend le règlement du client principal (ou du groupe) qui a demandé le travail,
- ❖ Le client soit la maison mère de Deloitte Sénégal.

Suite à ces analyses et selon l'âge de la créance, DTT peut décider avec le responsable de la mission, s'il faudra signer un accord de moratoire avec le client pour lui permettre de payer en tranche ou soit s'il faut envoyer une lettre de mise en demeure au client selon le cas.

## **1.2. Analyse critique**

La crédibilité et la solvabilité d'une entreprise surtout de service se mesurent par sa capacité à disposer des fonds nécessaires et suffisants pour financer son cycle d'exploitation. En effet, pour atteindre cet objectif, il faut disposer d'une bonne organisation, pour la gestion des ventes à crédits qui s'avère être un exercice complexe. À DTT, la gestion des créances clients telle que présentée dans la section précédente, mérite d'être analysée et améliorée. Cette analyse se fera d'une part à travers l'incidence des ventes à crédit, tant sur le résultat, sur le bilan que sur la trésorerie, d'autre part à travers l'appréciation du mode de gestion des créances clients telle que pratiquée par DTT et les suggestions que nous aurons à formuler.

### **1.2.1. Impact des créances clients.**

Les ventes à crédit ont un important impact tant sur le bilan, sur le résultat que sur la trésorerie. Cette influence n'est liée ni à la taille, ni au secteur d'activité de l'entreprise. Ainsi toute augmentation de créances non recouvrées constitue des charges d'exploitation qui diminuent le résultat du fait de la constitution des provisions et des pertes sur créances clients. De la même manière, les ventes à crédit entraînent la modification du bilan et celle de la trésorerie.

Les créances clients ont des effets analogues aussi bien sur le bilan que sur le résultat de l'entreprise. Mais spécifiquement au bilan, en dehors de la diminution du résultat, d'autres postes connaissent également des changements qui méritent d'être soulignés.

#### **1.2.1.1. Impact sur le bilan**

Lorsque l'entreprise vend au comptant, sa trésorerie est renflouée ; la liquidité dont dispose l'entreprise lui permet de régler les dettes fournisseurs et les charges diverses d'exploitation. Mais lorsque la vente est effectuée à crédit, on assiste alors à une augmentation du volume des créances. En effet, la vente à crédit entraîne une diminution du d'objectif (service à vendre) puis un gonflement des créances. La créance client résulte alors de la migration d'un poste à un autre des biens de l'entreprise. Cette migration est facilement remarquable, dans le bilan de l'entreprise, après toute vente à crédit.

### 1.2.1.2. Impact sur le résultat

A la fin de chaque exercice, DTT constitue une provision pour la dépréciation des risques et charges de pertes sur les créances clients non recouvrés. Ceci étant une charge constituée au cours de l'exercice, entraîne une diminution du résultat d'exploitation.

Tableau n° 4 : Illustration de la variation du résultat

Eléments	2016	2017	2018	Variation entre 2016-2017		Variation entre 2017-2018	
				Montant	%	Montant	%
Chiffre d'affaires	2 334 664 201	2 499 085 029	2 372 553 931	164 420 828	7%	-126 531 098	-5%
Masse de créances clients	503 723 895	600 364 567	681 568 518	96 640 672	16%	81 203 951	12%
Résultat	74 501 268	- 151 815 934	31 243 053	-226 317 202	-149%	183 058 987	586%

Source : Etats financiers 2017 et 2018.

#### Commentaires

- Il y a un accroissement du chiffre d'affaires de 7% en 2017 alors qu'en 2018, nous avons constaté une diminution de 5%.
- La masse des créances a augmenté de 16% en 2017 et de 12% en 2018 par rapport à 2016.
- Après l'analyse de ce tableau, nous remarquons que la masse des créances a augmenté sur les trois années successives, ce qui a conduit à une augmentation des charges de provisions pour dépréciation des clients. Or, plus la dépréciation pour charges et risques de pertes est importante, plus le résultat de l'exercice est faible. Cela se justifie le résultat négatif de 2017.

### 1.2.1.3. Impact sur la trésorerie

La trésorerie nette est la différence entre le fonds de roulement et le besoin de financement. De ce fait, les ventes à crédit ont un important impact sur la trésorerie de l'entreprise.

Pour étudier l'impact des créances clients sur la trésorerie, nous allons donc déterminer le fonds de roulement (FR) et le besoin de financement global (BFG).

Les créances en général et les créances clients en particulier font partie de l'actif circulant. Elles augmentent de ce fait le fonds de roulement brut de l'entreprise. Mais pour évaluer les

ressources disponibles pour financer son exploitation, l'entreprise doit écarter la valeur de ses découverts et de ses dettes à court terme. Cela conduit alors au calcul de son fonds de roulement net (FRN).

Ainsi le fonds de roulement net (FRN) est la différence entre le fonds de roulement brut et la somme du passif circulant et de la Trésorerie-passif. On a alors :

- $$\begin{aligned} \text{FRN} &= \text{FRB} - (\text{Passif circulant} + \text{Trésorerie-passif}) \\ &= \text{Actif circulant} + \text{Trésorerie-actif} - (\text{Passif circulant} + \text{Trésorerie-passif}) \\ &= (\text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}) + (\text{Trésorerie-actif} - \text{Trésorerie-passif}) \end{aligned}$$

De suite, le besoin de financement global est la différence entre l'Actif circulant et le Passif circulant :

- $$\text{BFG} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$$

Et la trésorerie nette (TN) est la différence entre la Trésorerie-actif et la Trésorerie-Passif :

$$\text{TN} = \text{Trésorerie Actif} - \text{Trésorerie-passif}$$

Ainsi la trésorerie nette est la différence entre le fonds de roulement et le besoin de financement global. On a alors :

$$\text{TN} = \text{FRN} - \text{BFG}$$

Par la suite, il apparaît clair que les ventes à crédit diminuent la trésorerie. Plus les créances d'exploitation augmentent, plus l'entreprise se prive des ressources immédiates pour faire face aux dépenses engagées dans l'exploitation.

Les créances nées à l'occasion du cycle d'exploitation impliquent donc un besoin de financement. En effet, avant de vendre toute entreprise doit produire ou acheter. Pour ce qui est de notre cas, DTT vend des services. Il engage un certain nombre de dépenses pour le déroulement des missions. Ainsi le décalage qui existe entre le décaissement (règlement des dettes nées au cours de l'exploitation) et l'encaissement des ventes, naît un besoin de financement qui doit être compensé par le fonds de roulement.

#### **1.2.1.4. Analyse du délai de règlement**

Tableau n°5 : tableau d'illustration de nombre de jour moyen de paiement

		Audit	Advisory	Integrated services	Tax & Legal	Interco	Total
<b>Créances TTC</b>	<b>KF CFA</b>	<b>127 859</b>	<b>68 322</b>	<b>126 596</b>	<b>161 264</b>	<b>150 280</b>	<b>634 321</b>
Entre 0 - 30 jours	KF CFA	114 917	40 146	60 123	40 861	7 571	263 618
Entre 31 et 90 jours	KF CFA	3 985	13 210	26 245	28 291	37 798	109 529
Entre 91 et 180 jours	KF CFA	2 199	14 966	30 391	64 026	9 822	121 404
Entre 181et 360jours	KF CFA	6 728	0	3 047	7 080	23 315	40 170
+ de 360jours	KF CFA	30	0	6 790	21 006	71 774	99 600
<b>Nbre de jours moyen</b>	1021	125	67	124	158	147	
<b>Nbre de mois</b>		4,17	2,23	4,13	5,26	4,91	

Source : Balance âgée du 31 décembre 2017 de DTT.

Comme nous pouvons le remarquer dans le tableau ci-dessus, l'analyse du délai de paiement révèle que :

Les créances audit ont en moyenne quatre mois avant d'être payées.

Les clients du département Advisory paient en moyenne deux mois à compter de la date de facturation.

Le département de l'expertise, malgré leur facturation mensuelle, leurs factures datent en moyenne quatre mois pour être payées.

La plupart des missions de Legal &Tax est ponctuelle ou concerne un besoin spécifique. Il se voit pourtant être payé après une longue durée après la facturation. En moyenne 5 mois.

### 1.2.2. Appréciation du mode de gestion des créances clients de DTT

La gestion des créances clients est une activité complexe qui doit être intégrée à la politique de management de l'entreprise. A DTT, la pratique de la gestion des créances que nous avons présentée dans la section précédente mérite d'être améliorée pour garantir sa performance. Ainsi, l'appréciation de la gestion des créances à la société DTT se fera à travers les forces et les faiblesses du service chargé.

#### 1.2.2.1. Les forces du système

- ✚ La gestion des créances clients, telle que présentée à DTT, permet d'avoir une vue globale des créances. Elle permet d'avoir aussi le détail par rapport à chaque département et chaque manager ;
- ✚ De plus, le processus d'acceptation de la mission et de la signature de la LM permet de faire une étude minutieuse du dossier avant tout démarrage. En plus l'associé doit nécessairement donner son accord avant l'exécution de toute mission ;
- ✚ Outre le processus précité, la politique de recouvrement pratiquée par DTT permet d'avoir un bon taux de recouvrement. Cela est dû au fait que le client qui est en difficulté de paiement bénéficie de l'indulgence du service chargé du recouvrement. Ce service a le devoir de le relancer dans un délai fixé avec le client ou à une date fixée ensemble avec le client.

En somme la gestion des créances clients à DTT est jugée acceptable à travers son taux élevé de recouvrement. Toutefois, il existe quelques imperfections qu'il importe de souligner.

#### **1.2.2.2. Les faiblesses du système**

- ✚ Le processus très long et lourd à suivre pour créer une mission avant le démarrage de celle-ci.
- ✚ Le manque de connaissance de l'information sur le niveau des créances clients par les responsables des départements.
- ✚ Pour comprendre l'existence de ces créances avec des âges aussi importants, nous avons mené une petite étude au cours de notre travail et nous avons constaté que :
  - ❖ 12 % des impayés proviennent du dysfonctionnement internes de DTT,
  - ❖ 45 % proviennent des processus de paiement très rigide des clients,
  - ❖ 30 % sont dus à des difficultés financières des clients,
  - ❖ 13% sont dues à des raisons inconnues.

Par rapport à la gestion des créances, DTT n'a pas fixé un montant des créances acceptables dans ses comptes. Ce qui fait que les managers engagent les frais de démarrage de mission sans savoir que DTT a un besoin en fond de roulement ou a un problème de trésorerie.

De plus à DTT, le recouvrement des créances est assuré par le service du CG. Son devoir est d'assister les managers sur le recouvrement, mais ces derniers se voient être menacés par les

multiples relances de la personne en charge. Ce qui influence ainsi l'efficacité dans le recouvrement.

### **1.3. Suggestions/recommandations**

Le stage que nous avons effectué nous a permis de prendre connaissance de l'ensemble de l'organisation générale de DTT. Avec une organisation optimale, DTT assure une bonne gestion des créances clients et une solide performance sur le plan financier. Toutefois, nous voudrions bien proposer des pistes de solutions à quelques défaillances que nous avons pu identifier au cours de notre analyse :

#### **1.3.1. Par rapport à l'organisation générale de l'entreprise**

- ✚ Alléger le processus de création de compte client et de mission pour permettre aux managers et au service de CG de gagner en temps. La création des clients et des missions peut se faire en local ;
- ✚ En ces moments où la société est en train de connaître une croissance, il s'avère nécessaire de renforcer le suivi du budget. Ceci pour optimiser le plus nécessaire possibles les charges en sa saison morte ;
- ✚ Compte tenue, d'une part du nombre important des missions réalisées et d'autre part pour éviter les erreurs de calcul manuel, il serait opportun d'adopter un outil plus performant de la comptabilité analytique pour l'imputation des charges indirectes ;
- ✚ L'organisation des réunions périodiques avec les managers, afin de les amener les uns et les autres à donner librement leur point de vue sur la situation des clients ;
- ✚ Renforcer le développement de l'activité du département qui présente un délai de paiement acceptable par rapport aux autres ;
- ✚ Revoir la négociation des LM sur les tranches à payer suivant le déroulement de la mission.

#### **1.3.2. Par rapport aux procédures**

- ✚ Pour assurer sa rentabilité et ses performances sur les marchés où la concurrence est âpre et opiniâtre, le cabinet DTT est tenu de réaliser des missions à terme à ses clients tout en protégeant ses intérêts financiers. Pour cela, les dirigeants (directeurs et managers) doivent prendre les mesures nécessaires vis-à-vis de leur politique

d'exécution de certaines missions. Ils doivent revoir alors leurs stratégies en instaurant ou incluant dans les LM le paiement par tranche ; un acompte de démarrage important et le solde à la réception du livrable ;

- ✚ Etant donné que DTT connaît ses clients, Il doit aussi respecter le mode de facturation défini dans la LM quel que soit la situation avec les clients. Pour éviter les risques d'insolvabilité des clients, DTT doit éviter de facturer une somme très importante aux clients à la fin de la mission. Car lorsque les clients qui ne sont pas de bonne foi prennent du retard dans le règlement de leur dette, le cabinet se retrouve avec une balance très lourde.
- ✚ Enfin, dans la définition de la politique de recouvrement des créances clients, Deloitte Sénégal doit établir clairement ses critères de recouvrement avec les autres cabinets du groupe Deloitte, Touche et Tohmatsu.

### **1.3.3. Par rapport au recouvrement**

- ✚ En ce qui concerne la politique de recouvrement, elle doit être définie et mise en application de façon stricte en vue d'atteindre les objectifs fixés par le service de recouvrement ;
- ✚ DTT doit être ferme sur les principes de recouvrement car nous avons remarqué que les managers ne sont pas stricts vis-à-vis du recouvrement des créances ;
- ✚ Le service chargé de la gestion des créances clients doit hebdomadairement envoyer la balance âgée des créances clients à chaque responsable.
- ✚ DTT doit fixer un plafond de créances acceptable dans les comptes selon les périodes d'activité.

## **CONCLUSION**

En résumé, nous avons mis en relief les éléments clés sur lesquels se fonde une bonne gestion des créances clients. En effet, les caractéristiques liées au déroulement, au traitement et au recouvrement des créances sont déterminantes pour une meilleure gestion.

Jadis, une poignée de main suffisait pour conclure des transactions. Aujourd'hui, les échanges doivent être structurés et formalisés. La législation établit des règles à adopter en matière commerciale entre les parties dans le but de les protéger.

Les créances clients, représentant environ 35 % du total de bilan des entreprises, (*une analyse faite sur dix bilans des clients de DTT*) ne sont donc pas à négliger. Les entreprises ont pris conscience de l'importance de mettre en place une organisation pour gérer le règlement des créances clients et pour se prévenir contre les risques d'insolvabilité qui peuvent engendrer des conséquences désastreuses dans sur le bilan de l'entreprise. Il est donc urgent, pour les responsables de DTT, de mettre en place une véritable politique et stratégie de gestion des créances pour assurer la performance de leur entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

On a tendance à l'oublier mais l'entreprise est là pour créer de la richesse et non pour contrôler des coûts. Par conséquent, les dirigeants doivent détenir de l'information de diagnostic pour savoir si l'entreprise crée réellement de la richesse. Les impayés et les retards de paiements constituent aujourd'hui un problème majeur dans les entreprises. En effet, nous pouvons constater une problématique des risques clients évidente. Afin d'aider les dirigeants à une meilleure prise de décision dans le pilotage de leur performance, nous avons mené une étude dont l'objectif principal est de montrer l'impact de la gestion des créances sur la performance financière de Deloitte. En vue d'atteindre cet objectif, nous avons scindé notre travail en deux parties.

Dans la première partie, nous avons d'abord étudié le contrôle de gestion ensuite la gestion des créances clients.

En fin, la seconde partie était consacrée de façon succincte à la présentation générale de l'entité et l'étude proprement dite.

A travers notre étude, nous avons analysé l'existant en ce qui concerne la gestion des créances clients à Deloitte. Suite aux résultats obtenus, nous avons assortis des recommandations.

Il était donc question pour nous d'atteindre notre objectif général fixé dès le départ. Cela passait par la réalisation de nos objectifs spécifiques ci-dessous :

- Définir le seuil optimal de créance clients dans les comptes de Deloitte,
- Optimiser la gestion des créances douteuses et irrécouvrables,
- Trouver une manière d'étaler les dettes fournisseurs sur la période d'activité de Deloitte,
- Améliorer la ventilation des charges indirectes liées aux missions.

A la lumière de notre étude, nous pouvons affirmer que notre objectif général a été atteint, eu égard aux recommandations formulées sur les risque de la mauvaise gestion des créances.

De tout ce qui précède, il appartient aux responsables d'organe de décision de repenser le problème de la gestion de créances par la revue des procédures de facturation et recouvrement.

Au-delà de l'amélioration ponctuelle des problèmes de recouvrement, le but de notre démarche est de résoudre de façon durable les différents problèmes que pose la gestion des créances clients dans le cabinet DTT.

Malgré que le système de gestion des créances clients revêt quelques aspects positifs, il importe de souligner qu'il existe des points nécessitant des améliorations.

Nos recommandations permettront certainement à DTT d'améliorer ces quelques défaillances afin d'accroître sa performance sur le plan financier.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **OUVRAGES:**

Anthony Robert ET Darajan. V.G, "Management control systems", 9e Ed. Grawhills, 1988.

Bouquin, H. (2001). Le contrôle de gestion : Contrôle de gestion, contrôle d'entreprise. 5e éd., Paris : PUF.

Bouquin, H., Pesqueux, Y. (1999). Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline. Comptabilité, Contrôle, Audit.

Bourguignon A. (2000), « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica.

Mintzberg, H. (1980). Power in organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance. 2è ed Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND, Pierre-Laurent BESCOS

### **ARTICLES:**

Anthony, R.N. (1965). Planning and control systems. 1re éd. Boston, MA, USA: The Harvard Business School Press.

Anthony, R.N. (1988). The management control function. Boston, MA: The Harvard Business School Press.

Bessire, D. (1995). Le contrôleur de gestion : acteur stratégique et vecteur de changement. Revue Française de Gestion novembre-décembre.

Besson, P., Bouquin, H. (1991). Identité et légitimité du contrôleur de gestion. Revue Française de Gestion Janvier-février.

Hélène Bergeron : les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer, HAL avril 2011.

Boniface Bampoky, François Meyssonier : l'instrumentation du contrôle de gestion dans les entreprises au Sénégal, HAL avril 2012.

B. DORIATH et C. GOUJET « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 2ème édition DUNOD, Paris 2005, p166.

### **WEBOGRAPHIE**

<https://www.etudes-etanalyses.com/administratif/comptabilite/memoire/recouvrement-creances-cabinets-expertise-comptable-320744.html>

<https://fr.scribd.com/doc/242634489/Memoire-Performance-financiere-pdf>

<http://www.ohada.com/content/newsletters/3435/programme.pdf>

<http://www.ohada.com/presentation-droit-ohada/categorie/8/recouvrement-des-creances-et-les-voies-d-execution.html>

<https://docs.school/blog/actualite/ce-reporting-controle-gestion-13-06-2016.html>

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau n°1 : Comparaison des deux modèles de contrôle de gestion.....	13
Tableau N° 2 : Model d'analyse.....	30
Tableau N° 3 : Structure d'un Tableau de bord .....	32
Tableau n° 4 : Illustration de la variation du résultat.....	48
Tableau n°5 : Tableau d'illustration de nombre de jour moyen de paiement.....	50

## **LISTE DES FIGURES**

Figure n°1 : les concepts d'efficacité, d'efficience et de performance.....	16
Figure n°2 : Les phases d'une gestion.....	28
Figure n°3 Processus d'élaboration d'un TBG.....	33
Figure n°4 : répartition de l'activité du cabinet.....	37
Figure n°5 : processus d'obtention de nouvelle mission à Deloitte.....	47
Figure n°6 : taux moyen de l'ancienneté des créances.....	47
Figure n°7 : processus de traitement des impayés.....	46

## **ANNEXES**

ANNEXE 1 : L'ORGANIGRAMME DU CABINET.

ANNEXE 2 : LA FICHE D'EDITION DE FACTURE.

ANNEXE 3 : FORMAT DE FACTURE DTT.

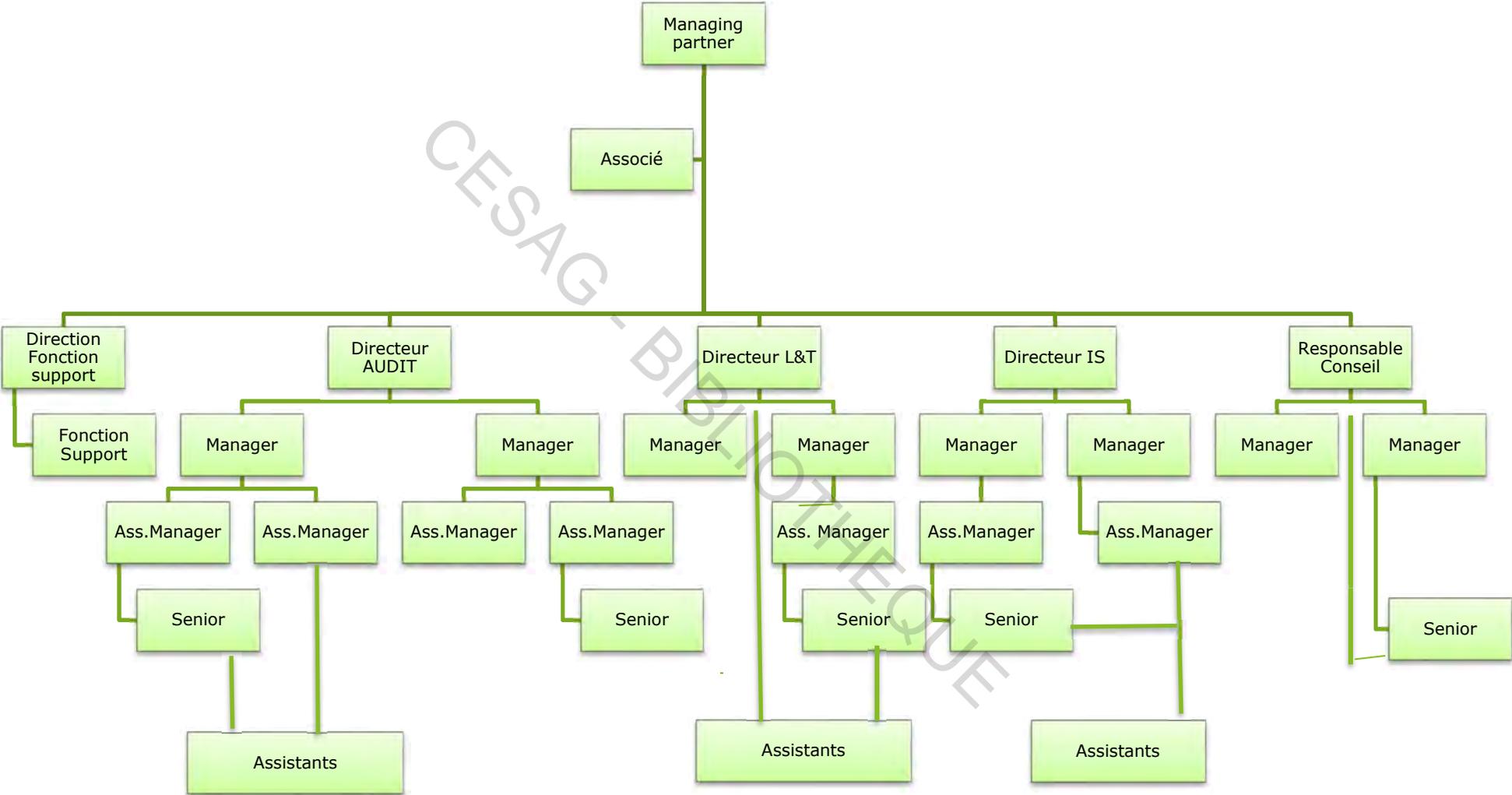
## TABLE DE MATIERE

Table of Contents

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL.....	7
CHAPITRE 1 : LE CONTROLE DE GESTION : LA GESTION DES CREANCES.....	9
1.1. Le concept du contrôle de gestion et de la performance .....	9
1.1.1. Définitions .....	9
1.1.2. Evolution du concept contrôle de gestion .....	11
1.1.3. La performance financière.....	14
1.2. La gestion des créances .....	17
1.2.1 La classification des créances .....	17
1.2.2 Le contrôle interne sur les comptes clients.....	17
1.2.3 La comptabilisation .....	18
1.2.4 Le recouvrement .....	19
1.3. L'évaluation des comptes clients .....	24
1.3.1 La radiation directe .....	24
1.3.2 La charge de créances douteuses basée sur un pourcentage des ventes	25
1.3.3 La provision basée sur une analyse des comptes clients .....	25
CHAPITRE 2 : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ET CADRE DE L'ÉTUDE .....	27
1.1. Les phases de la gestion .....	27
1.1.1. Phase de préparation .....	28
1.1.2. Phase de contrôle .....	29
1.2. Modèle d'analyse.....	29
1.2.1. Outils de collecte des données.....	30
1.2.1.1. Analyse documentaire .....	30
1.2.1.2. Entretien .....	31
1.2.1.3. Observation physique .....	31
1.2.2. Outils d'analyse des données .....	31
1.2.2.1. Le tableau de bord .....	31
1.2.2.2. Le reporting .....	32
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	34
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DU CABINET DELOITTE SENEGAL.....	35
	60

1.1. Historique et statut juridique .....	35
1.2. Activités et structure .....	35
1.2.1 Activités .....	35
1.2.2 Structure et organisation .....	38
1.2.3 Vision, Mission, Valeurs. ....	38
1.3 Le département comptable et financier de Deloitte .....	39
1.3.1. Le service comptabilité .....	39
1.3.2. Le service de contrôle de gestion .....	39
CHAPITRE 4 : LA GESTION DES CREANCES CLIENTS DU CABINET DELOITTE ...	41
1.1. Processus de suivi des créances clients .....	41
1.1.1 La mise en relation des parties .....	41
1.1.2 La facturation.....	43
1.1.3 L'analyse .....	43
1.1.4 Le traitement des impayés.....	44
1.2. Analyse critique .....	46
1.2.1. Impact des créances clients. ....	46
1.2.2. Appréciation du mode de gestion des créances clients de DTT .....	49
1.3. Suggestions/recommandations .....	51
1.3.1. Par rapport à l'organisation générale de l'entreprise.....	51
1.3.2. Par rapport aux procédures.....	51
1.3.3. Par rapport au recouvrement .....	52
CONCLUSION GENERALE .....	54
BIBLIOGRAPHIE .....	57
LISTE DES TABLEAUX.....	59
LISTE DES FIGURES.....	59
ANNEXES .....	59

**ANNEXE 1 Organigramme détaillée de DTT.**



**ANNEXE N°2 : FICHE DE DEMANDE DE FACTURATION**

<b>FICHE DE DEMANDE D'EDITION DE FACTURE</b>		
<b>Client mission</b>		
Nom client	XXXX	
Département - CR	XXXX	
Code mission/Projet		
Libellé mission	XXXX	
<b>Client à Facturer</b> (si différent de client mission)		
Nom et Adresse du client à facturer	XXX	
Nom du destinataire de la facture et fonction au sein de l'entreprise	XXX	
<b>FACTURE / AVOIR N°</b> .....		
<b>Libellé de la mission :</b>		XXX
<b>P.O 4500520285</b>		
<b>Remise :</b>		
<b>Débours :</b>		XXX
<b>Total hors taxes :</b> .....(XOF)		XXX
<b>TVA 18%</b> (base : ) .....		XXX
<b>Total TTC :</b> .....		XXX
Associé Signataire	Responsable mission	Directeur Financier

**ANNEXE N°3 : FACTURE DELOITTE**

Dakar, le.....

**NOM CLIENT**

Adresse  
Dakar  
SENEGAL

**FACTURE N° 01.19/XXXX**

**Référence:**

**Mission :**

LIBELLE	Code	MONTANT	
LIBELLE	CR	XXX	F CFA
Total hors TVA		XXXX	F CFA
TVA 18%		XXXX	F CFA
Total TTC		XXXX	F CFA

En votre aimable règlement, la somme de ..... FCFA

Cette facture est payable à réception par virement bancaire.

**Nos références bancaires :**

Banque : CBAO Groupe Attijariwafa Bank  
Adresse : 1, Place de l'Indépendance - Dakar  
Nom : DELOITTE SENEGAL SA  
IBAN : SN012 01201 036176133101 86  
SWIFT : CBAOSNDA