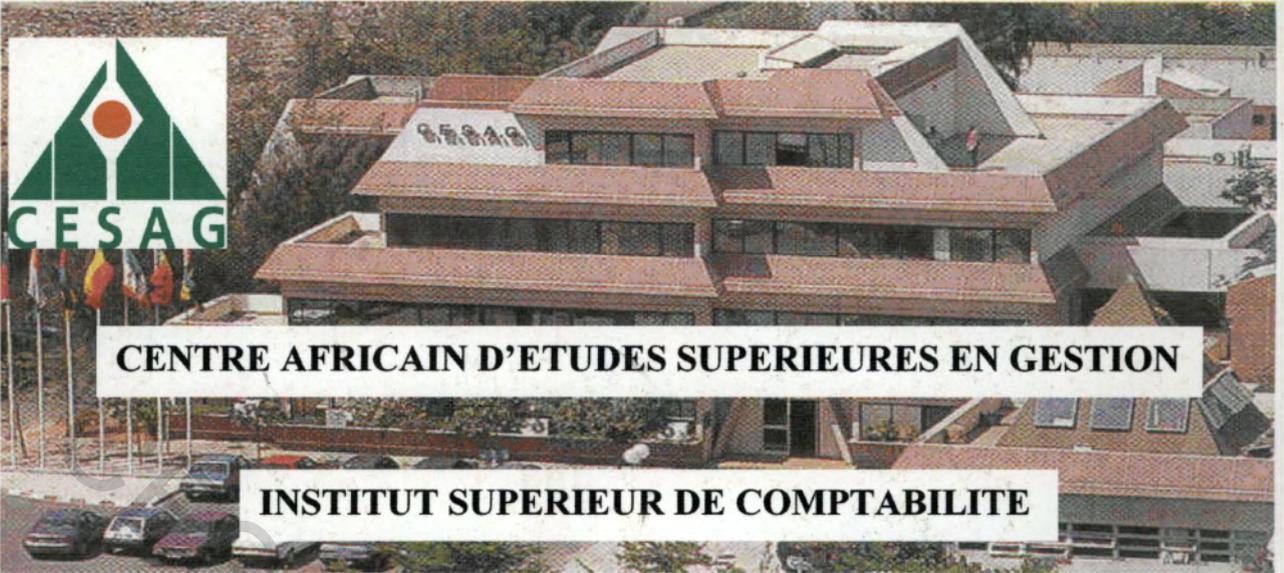


010267AUDIT07  
(1)



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION**

**INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE**

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN  
AUDIT ET CONTROLE DE GESTION  
17<sup>ème</sup> Promotion (2005-2006)**

**LA MAITRISE DES RISQUES LIES AU  
RECOUVREMENT À LA SOCIETE  
NATIONALE D'ELECTRICITE (SENELEC)**



***Présenté par :***  
***Fabienne Noëlie Gueswendé TAPSOBA***

***Directeur de mémoire :***  
***Sompagnimdi Joseph KAFANDO***  
*Stagiaire Expert Comptable et Financier*  
*Formateur à l'Institut Supérieur de Management*

**M0267AUDIT07**



**1**

**AVRIL 2007**

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

ACI : Agent Commercial d'Intervention  
AFDCC : Association Française Des Credit managers et Conseils  
AMF : Autorité des marchés financiers  
APV : Agence Principale Vincens  
ASC : Avance sur Consommation  
ATC : Agent Technico-Commercial  
BMO : Banque de Montréal  
BT : Basse Tension  
GTI : Greenwich Turbine Incorporation  
HT : Haute Tension  
ICS : Industries Chimiques du Sénégal  
MT : Moyenne Tension  
NI = AI : Nouvel Index = Ancien Index  
OHADA : Organisation pour l'harmonisation en Afrique du Droit des Affaires  
PI : Petite Intervention  
RAD : Résilié Avec Dépose  
RSD : Résilié Sans Dépose  
SENELEC : Société Nationale d'Électricité  
SGBS : Société Générale des Banques du Sénégal  
SIC : Système d'Information Clientèle  
SYTRISS : Système de Transfert Inter Sites  
SOCOCIM : Société Commerciale du Ciment  
SONACOS : Société Nationale de Commercialisation des Oléagineux du Sénégal

## **LISTES DES TABLEAUX ET FIGURES**

<b>LISTE DES TABLEAUX :</b>	<b>PAGE</b>
Tableau 1 : Scenarii de relance adaptée au type de client.....	16
Tableau 2 : Risques opérationnels du cycle de revenus.....	20
Tableau 3 : Dispositifs de contrôle interne du cycle de revenus .....	28
Tableau 4 : Forces et faiblesses du recours aux sociétés de recouvrement.....	35
Tableau 5 : Avantages et limites de l'assurance-crédit.....	36
Tableau 6 : Avantages et inconvénients de l'affacturage.....	38
Tableau 7 : Répartition du personnel.....	54
Tableau 8 : Evolution de la clientèle SENELEC.....	55
Tableau 9 : Evolution du compte client de la SENELEC de 2003 à 2005.....	78
Tableau 10 : Forces et faiblesses du dispositif de maîtrise des risques liés au recouvrement mis en place par la SENELEC .....	80

<b>LISTE DES FIGURES</b>	<b>PAGE</b>
Figure 1 : Processus du credit management.....	41
Figure 2 : Modèle d'analyse.....	45
Figure 3 : Cartographie de la plateforme applicative.....	54

**LISTE DES ANNEXES**

- Annexe 1 : Guide d'entretien et questionnaire d'analyse des procédures  
Annexe 2 : Questionnaire de contrôle interne  
Annexe 3 : Organigramme SENELEC  
Annexe 4 : Stratification des impayés  
Annexe 5 : Synthèse de l'opération lutte contre les Pertes Non Techniques  
Annexe 6 : Détermination des Pertes Non techniques  
Annexe 7 : Performance de relève facturation Délégation Dakar I septembre 2006  
Annexe 8 : Performance de relève facturation Délégation Dakar I octobre 2006  
Annexe 9 : Organigramme type d'agence commerciale  
Annexe 10 : Formulaire de demande d'abonnement  
Annexe 11 : Contrat d'abonnement  
Annexe 12 : Formulaire de demande d'avenant  
Annexe 13 : Formulaire de demande de résiliation

## **TABLE DES MATIERES**

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des abréviations	iii
Liste des tableaux et figures	iv
Liste des annexes	v

### **INTRODUCTION GENERALE..... 1**

### **PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ..... 6**

#### **CHAPITRE 1 : LE RECOUVREMENT ET LES RISQUES LIES..... 8**

1.1. Le recouvrement.....	8
1.1.1. Objectifs .....	8
1.1.2. Organisation du recouvrement.....	9
1.1.3. Les voies d'exécution .....	14
1.1.4. Psychologie du recouvrement.....	15
1.2. Les risques liés au recouvrement.....	17
1.2.1. Notion de risque .....	17
1.2.2. Identification et analyse des risques liés au recouvrement.....	18

#### **CHAPITRE 2 : MAITRISE DES RISQUES LIES AU RECOUVREMENT ..... 23**

2.1. Traitement préventif du risque lié au recouvrement.....	23
2.2. Procédures de contrôle et de maîtrise des risques liés au recouvrement.....	27
2.3. Modes de couverture du risque lié au recouvrement.....	33
2.3.1. Les sociétés de recouvrement.....	34
2.3.2. L'assurance crédit.....	35
2.3.3. L'affacturage .....	37
2.4. Le credit management .....	38

#### **CHAPITRE 3 : APPROCHE METHODOLOGIQUE..... 43**

3.1. Démarche de l'étude.....	43
3.2. Outils de collecte des données.....	44
3.3. Modèle d'analyse.....	45

### **DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE ..... 47**

#### **CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE DE LA SENELEC..... 49**

4.1. Historique de la SENELEC .....	49
4.2. Organisation et fonctionnement.....	50

4.3.	Les Activités de la SENELEC .....	51
4.4.	Les Moyens.....	52
4.5.	La clientèle.....	55
4.6.	Présentation sommaire de l'Agence Principale Vincens .....	55
<b>CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES LIES AU RECOUVREMENT.....</b>		<b>57</b>
5.1.	Description des procédures.....	57
5.1.1.	Abonnements .....	57
5.1.2.	Relève – facturation .....	61
5.1.3.	Encaissement .....	62
5.1.4.	Recouvrement des factures impayées .....	66
5.1.5.	Résiliation .....	67
5.1.6.	Recouvrement des créances résiliées .....	68
5.2.	: Description des éléments constitutifs du dispositif de maîtrise des risques liés au recouvrement.....	69
5.2.1.	Le Service chargé de la facturation.....	69
5.2.2.	Le service chargé du recouvrement .....	71
5.2.3.	Le service chargé de la lutte contre la fraude sur l'électricité .....	74
5.2.4.	Le système de prépaiement de l'électricité.....	75
5.3.	Situation des impayés .....	76
<b>CHAPITRE 6 : DIAGNOSTIC DU DISPOSITIF EN PLACE.....</b>		<b>79</b>
6.1.	Détermination des forces et faiblesses du dispositif en place et risques non couverts.....	79
6.2.	Recommandations.....	88
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>		<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>		<b>94</b>
<b>ANNEXES.....</b>		<b>97</b>

## **INTRODUCTION GENERALE**

Les échanges et autres actes de commerce, jadis, reposaient presque entièrement sur la confiance. La poignée de main qui concluait la transaction marchande, permettait de s'assurer de la qualité des personnes en affaires et marquait l'engagement de chacune des parties à respecter le marché. Cette confiance, du fait des paiements non réalisés et des abus de confiance répétés qui entachent les relations commerciales, s'est transformée, peu à peu, en méfiance.

Le contexte économique, financier et juridique a évolué, au fil des années, de sorte à restructurer les échanges et à adapter la législation à la résolution des différents problèmes posés par les défaillances des entreprises. Cependant, il revient aux entreprises de prendre leurs dispositions pour se prémunir des défaillances de leurs clients. Plus que jamais, l'heure est à la sécurisation des transactions commerciales, avec un accent particulier sur le recouvrement des créances.

### **Problématique**

Le risque est présent dans presque toutes les situations de la vie. Il marque nos activités quotidiennes et celles des organisations des secteurs publics et privés. Toute activité économique est génératrice de risques qui peuvent présenter des formes multiples et engendrer des conséquences plus ou moins graves sur la pérennité de l'entreprise. Pour ce qui est des établissements commerciaux, les formes de risques qu'ils encourent sont :

- le risque pays ;
- le risque client ;
- le risque produit ;
- le risque de négociation contractuelle ;
- le risque fournisseur ;
- le risque sur conditions de réalisation ;
- le risque d'atteinte à l'image de marque ;
- le risque de dommages ;
- le risque stratégique ;
- le risque d'éthique ;

- le risque de management, etc.

Le risque client serait, parmi ces risques, celui qui suscite le plus l'attention et bien sûr l'une des préoccupations principales des entreprises, celles-ci ayant besoin, de toute évidence, d'établir des relations avec leur clientèle pour pouvoir réussir. Au cœur de cette préoccupation se trouvent les risques liés au recouvrement des créances, créances qui représentent, le plus souvent, une part importante de la richesse des entreprises.

Les paiements au comptant à la livraison ne sont guère pratiqués entre professionnels. Au contraire, le commerce interentreprises est assorti de délais de paiement. Et face à une concurrence toujours présente, les commerciaux sont plus tentés d'allonger ces délais de paiement que d'accorder des remises à leurs clients, ne prenant pas en compte le fait qu'un paiement non réalisé peut remettre en question la pérennité de l'entreprise.

Certaines entreprises sont exposées plus que d'autres aux risques liés au recouvrement. Ce sont, par exemple, les entreprises de crédit et celles de services postpaid. De ces dernières relève la Société Nationale d'Électricité (SENELEC), chargée de la fourniture de l'électricité sur tout le territoire du Sénégal.

« La SENELEC a toujours joué le rôle de moteur de développement économique et social en assurant une évolution constante au secteur de l'énergie au Sénégal ». Elle a vu son activité, au fil des années, croître de pair avec le développement des villes du pays et surtout avec l'augmentation des besoins d'une population sans cesse croissante. Selon son site officiel, le nombre de client de la société est passé de 159.000 en 1983, à plus de 500.000 en 2003. Toujours selon ce même site, « aujourd'hui, le principal défi que la SENELEC devra relever est celui du financement de son développement dans le contexte économique international caractérisé par la libéralisation de l'économie mondiale ». (SENELEC, 2006)

Quand on sait qu'on évalue à une sur quatre les défaillances d'entreprises générées par les impayés de clients, on comprend l'importance de la gestion rigoureuse du poste clients pour les entreprises en général et pour la SENELEC en particulier. (Coach invest, 2006)

Outre la défaillance du client due à son insolvabilité ou à la survenance d'évènements indépendants de sa volonté qui empêchent le paiement, les risques liés au recouvrement peuvent être dus :

- à la faiblesse ou l'insuffisance des procédures de contrôle et de maîtrise des risques, depuis la vente jusqu'au recouvrement ;
- à la non application de ces procédures ou à leur méconnaissance par les employés.

« Chaque entreprise doit assurer par tous les moyens le recouvrement de ses créances » (Lamy formation, 2006). En d'autres termes toute entreprise doit arriver à maîtriser les risques liés au recouvrement auxquels elle est exposée sous peine de disparaître du marché. Pour ce faire, plusieurs actions peuvent être entreprises dont :

- la création d'un service « credit management », s'il n'existe pas ;
- la fiabilisation des procédures de contrôle et de maîtrise des risques, de la vente au recouvrement ;
- l'audit de conformité de ces procédures pour apprécier leur niveau d'efficacité et explorer les possibilités de leur amélioration ;
- l'évaluation du dispositif de maîtrise de ces risques.

Cette dernière action nous semble la plus appropriée car la plus complète. En effet, l'audit de conformité des procédures de contrôle de la vente au recouvrement constitue une étape de l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques liés au recouvrement et la fiabilisation des procédures ainsi que la création d'un service « credit management », des éléments de ce dispositif.

Si le degré de maîtrise des risques liés au recouvrement dépend entièrement de l'efficacité du dispositif mis en place, celui de la SENELEC est-il à même de garantir la survie de celle-ci et lui donner ainsi les chances de relever le défi qui lui est posé ?

Autrement dit : quelle est l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques liés au recouvrement à la SENELEC ? Ou plus spécifiquement :

- quels sont les risques liés au recouvrement auxquels s'expose la SENELEC ?
- quel dispositif a été mis en place en vue de les réduire ou de les neutraliser ?

*La maîtrise des risques liés au recouvrement à la Société Nationale d'Electricité  
(SENELEC)*

- dans quelle mesure ce dispositif permet-il de maîtriser ces risques ?
- ne peut-on pas améliorer l'efficacité de ce dispositif pour la SENELEC ?

Ces questions justifient le choix du thème : « la maîtrise des risques liés au recouvrement à la SENELEC ».

### **Objectifs de l'étude**

A travers cette étude nous nous proposons d'évaluer le dispositif de maîtrise des risques liés au recouvrement à la SENELEC, afin de déterminer les perspectives de son amélioration. De façon spécifique, il s'agit :

- de décrire et d'analyser le dispositif de maîtrise de ces risques mis en place ;
- d'identifier les risques liés au recouvrement encourus par la SENELEC;
- de proposer des points d'amélioration.

### **Hypothèses**

Pour mener notre étude nous avons posé les hypothèses suivantes :

- le dispositif mis en place par la SENELEC pour maîtriser les risques liés au recouvrement des créances comporte des insuffisances ;
- ce dispositif nécessite une amélioration.

### **Intérêts de l'étude**

Pour la SENELEC :

Les entreprises n'ont pas toujours les moyens humains et les connaissances techniques nécessaires pour effectuer une analyse précise des risques encourus alors que les pertes subies pèsent directement sur la marge et peuvent entraîner, à terme, des défaillances. Ce constat nous permet de dire que cette étude présentera un intérêt certain pour la SENELEC.

Elle lui fournira l'occasion de se doter d'un dispositif susceptible de lui assurer une bonne maîtrise des risques liés au recouvrement.

Pour nous-même :

L'opportunité nous est donnée, à travers cette étude, non seulement de mettre en pratique et d'approfondir les connaissances acquises au cours de notre formation, mais aussi de nous doter d'un atout de taille pour notre carrière d'auditeur. Ce travail constituera la preuve de notre capacité à faire le diagnostic d'un dispositif de maîtrise des risques en général et de ceux liés au recouvrement en particulier.

### **Articulation du mémoire**

Notre travail s'effectuera essentiellement en deux étapes : la revue de littérature et l'application pratique à l'entreprise.

Grâce à la revue de littérature, nous essayerons de cerner la notion de recouvrement et les risques afférents, afin de déterminer l'approche méthodologique à suivre.

L'application pratique nous permettra de faire une présentation de l'entreprise hôte, de faire le diagnostic du dispositif de maîtrise des risques liés au recouvrement mis en place, et enfin d'analyser les résultats de la recherche et de formuler des recommandations pour l'amélioration du dispositif.

### **Délimitation du champ d'étude**

Notre étude concerne le dispositif de maîtrise des risques liés au recouvrement des créances de la SENELEC ; particulièrement, nous nous intéresserons aux créances de la clientèle basse tension qui représente plus de 99% de la clientèle SENELEC. De même, la société étant répartie sur tout le territoire national, et ne pouvant matériellement pas couvrir l'ensemble des agences, nous nous limiterons à la région de Dakar et en particulier à l'Agence Principale Vincens (APV) pour la saisie des procédures.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

## **Introduction**

Au cours des dernières années, la gestion des risques est apparue comme un enjeu essentiel à la conduite des affaires. Les exigences des lois et réglementations en matière de contrôle interne et de conformité ont amené les dirigeants des organisations et entreprises, à intégrer la maîtrise des risques dans le management de l'entreprise.

Aujourd'hui, il est essentiel pour chaque organisation d'assurer la maîtrise des activités et l'amélioration des performances par la mise en place de dispositifs appropriés mais aussi par le développement d'une culture du risque à tous les niveaux opérationnels, fonctionnels et stratégiques.

Le recouvrement des créances commerciales étant une fonction essentielle des entreprises, il est tout à fait normal que la maîtrise des risques qui sont liées à cette fonction, occupe une place prépondérante dans le programme de gestion efficace des risques.

Cette première partie de notre étude, consacrée à la mise en place du cadre théorique de la maîtrise des risques liés au recouvrement, est divisée en trois chapitres. Le premier chapitre concerne le recouvrement et les risques liés à cette fonction, le deuxième, les dispositions à prendre pour maîtriser les risques liés au recouvrement et le troisième, l'approche méthodologique que nous allons utiliser dans l'application pratique.

## **CHAPITRE 1 : LE RECOUVREMENT ET LES RISQUES LIES**

Lorsqu'une ou plusieurs personnes montent un projet d'entreprise, elles font le pari que les fonds investis dans le projet leur rapporteront bien plus, lorsque celui-ci prendra forme. L'objectif premier de toute entreprise est de faire du profit. Cet objectif ne peut pas être atteint lorsque les paiements des produits vendus ne sont pas réalisés, en d'autres termes, lorsque le recouvrement des créances n'est pas effectif. Alors, se pose la question de savoir comment faire pour récupérer les paiements et quels sont les risques pouvant induire un non paiement? C'est à cette double question que nous allons tenter de répondre dans ce chapitre.

### **1.1. : Le recouvrement**

Cette première section, visant à nous donner une nette vision de la notion de recouvrement, est organisée en quatre sous-sections : les objectifs du recouvrement, son organisation, les voies d'exécution et la psychologie du recouvrement.

#### **1.1.1. Objectifs**

Traditionnellement, l'acte de vente met en présence deux parties, le vendeur et l'acheteur, et se conclut par un règlement soit au comptant soit différé qui, dans ce dernier cas, donne naissance à une créance. D'où la définition suivante de la créance par le dictionnaire Encarta : « le droit par lequel une personne, le créancier, peut exiger quelque chose de quelqu'un, le débiteur, notamment le règlement d'une dette ». Les techniques utilisées pour user de ce droit constituent le recouvrement des créances. Le lexique juridique du travail associe le recouvrement à « la démarche que réalise un créancier afin d'obtenir de son débiteur qu'il s'acquitte de la dette d'argent qu'il avait contractée envers lui ». (JuriTravail.com, 2006)

Autant il est évident que le but de l'entreprise commerciale est de réaliser des bénéfices et d'arriver à se positionner confortablement sur le marché, autant il est clair que ce but et tous ceux que l'entreprise viserait, ne pourront être atteints, que si le produit des ventes est recouvré.

Le recouvrement des créances est la condition sine qua non de la survie et du développement des entreprises. Elle garantit leur santé financière en facilitant les flux d'entrée de trésorerie et leur permet de disposer de moyens pour financer leurs investissements par la croissance de revenus que ces flux génèrent.

En outre, « l'activité de recouvrement des créances permet de mieux connaître ses clients et de mesurer, en aval, la qualité des prestations livrées, particulièrement pour une jeune société se lançant sur un marché nouveau, et où les clients sont rarement récurrents » (Chauvot, 2001 : 18). Par la relation particulière qui existe entre les clients et les services de recouvrement, ceux-ci constituent un relais entre l'entreprise et ses clients et une source d'informations souvent capitales pour l'amélioration de sa politique commerciale.

En conclusion, nous pouvons dire que l'activité de recouvrement a un triple objectif :

- améliorer les flux de trésorerie;
- générer une forte croissance des revenus;
- fidéliser la clientèle.

On distingue deux sortes de recouvrement : le recouvrement à l'amiable, dans le cas où la réception du paiement est volontaire, le recouvrement contentieux dans le cas où le paiement est forcé. Dans chacun des cas, la démarche de recouvrement est composée d'un certain nombre d'étapes qui respectent une chronologie presque immuable.

### **1.1.2. Organisation du recouvrement**

Auparavant, le recouvrement n'entrait en action que lorsque le débiteur, à l'échéance, ne s'acquittait pas de sa dette. Cette attitude n'est plus indiquée aujourd'hui. Selon Labadie & al (2001 : 107), « il est vivement conseillé d'intervenir très en amont de l'échéance (dès la commande) afin de prévenir tout problème qui pourrait nuire à un paiement à bonne date ». Pour recouvrer de manière efficace, il faut tenir compte du profil de risque de chaque débiteur, intégrer les commerciaux à la procédure de recouvrement et actualiser le fichier client fréquemment (Chauvot, 2002 : 23).

➤ Le recouvrement amiable ou pré-contentieux

« Le but de cette démarche est d'obtenir un paiement volontaire du débiteur par la voie de la négociation et de la conviction. Il s'agit donc de rappeler au débiteur ses obligations et d'obtenir de lui qu'il rembourse sa dette de son plein gré. » (Le village de la justice, 2006)  
Dans cette phase, agir vite est le mot d'ordre pour avoir plus de chance de recouvrer la créance car, « trop attendre c'est prendre le risque de voir la solvabilité de son client se dégrader et même parfois lui laisser le temps d'organiser son insolvabilité » (Labadie & al, 2001 : 107). L'habileté dans l'alternance des techniques de relances courriers, relances téléphoniques et visites domiciliaires en faisant monter le ton chaque fois, fera le succès de la phase amiable.

La relance courrier : c'est la plus simple des méthodes et même si son efficacité est contestée, elle reste la plus employée et la plus économique. Elle doit faire état du numéro de la facture concernée, de sa date, de son montant et succinctement en rappeler les clauses. L'envoi de lettres de relance peut être automatisé grâce à des logiciels. Mais son caractère impersonnel laisse souvent de marbre les débiteurs et il est alors préférable de changer de technique.

La relance téléphonique ou phoning : bien maîtrisée, elle permet de maintenir et valoriser la relation commerciale tout en ne perdant pas de vue, le principal objectif d'obtention d'une promesse ferme de paiement. Pour garder l'avantage qu'elle a sur la relance écrite c'est-à-dire la communication en temps réel, elle doit être bien organisée. Le chargé du recouvrement doit savoir à qui s'adresser chez le client et surtout, savoir être constructif, ce qui signifie avoir sous la main toutes les informations nécessaires pour répondre aux questions de son interlocuteur.

La visite domiciliaire : elle vise l'obtention du règlement lui-même ou, à défaut, une promesse de paiements, même étalés sur un nouvel échéancier et de faire remonter tous les dysfonctionnements générateurs du retard. L'important ici est de se confronter physiquement avec le débiteur et montrer sa ferme intention de se faire payer, allant jusqu'à faire le siège de l'entreprise du débiteur. L'effet de surprise n'est pas à négliger dans ce cas mais il faut absolument "assurer le coup", le débiteur ne doit pas avoir l'occasion de se dérober.

La meilleure attitude à tenir dans un processus de recouvrement est de ne pas attendre l'échéance pour relancer les clients. « L'entreprise a intérêt à vérifier, avant même la date d'échéance de la facture, que le client l'a bien reçue et qu'il n'existe pas de litige commercial. » (Chauvot, 2001 : 20) La pré-relance, effectuée quelques jours avant l'échéance, « doit rester cordialement habile et ne doit pas laisser entendre au client que l'on n'a pas confiance en sa capacité de payer à l'échéance ». Labadie & al (2001 : 109)

La pré-relance est plus efficace sous forme téléphonique : elle peut permettre de savoir si le paiement de la créance peut avoir lieu avant l'échéance. Cependant, organiser des pré-relances téléphoniques demande des moyens en personnel croissants avec le nombre de clients à pré-relancer. Des relances écrites personnalisées pourront palier ce problème.

Une fois l'échéance passée, le processus de recouvrement entre véritablement dans sa phase active. La Banque de Montréal (BMO) propose quatre étapes à suivre pour un recouvrement amiable :

- « le rappel poli (après 5 jours de retard) ;
- la discussion (après 15 jours de retard) ;
- la demande ferme (après 45 jours de retard) ;
- une dernière tentative (après 60 jours de retard). » (BMO, 2006)

Le rappel poli doit être adroit de façon à ne pas mettre en péril la relation commerciale. Le bénéfice du doute est accordé au client : il a sans doute oublié la facture.

Le client est au courant de la facture mais ne peut pas ou ne veut pas payer. La discussion consiste à déterminer les motifs du retard de paiement et à obtenir un engagement du client.

La demande ferme a pour objectif de faire comprendre au débiteur que, même si vraisemblablement il a des difficultés importantes qui l'empêchent d'honorer sa dette, il doit y remédier rapidement afin de s'en acquitter.

La dernière tentative vise la récupération de ce qui peut l'être encore, étant entendu que le client est maintenant perdu.

Cette démarche semble quelque peu ne pas respecter le mot d'ordre "agir vite", vu que les relances sont menées jusque 60 jours après l'échéance, mais elle peut être associée à l'attitude d'indulgence que Labadie & al (2001 : 111) préconisent envers les anciens clients tout en ajoutant qu'il serait inutile de multiplier les lettres de relance à un nouveau client qui ne se manifeste pas.

Dans le cas où les relances se soldent par un échec, il faut passer à la dernière étape du recouvrement pré-contentieux : la mise en demeure. Cette mise en demeure peut s'effectuer par tous moyens, mais, une lettre recommandée avec accusé de réception ou un courrier comportant les mots "mettre en demeure" et une date butoir de paiement, sont souvent les mieux indiqués. La mise en demeure, grâce à son ton officiel, provoque à tous les coups ou presque, une réaction du débiteur qui, bien souvent, sollicite un moratoire ou même peut aller jusqu'à rembourser totalement sa dette.

Si tous les recours amiables sont épuisés, la phase ultime du processus, le recouvrement contentieux, doit être alors enclenchée pour sauvegarder l'investissement de l'entreprise dans le poste client.

➤ Le recouvrement contentieux

« L'objectif de la procédure de recouvrement contentieux est d'obtenir un titre exécutoire et de procéder à son exécution. » (Labadie & al, 2001 : 119) Elle peut être engagée par le demandeur lui-même ou par les auxiliaires de justice qui le représentent à condition que la créance ne soit pas prescrite. Dans nos législations, le délai de prescription des créances clientèle domestique est de 5 ans et celui des créances clientèle industrielle est de 2 ans.

Dans la plupart des Etats-parties de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique de Droit des Affaires (OHADA), les procédures judiciaires de recouvrement étaient régies par l'ancien code Français qui ne répondait plus à la sécurité juridique et aux besoins de l'économie moderne du fait de sa vétusté, de son imprécision et de ses lacunes. C'est pour revaloriser et renforcer les mesures d'exécution et par là, rassurer les créanciers, que l'acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement (Livre I) et voies d'exécution (Livre II) a été adopté le 10 avril 1998.

Dans sa première partie, l'Acte Uniforme organise deux procédures de recouvrement de créance à savoir, l'injonction de payer et l'injonction de délivrer ou de restituer un bien.

- L'injonction de payer

Elle se définit comme étant l'ordre donné par le juge à un débiteur de s'acquitter d'une dette. « Sommaire et peu coûteuse, elle a vocation à être utilisée lorsque le débiteur ne risque pas de contester la créance ni dans son principe ni dans son montant. » (SERECCO, 2006)

L'article 2 de l'acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution spécifie que la procédure d'injonction de payer peut être introduite lorsque la créance est certaine, liquide et exigible et que :

- « la créance a une cause contractuelle,
- l'engagement résulte de l'émission ou l'acceptation de tout effet de commerce, ou d'un chèque dont la provision s'est révélée inexistante ou insuffisante. »

La décision de justice en faveur du créancier, si la demande paraît fondée en tout ou partie, donne lieu à une ordonnance d'injonction de payer la somme fixée par le tribunal.

Le rejet de tout ou partie de la requête est sans recours pour le créancier qui peut toujours engager une instance normale en réclamation des sommes. (Article 5)

En l'absence d'opposition dans les 15 jours de la signification de la décision portant injonction de payer, le créancier peut demander l'apposition de la formule exécutoire sur cette décision et celle-ci produit alors les effets d'une décision contradictoire et n'est plus susceptible d'appel. (Article. 16)

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

- L'injonction de délivrer ou de restituer

« Cette procédure n'est utilisable que par celui qui se prétend créancier d'une obligation de délivrance ou de restitution d'un bien meuble corporel déterminé, qui doit alors saisir par

voie de requête la juridiction compétente du domicile ou du lieu de résidence effective du débiteur de cette obligation pour qu'elle ordonne la délivrance ou la restitution du bien concerné (art. 19 et 20). » (OHADA LEGIS, 2006)

Elle se déroule de la même manière que celle de l'injonction de payer, à la seule différence des conditions d'éligibilité :

- le bien concerné doit être mobilier, corporel et déterminé ;
- le requérant doit être créancier de l'obligation de délivrance ou de restitution du bien.

Tout comme pour l'injonction de payer, la décision de rejet n'est pas susceptible de recours. Le recours à l'ordonnance portant injonction de restituer est l'opposition dans un délai de 15 jours après la signification de la décision.

### **1.1.3. Les voies d'exécution**

« Une "voie d'exécution" est une procédure légale par laquelle sont mis en œuvre les moyens propres à obtenir de la partie condamnée, les prestations prononcées par un jugement ou par une sentence arbitrale devenus exécutoires » (wikipédia, 2006)

Dans les dispositions générales de son deuxième livre, l'Acte Uniforme pose des principes généraux relatifs aux voies d'exécution. Elles peuvent être entreprises par tout créancier, à défaut d'exécution volontaire et quelque soit la nature de la créance, pour contraindre le débiteur à exécuter ses obligations ou pratiquer une saisie conservatoire afin de sauvegarder ses droits.

#### ➤ Les mesures conservatoires

« Une mesure conservatoire est une disposition par laquelle un créancier, dans l'attente d'une décision de justice définitive, fait placer un bien du débiteur sous main de justice (c'est-à-dire que le débiteur ne peut plus en disposer librement) afin d'assurer l'efficacité des mesures d'exécution qui seront prises une fois les délais de recours passés ou les recours épuisés » (Wikipédia, 2006)

Le législateur OHADA distingue trois types de saisies conservatoires :

- la saisie conservatoire des biens meubles corporels ;
- la saisie conservatoire des créances ;
- la saisie conservatoire des droits d'associés et des valeurs mobilières.

➤ Les mesures d'exécution

Un créancier muni d'un titre exécutoire peut directement obtenir une mesure d'exécution sans passer par la saisie conservatoire.

L'Acte Uniforme contient plusieurs catégories de mesures d'exécution qui dépendent de la nature des biens saisis :

- la saisie vente des meubles corporels ;
- la saisie-attribution des créances ;
- la saisie et cession des rémunérations ;
- la saisie appréhension ;
- la saisie revendication ;
- la saisie des droits d'associés et des valeurs mobilières.

#### **1.1.4. Psychologie du recouvrement**

Par psychologie du recouvrement, il faut entendre l'état d'esprit à avoir ou à adopter pour obtenir une réelle coopération du débiteur, la nature des rapports à créer ou entretenir avec lui : le facteur humain joue un rôle prépondérant dans les chances de recouvrer les créances. Dans certains cas de figure, il est préférable de faire une bonne négociation amiable qu'une mauvaise procédure judiciaire.

La première phase "du recouvrement intelligent" consiste avant toute action, à bien connaître son interlocuteur. « Eviter l'impayé, c'est d'abord connaître son client. » (Crosio ; 1983) On distingue 3 types de clients : les bons payeurs, les malins et les mauvais payeurs.

Il est ainsi possible de mettre au point plusieurs scénarii de relance adaptée au type de client et au risque qu'il représente.

Tableau 1 : Scenarii de relance adaptée au type de client

TYPES DE CLIENTS	CARACTERISTIQUES PRINCIPALES	ATTITUDES A ADOPTER
Le bon payeur	Son chèque parvient le jour de l'échéance ou l'effet de commerce à la date demandée.	Relance superflue
Le négligent	Il est souvent seul à la tête de son entreprise et court après le temps. Résultat : il gère très mal ses comptes.	Demander des acomptes. Relancer très commercialement, mais rapidement.
Le trésorier	Il a pour mission de gonfler sa trésorerie sur le dos des fournisseurs.	Imposer des conditions générales de vente et demander le respect des délais de paiement. Relancer vite et fermement et recourir sans tarder au contentieux
L'insolvable	Au mieux, il traverse une grosse crise ; au pire, il va rendre son dernier souffle.	Faire monter la pression s'il s'agit d'une petite somme ; sinon, obtenir rapidement un paiement partiel et tenter de mettre en place un échelonnement.
Le payeur administratif	Il paie toujours très lentement, en raison de la complexité de ses circuits ou d'une hypertrophie paperassière.	Comprendre ses circuits et nouer de bonnes relations avec les personnes chargées de l'ordonnancement. En cas d'échec, durcir la position commerciale.
L'arnaqueur	Il a pour principe de ne pas payer ses fournisseurs, mais se méfie des créanciers coriaces.	Faire intervenir l'huissier dès le premier impayé.

Source : nous-même (Inspiration Ermantier (2002 : 35-38) et NetPME (2006))

## **1.2. Les risques liés au recouvrement**

### **1.2.1. Notion de risque**

Le risque, défini par le Larousse comme un danger, un inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé, est présent dans presque toutes les situations de la vie. Il marque nos activités quotidiennes et celles des organisations.

Le risque est aussi un concept que les auditeurs et gestionnaires emploient pour exprimer leurs craintes à l'égard des effets probables d'un environnement incertain. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation. On appelle «menaces» les influences négatives et «opportunités» celles qui sont positives. Tout l'art de la gestion consiste à savoir profiter au maximum des opportunités de l'environnement tout en minimisant le plus possible les menaces.

Pour mieux cerner la notion de risques, les spécialistes ont procédé à la classification des risques. Les classes, cependant, diffèrent suivant le critère de classification choisi : le secteur d'activité de l'entreprise, les facteurs de survenance des risques, la nature, le niveau de leur impact, la menace qu'ils représentent...

Les risques sont qualifiés d'inhérents lorsqu'ils sont liés à l'entreprise ou à la nature des opérations traitées, de risques de non contrôle lorsqu'ils sont liés à la conception et au fonctionnement des systèmes, et de risques de non détection quand ils sont liés à l'audit.

Selon les activités menées, quatre catégories de risques sont communément reconnues :

- le risque financier : souvent rencontré dans les banques et autres établissements financiers, il regroupe les risques tels que le risque de crédit, le risque de liquidité, le risque de marché ;
- le risque de réputation : comme son nom l'indique, il s'agit des risques susceptibles de porter atteinte à l'image de l'entreprise ;
- le risque stratégique : il regroupe les risques de défaillances dans la stratégie de l'entreprise ;

- le risque opérationnel : longtemps difficile à circonscrire, il a finalement été admis que le risque opérationnel est le risque résultant des défaillances de facteurs internes, systèmes, procédures et personnes et des facteurs externes tels que les catastrophes naturelles, les décisions politiques, etc.

On observe aussi trois niveaux de risque :

- les risques potentiels, communs à toutes les entreprises et théoriquement susceptibles de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour les empêcher ou les détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter ;
- les risques possibles qui sont des risques potentiels contre lesquels une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour les limiter ou les détecter et les corriger
- les risques matériels, sont ceux dont, pour une raison ou une autre, l'entreprise n'a pas réussi à empêcher la réalisation.

Le risque est caractérisé par deux grandeurs à savoir : la fréquence, qui en mesure la probabilité d'occurrence et l'impact, qui mesure les effets ou conséquences de cette occurrence.

L'équation :  $\text{Risque} = \text{Vulnérabilité} * \text{Menace} * \text{Impact}$  peut faire office de résumé du risque. Les «menaces» désignent l'ensemble des éléments pouvant atteindre les ressources d'une organisation ; les «vulnérabilités» expriment toutes les faiblesses des ressources qui pourraient être exploitées par des menaces, dans le but de les compromettre ; l'«impact» est le résultat de l'exploitation d'une vulnérabilité par une menace et peut prendre différentes formes : perte financière, affectation de l'image de marque, perte de crédibilité, etc. (CASES Luxembourg, 2007)

### **1.2.2. Identification et analyse des risques liés au recouvrement**

L'identification et l'analyse des risques constituent une activité essentielle, pour ne pas dire obligatoire, pour toute organisation souhaitant adopter une politique efficace de gestion des risques. De fait, c'est la première étape dans le processus de maîtrise des risques.

Le concept d'analyse de risques repose sur la prise en compte des menaces, des vulnérabilités et des impacts potentiels appliqués aux ressources importantes et critiques de l'organisation. Il s'agit d'identifier les risques, d'estimer leur probabilité d'occurrence ainsi que leur conséquence. En effet, ce concept a pour objectif de définir les différents risques et ainsi de permettre de mieux les appréhender, les connaître, les comprendre, et surtout d'appliquer des contre-mesures efficaces adaptées, afin de maîtriser et de contrôler les risques.

Le risque lié au recouvrement s'apparente à tous les éléments pouvant entraver le recouvrement des créances. En ce sens, il regroupe non seulement le risque que le client ne respecte pas ses obligations financières, mais aussi le risque de défaillance des procédures, des systèmes, des personnes ou encore d'évènements externes conduisant à une perte de créances. Le premier cas se rapporte à la probable insolvabilité du client et le second, aux risques opérationnels pouvant apparaître le long du processus de revenus.

Plusieurs méthodes approfondies ont été développées pour l'analyse du risque de défaillance d'un client, telles que le credit scoring ou la méthode des points de risques. Ces méthodes consistent à affecter, par la prise en compte de certains paramètres et éléments de risque, une note sensée représenter le risque de chaque client et de définir ainsi un seuil de décision (encours maximum, délai de paiement).

L'analyse du risque opérationnel peut aussi se faire de plusieurs manières, différant essentiellement par la technique d'identification des risques. On distingue :

- l'identification basée sur l'atteinte des objectifs : elle consiste à l'identification dans un premier temps des objectifs de l'activité ou de l'organisation et dans un deuxième temps de l'affectation à chaque activité des menaces correspondantes.
- l'identification par l'analyse historique : les risques ayant menacé l'entreprise dans le passé servent de base à la mise à jour du répertoire des risques.
- l'identification par l'analyse de l'environnement : il s'agit de déterminer les risques en fonction des changements que peut subir l'environnement de l'entreprise
- l'identification par les tâches élémentaires : c'est la méthode que l'auditeur utilise pour construire son questionnaire de contrôle interne et qui consiste à poser la question de savoir : que se passerait-il si une tâche est mal effectuée ou n'était pas faite du tout.

Nous avons recensé quelques risques opérationnels du cycle de revenus et leurs conséquences dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Risques opérationnels du cycle de revenus

PROCESSUS	RISQUES	CONSEQUENCES
Ouverture de compte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non définition des critères d'acceptation de client ou non application de la procédure</li> <li>- Non définition ou non adéquation des conditions générales de ventes</li> <li>- Perte d'information</li> <li>- Mauvaise gestion des fichiers clients</li> <li>- Acceptation de clients insolvable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertes de créances</li> <li>- Pertes financières</li> <li>- Litiges clients</li> <li>- Défaillance</li> </ul>
Expédition des commandes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retard de livraison</li> <li>- Livraison non autorisée</li> <li>- Différences d'inventaire</li> <li>- Stocks comptables erronés</li> <li>- Collusion</li> <li>- Vols</li> <li>- Fraudes, détournements de marchandises</li> <li>- Surcharge administrative</li> <li>- Absence de preuves en cas de litige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte financière</li> <li>- Présentation des comptes faussée</li> <li>- Litiges client</li> <li>- Perte d'image</li> </ul>
Facturation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omission ou erreur de facturation</li> <li>- Double facturation</li> <li>- Retard de facturation</li> <li>- Perte de Facture</li> <li>- Non respect du principe de séparation des fonctions incompatibles</li> <li>- Collusion</li> <li>- Fraudes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Litiges clients</li> <li>- Pertes de créances</li> <li>- Perte financière</li> </ul>

*La maîtrise des risques liés au recouvrement à la Société Nationale d'Electricité  
(SENELEC)*

PROCESSUS	RISQUES	CONSEQUENCES
Encaissement des règlements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreurs ou omissions d'enregistrement des encaissements</li> <li>- Règlements pour des montants erronés</li> <li>- Non sécurisation des locaux</li> <li>- Non acheminement ou acheminement tardif des encaisses en banques</li> <li>- Non effectivité du transfert des règlements dans les comptes de l'entreprise</li> <li>- Non sécurisation du transfert des encaisses en banque et dans les comptes de l'entreprise</li> <li>- Non respect du principe de séparation des fonctions incompatibles</li> <li>- Collusion</li> <li>- Malversations, détournements, fraudes</li> <li>- Vols</li> <li>- Non couverture des risques de vols</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertes de créances</li> <li>- Litiges clients</li> <li>- Absence de motivation du corps commercial</li> <li>- Pertes financières</li> </ul>
Comptabilisation des factures de ventes et comptabilisation des règlements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès au programme de traitement de données comptables non sécurisé</li> <li>- Imputation comptable erronée</li> <li>- Erreur ou omission dans la comptabilisation</li> <li>- Comptabilisation de factures ou règlements erronés</li> <li>- Comptabilisation tardive</li> <li>- Malversations, détournements, fraudes</li> <li>- Non respect de la règle de séparation des exercices</li> <li>- Perte de maîtrise des comptes clients</li> <li>- Non respect du principe de séparation des fonctions incompatibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Litiges clients</li> <li>- Pertes financières</li> <li>- Présentation des comptes faussée</li> </ul>

*La maîtrise des risques liés au recouvrement à la Société Nationale d'Electricité  
(SENELEC)*

PROCESSUS	RISQUES	CONSEQUENCES
Suivi des créances - recouvrement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de maîtrise des comptes clients</li> <li>- Non définition d'une procédure de traitement des impayés ou non application de celle-ci</li> <li>- Inefficacité du traitement des impayés</li> <li>- Non recouvrement de créances anciennes</li> <li>- Allongement du délai des créances irrécouvrables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Litiges clients</li> <li>- Pertes financières</li> <li>- Difficultés de trésorerie</li> <li>- Défaillance</li> </ul>
Constitution de provisions pour dépréciation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mauvaise évaluation des provisions pour créances irrécouvrables</li> <li>- Non respect de la règle de cut off</li> <li>- Comptabilité erronée : sur évaluation ou sous évaluation du résultat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertes financières</li> <li>- Présentation des comptes faussée</li> <li>- Poursuites fiscales</li> </ul>
Gestion des litiges	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non définition d'une procédure de gestion des litiges clients ou non application de celle-ci</li> <li>- Inefficacité du traitement des litiges clients</li> <li>- Risques clients non couverts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertes financières</li> <li>- Poursuites judiciaires</li> </ul>

Source : nous-même

Le recouvrement des créances est une activité de l'entreprise qui vise principalement l'obtention, de la part des clients, du paiement des produits et services vendus. Il s'inscrit sur tout le processus de vente, depuis la commande jusqu'au règlement volontaire ou à l'action de justice à mener pour forcer le règlement, et procède par une lecture psychologique du comportement des clients, pour identifier les techniques à développer en vue de garantir le règlement.

Par suite, le risque lié au recouvrement est l'ensemble des éléments capables d'entraver la bonne marche de cette activité. Il réside dans l'incapacité matérielle du client à honorer sa dette, dans les défaillances des procédures et systèmes de l'entreprise ou encore dans des événements créés par l'environnement externe.

## **CHAPITRE 2 : MAITRISE DES RISQUES LIES AU RECOUVREMENT**

Incertitude et hasard étant des choses normales de la nature, il ne faut pas s'inquiéter des risques, mais plutôt les gérer. La gestion des risques permet de les atténuer de plusieurs façons. On peut ainsi:

- éviter ou dévier les risques par une modification des processus;
- partager les risques par l'intermédiaire d'ententes contractuelles, telles que les assurances et les contrats;
- maîtriser les conséquences des risques au moyen de mécanismes de contrôle visant leur détection et leur prévention. (Management Control Concepts ; 2006)

Dès lors, la sécurisation de tout le processus de recouvrement et par là, la maîtrise des risques qui y sont liés, passe par la mise en place d'un dispositif efficace devant privilégier la prévention tout en accordant une importance particulière au traitement du risque avéré, par le développement de tous les moyens de prévention possibles du risque lié au recouvrement d'une part et des moyens curatifs les plus radicaux d'autre part.

### **2.1. Traitement préventif du risque lié au recouvrement**

Le vieil adage dit « mieux vaut prévenir que guérir » ; c'est tout naturellement alors que le premier élément du dispositif de maîtrise du risque lié au recouvrement que nous aborderons sera le traitement préventif. Et le point de départ de ce traitement est la capacité à répondre clairement à trois questions : on vend quoi ? À qui ? Et combien ?

LE QUOI ? C'est l'objet même du contrat, la chose vendue ou louée. A QUI ? C'est la solvabilité du futur client. COMBIEN ? Le prix et le mode de règlement, les éléments fondamentaux du contrat.

Ceci amène à dire que toute entreprise se doit de:

- Rédiger soigneusement les conditions générales de vente et les documents contractuels habituels (devis, bon de commande, bon de livraison, facture...).

Pour ne pas payer, le client de mauvaise foi n'hésitera pas à se faufiler dans les failles qu'il trouvera dans le contrat. Il faudra alors s'efforcer de définir l'objet du contrat le mieux possible pour ne pas risquer une contestation basée sur une non-conformité entre le produit attendu et celui reçu. Il faudra aussi définir avec précision les modalités de facturation, les délais et modalités de règlement, les clauses applicables en cas de retard de paiement, ainsi que les clauses pénales et résolutoires de sorte qu'il n'y ait aucune équivoque. Un audit qualitatif des documents contractuels peut être également envisagé.

- Bien connaître ses clients, les risques inhérents à leur activité et leurs habitudes de paiement.

La solvabilité d'un client fait aussi partie de ses attributs et donc de son identité. Connaître l'identité de son client permettra dans un premier temps d'éviter de perdre la trace de ses marchandises en les livrant à une adresse où celui-ci ne réapparaîtra plus et dans un deuxième temps, de vérifier s'il aura les moyens de payer. La personne physique est identifiée par son nom et ses coordonnées, la personne morale est généralement réduite à un papier à en-tête. Un relevé d'identité bancaire peut être un commencement d'information pour un particulier. En ce qui concerne les entreprises, il existe le recours à des services minitel, Internet ou des sociétés de renseignement commercial.

En sus de ces mesures, les entreprises doivent élaborer une solide organisation des procédures :

- en sensibilisant et mobilisant les commerciaux : ceux-ci font parfois montre d'une méconnaissance des aspects financiers de la négociation commerciale ou omettent, dans leur empressement à signer le contrat, de discuter les outils et délais de paiement. Les commerciaux constituent pourtant le moyen de communication privilégié de l'entreprise, aussi bien quand il s'agit de transmettre des messages à ses clients que lorsqu'il faut recueillir des informations sur leur situation ; d'où la nécessité de les impliquer totalement dans le processus.
- en dédiant une personne qualifiée (ou une équipe selon la taille de l'entreprise) à la gestion du poste client. Une section est dédiée à ce poste clé, dénommé « credit manager », à la fin de ce chapitre.

Bouin (l'entreprise.com, 2007) résume tout ceci à travers dix conseils prodigués aux dirigeants d'entreprise pour prévenir les impayés.

1. Assurez-vous de la solvabilité de votre futur client

La meilleure solution pour ne pas avoir d'impayés, c'est d'avoir de bons clients. Une enquête sur leur santé financière s'impose.

2. Arrêtez de penser qu'il s'agit d'un sujet tabou : parlez-en.

Les délais et moyens de paiement doivent se retrouver au cœur des discussions entre clients et fournisseurs. Négociez les délais de paiement avec vos clients. Et n'oubliez pas que vous pouvez, en tant qu'entreprise, leur demander des acomptes.

3. Formez vos commerciaux pour les sensibiliser au sujet

Vérifiez au moins qu'ils connaissent vos conditions générales de vente ainsi que les outils et délais de paiement pratiqués dans votre secteur d'activité. Sondez leur aptitude à comprendre l'organisation comptable et financière des clients. Et donnez-leur une matrice de négociation sur laquelle ils pourront s'appuyer.

4. Prévoyez un système de relance préventive

Le seul moyen de ne pas être en retard, c'est d'avoir cinq minutes d'avance. Appliquez cette règle à vos délais de paiement : il faut distinguer les bons payeurs, les malins et les mauvais payeurs. Cela doit apparaître dans votre base de données clients. Déroulez un scénario pour chaque profil.

5. Veillez à conserver une preuve de l'exécution de votre prestation

Selon l'activité de l'entreprise, ce peut être par exemple un bon de commande, ou un bon de livraison de travaux. Ce document est essentiel pour prouver que vous avez respecté, tant en nature qu'au niveau des délais, les termes du devis.

6. Choisissez un moyen de paiement sur lequel vous avez la main.

Attention aux chèques, prévient-il, car ils sont à l'initiative du client. ». Mieux vaut utiliser les effets de commerce à l'acceptation ou remis directement. L'idéal reste le prélèvement automatique, réservé à des cas bien particuliers.

7. Bétonnez vos conditions générales de vente

Elles doivent être connues de votre client et approuvées quand il valide l'exécution de la prestation. Ne laissez rien au hasard dans vos conditions générales de ventes. Méfiez-vous aussi des bons de commande de vos clients car ils peuvent porter des conditions contraires à vos propres conditions. Regardez de près la façon dont ils sont libellés.

8. Faites des factures conformes à la législation

Pour éviter tout retard administratif lié à une contestation de votre client sur le texte de l'une de vos factures, éditez ces dernières en bonne et due forme.

9. Définissez en interne les procédures de règlement

Votre système de facturation doit être bien verrouillé. Demandez également avec précision à vos clients les destinataires de vos factures. Vous éviterez que celles-ci soient baladées d'un service à l'autre. Autre point à définir : quand et avec quelle fréquence allez-vous facturer ? Inutile de laisser un laps de temps entre le moment où vous effectuez une prestation et celui où vous expédiez une facture.

10. Analysez vos relations financières avec vos clients

L'idéal est de s'adresser à un tiers extérieur, pour faire un état des lieux sur les dysfonctionnements dans le process qui va de l'ouverture de compte à l'encaissement des factures.

Le dispositif de maîtrise des risques, pour une plus grande efficacité, doit aussi comporter un arsenal de mécanismes et procédures de contrôle, permettant de profiter des opportunités des affaires et d'éliminer, réduire ou minimiser les périls, tout en tenant compte des objectifs de l'entreprise.

## **2.2. Procédures de contrôle et de maîtrise des risques liés au recouvrement**

Les procédures et mécanismes de contrôle pour la maîtrise des risques liés au recouvrement se retrouvent dans le dispositif de contrôle interne mis en place dans le cycle de revenus de l'entreprise.

L'efficacité du dispositif de contrôle interne est le point de départ de toute tentative de maîtrise des risques. Plusieurs auteurs, notamment des organisations professionnelles de comptables, ont tenté au cours des années, d'apporter une définition, la plus complète possible, au concept contrôle interne. C'est le cas de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), pour qui, le contrôle interne est « un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières ;

et d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. » (AMF, 2006 : 10)

Selon Renard (2005), les composantes<sup>1</sup> du contrôle interne peuvent être regroupés en six rubriques : les objectifs, les moyens, les systèmes d'information, l'organisation, les procédures, la supervision. Nous nous baserons sur ces rubriques pour relever les différents dispositifs de contrôle interne à prendre en général, au sein de l'entreprise et en particulier, dans le cycle de revenus pour une assurance raisonnable de la maîtrise des risques liés au recouvrement.

---

<sup>1</sup> Environnement de contrôle, Evaluation des risques, Activités de contrôle, Information et communication, Pilotage

➤ Les objectifs

Le contrôle interne a pour objectif général de « construire et conserver une image favorable au sein du secteur et auprès des parties prenantes, présenter des états financiers fiables aux partenaires, et agir en conformité avec les lois et règlements» (Yazi ; 2006 :156). Plus spécifiquement le contrôle interne vise à donner une assurance raisonnable sur : la protection et la sauvegarde du patrimoine, la qualité de l'information, l'optimisation des ressources et le respect des lois diverses.

Dans le tableau suivant, nous avons relevé quelques mesures relatives au cycle de revenus concourant à la réalisation des objectifs de contrôle interne.

Tableau 3 : Dispositifs de contrôle interne du cycle de revenus

Objectifs Spécifiques	Eléments de contrôle interne du cycle de revenus
La protection et la sauvegarde des actifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Existence d'un coffre sécurisé et ignifuge</li> <li>● Combinaison secrète et double de clé du coffre sous scellés</li> <li>● Existence d'un plafond de caisse</li> <li>● Fixer un plafond pour le coffre fort</li> <li>● Existence de camera de surveillance dans les bureaux de détention de la caisse</li> <li>● Existence d'un détecteur de faux billets</li> <li>● Sécurisation du bureau du caissier</li> <li>● Installation d'une alarme</li> <li>● Arrêté journalier obligatoire de la caisse</li> <li>● Mise en place d'un système de contrôle inopiné des caisses</li> <li>● Contrôle du brouillard de caisse</li> <li>● Rapprochement entre liquidités et brouillard de caisse (à l'ouverture comme à la clôture de la caisse)</li> <li>● Dépôt des fonds en banque rapide et sécurisé (sous escorte ou police d'assurance)</li> <li>● Rapprochement règlements enregistrés et remise en banque.</li> <li>● Investiguer les écarts de rapprochement entre solde théorique et solde physique</li> <li>● Séparations suffisantes des fonctions (notamment caissier et comptable)</li> <li>● Gardiennage et protection physique</li> </ul>

Objectifs Spécifiques	Eléments de contrôle interne du cycle de revenus
Qualité de l'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatisation des différentes fonctions d'exploitation</li> <li>• Existence et validité d'un contrat de maintenance si application développée en externe</li> <li>• Existence de mots de passe individualisés</li> <li>• Protection des accès logistiques au fichier clients.</li> <li>• Blocage informatique automatique en cas d'actions non autorisées</li> <li>• Stockage de disquette de sauvegarde dans un local ignifugé</li> <li>• Formulaires standards pré numérotés</li> <li>• Numérotation chronologique des factures par le système informatique</li> <li>• Edition périodique d'un listing des prestations /expéditions non facturées</li> <li>• Rapprochement balance auxiliaire/balance générale</li> <li>• Enregistrement des virements avec l'avis de crédit de la banque</li> <li>• Rapprochement entre les montants facturés et les mouvements de comptes</li> <li>• Interface automatique entre les comptes banques et les comptes de clients.</li> <li>• Suivi des écarts entre prévisions d'encaissement et réalisations</li> </ul>
Optimisation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enregistrement des règlements dès la réception et remise en banque dans la journée</li> <li>• Enregistrement des opérations à la source, dans les délais le plus brefs</li> <li>• Lettrage automatique des factures avec les règlements correspondants</li> <li>• Déversement automatique de la facturation en comptabilité</li> <li>• Formule de calcul automatique des dates d'échéances</li> <li>• Existence d'un échéancier des règlements attendus</li> <li>• Mise à disponibilité de la liste des visas nécessaires aux différents stades de la commande</li> <li>• Mise à jour automatique</li> <li>• Apurement automatique des données périmées</li> </ul>

Objectifs Spécifiques	Eléments de contrôle interne du cycle de revenus
Respect des lois et directives	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vérification systématique des visas et autorisations</li><li>• Validation et annulation des enregistrements par un responsable</li><li>• Mise en place d'une procédure de passage en provision conforme à la réglementation comptable</li><li>• Rapprochement créances douteuses annulées ou reprises et reprise de provisions</li><li>• Séquence numérique des pièces de caisse et conservation des souches de caisse pendant au moins 10 ans</li><li>• Examen des comptes par des professionnels</li><li>• Circularisation régulière</li></ul>

Source : nous même

#### ➤ Le système d'information

« Le système d'information est un ensemble organisé de ressources matérielles, logicielles, personnelles, de données, de procédures, permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de communiquer des informations (...) dans les organisations. » (De Boislandelle, 1998 :432). Autrement dit, le système d'information doit permettre l'identification, le recueil et la diffusion de l'information pertinente dans l'entreprise elle-même et entre l'entreprise et son environnement externe, sous une forme et dans les délais requis par les utilisateurs.

Le système d'information doit permettre une maîtrise du cycle de revenus en assurant :

- une comptabilisation exhaustive des factures ;
- une élimination des risques de double comptabilisation des factures ;
- une détection facile des erreurs d'enregistrement ;
- une protection d'accès du système sur l'ensemble du domaine clients ;
- etc.

➤ Le système d'organisation

Le système d'organisation a pour principal objectif d'assurer le contrôle réciproque de l'exécution des tâches. Il revêt les caractéristiques suivantes : la définition des pouvoirs et des responsabilités, la séparation des tâches et des fonctions, la description des fonctions, le système d'autorisation. Une organisation efficace doit donc permettre à l'entreprise de limiter les dysfonctionnements propres à tout système d'activité et de maximiser la cohérence et l'efficacité des actions.

*« L'activité de vente nécessite une nette séparation entre le service chargé des ventes (service commercial), le service chargé de la comptabilisation des factures et des encaissements (service comptable) et celui chargé du recouvrement des créances (service suivi des créances et recouvrement). En outre, l'organisation doit se solder par une définition claire des conditions de ventes (délais crédit, ligne crédit), une délégation claire des responsabilités en ce qui concerne l'agrément des clients, l'approbation des commandes, l'autorisation de dépassement des lignes de crédit, l'autorisation de remise sur les ventes, ... » (Zialo, 2005 ; 26)*

➤ Les moyens

L'importance des ressources, humaines, matérielles ou financières, dans la vie et le développement d'une entreprise est plus qu'évidente. Pour que celle-ci soit en mesure de poursuivre ses objectifs, il est nécessaire qu'elle dispose d'une part, d'un personnel adapté, compétent, honnête, intègre et formé à la tâche, d'autre part de moyens matériels et financiers adaptés et suffisants pour garantir des conditions adéquates de travail et pour maintenir ou accroître le niveau de performance de l'entreprise.

➤ La supervision et les activités de contrôle

*« Les opérations de contrôle doivent permettre de s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise. Elles sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure et comprennent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser, rapprocher et vérifier, apprécier les performances opérationnelles, la sécurité des actifs ou la séparation des fonctions. » (Tini, 2006 : 28)*

Une supervision efficace doit comporter : des examens à un haut niveau, un contrôle approprié de chaque service, des contrôles physiques, un système précis d'approbation et de délégation, un système rigoureux de vérification. Cependant tout l'intérêt de la supervision réside en la mise en œuvre d'actions correctives si des défaillances sont constatées.

« Dans le cadre de la gestion des activités de ventes, un suivi particulier doit être effectué au niveau de certaines tâches essentielles telles le traitements des commandes, l'émission des factures et des notes de crédit, les enregistrements comptables ou encore le contrôle d'accès au fichier client. » (Zialo, 2005 ; 26)

➤ Les procédures

Les procédures renferment toutes les instructions, consignes et directives pour l'exécution des différentes tâches et actions composant l'activité de l'entreprise, les documents utilisés, et le traitement qui en est fait. C'est en somme la marche à suivre de tout employé, et pour cela, elles doivent être clairement définies et concerner tous les processus. Les procédures ont plus d'efficacité lorsqu'elles sont consignées par écrit, simples et spécifiques, mises à jour régulièrement et portées à la connaissance des opérationnels.

Dans la conception des procédures, les objectifs de contrôle interne devront être mis en avant à chaque niveau des processus, afin de relever les objectifs de contrôle interne spécifiques à chaque tâche, activité ou fonction.

Pour ce qui est du processus ventes/clients, concerné par notre étude, voici les objectifs de contrôle interne que nous avons relevés pour servir de base aux questionnaires de contrôle interne :

- S'assurer du traitement rapide des opérations et du traitement de toutes les commandes ;
- S'assurer que les livraisons donnent systématiquement lieu à l'émission de factures et que les factures sont établies et envoyées aux clients dans des délais raisonnables ;
- S'assurer que les règlements des clients sont enregistrés de manière correcte, rapide et exhaustive et que les paiements des clients non reversés sont rapidement détectés

- S'assurer que les risques de vol ou de détournement de recettes sont nuls ou minimales ;
- S'assurer que la comptabilisation des factures est correcte et exhaustive, qu'elle se fait à bonne date et que les factures enregistrées correspondent à des ventes réelles ;
- S'assurer d'une comptabilisation exhaustive et à bonne date des règlements, d'une élimination des doubles comptabilisations
- S'assurer que les règlements comptabilisés correspondent à des recettes réelles de l'entreprise ;
- S'assurer que les soldes caisses et banques enregistrés dans les livres comptables reflètent la réalité et que les rapprochements sont correctement établis ;
- S'assurer d'un suivi correct par les services concernés des montants dus par les clients, d'une relance systématique des clients et de la mise en œuvre de procédures de recouvrement des créances ;
- S'assurer que les provisions et les pertes sur créances sont correctement passées et sont conformes à la réglementation.

Après s'être dotée des mesures de prévention et de détection des risques liés au recouvrement, l'entreprise doit maintenant prendre les dispositions nécessaires pour couvrir la réalisation des risques, pour prétendre à une vraie maîtrise de ces risques.

### **2.3. Modes de couverture du risque lié au recouvrement**

Pour optimiser les résultats des actions de recouvrement, l'une des solutions qui s'offrent aux entreprises, consiste à l'externalisation de la gestion du portefeuille clients. Les professionnels, du fait qu'ils connaissent les procédés les mieux appropriés pour inciter le débiteur à s'exécuter, ont plus de chance de réussir là où l'entreprise a échoué, que ce soit pour de petites ou de grosses créances. Cependant, il faut veiller à confier les dossiers sans tarder sous peine d'empirer les choses car cela retardera le passage à l'acte et diminuera les chances de recouvrement. L'externalisation peut se faire par le recours à des sociétés de recouvrement ou des sociétés d'assurance crédit ou d'affacturage et, dans ces 2 derniers cas, revêt la caractéristique principale de transférer le risque de recouvrement à une tierce personne.

### **2.3.1. Les sociétés de recouvrement**

Les sociétés de recouvrement sont des organismes commerciaux qui ont en charge l'obtention, en contrepartie d'une rémunération, du règlement des créances qui leur sont confiées. Le service qu'elles proposent comprend donc une phase de recouvrement amiable, et si besoin est, et si les sommes à récupérer en valent la peine, une phase de recouvrement judiciaire.

L'issue privilégiée est sans conteste le règlement amiable, souvent accompagné de la mise en place d'un calendrier de remboursement des dettes en souffrance et précédé d'une enquête sur la solvabilité des débiteurs. C'est dans cette phase amiable que réside la « valeur ajoutée » des agences de recouvrement. En effet, elles ont une maîtrise parfaite des procédures et une force de persuasion qui fait plier les débiteurs les plus récalcitrants, mais, pour ce qui est de la conduite de la phase judiciaire, elles sont grandement tributaires des auxiliaires de justice.

Les sociétés de recouvrement se chargent d'obtenir le règlement des créances commerciales, mais n'en garantissent pas la bonne fin, aussi elles ne se rémunèrent généralement que sur les seules sommes recouvrées.

Bien souvent, c'est lorsque l'entreprise a épuisé toutes ses cartouches qu'elle fait appel aux sociétés de recouvrement vues comme « le recours de la dernière chance ». Cependant il convient d'opérer une gestion préventive et limitative du risque en interne avant de faire appel aux cabinets de recouvrement et non pas de jouer à « c'est la faute à pas de chance » en se contentant de constater la présence d'impayé.

Tableau 4 : Forces et faiblesses du recours aux sociétés de recouvrement

LES POINTS POSITIFS	LES POINTS DE RESERVE
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Le savoir-faire des cabinets</li><li>❖ Un contrôle du service rendu par les auxiliaires de justice</li><li>❖ La conservation de bonnes relations commerciales</li><li>❖ Un gain de temps considérable</li><li>❖ Une économie pour l'entreprise</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ La nécessité de choisir un « bon cabinet »</li><li>❖ Pas de garantie sur la bonne fin du recouvrement</li><li>❖ Une solution temporaire</li></ul>

Source : nous-même (inspiration Bompas & al (2004 : 287-289)

### **2.3.2. L'assurance crédit**

« L'assurance crédit est une activité spécifique, intermédiaire entre l'assurance et la banque. Le contrat d'assurance crédit n'est pas régi par le droit commun de l'assurance ; il permet à une entreprise de couvrir les risques de défaillance de ses clients pour tous les crédits.» (Gorrias & al ; 408 : 51)

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

Le contrat classique assure le risque commercial normal c'est-à-dire celui qui résulte d'opérations traitées entre commerçants ou industriels, sur la base d'un crédit à court terme. L'assureur peut accorder ou refuser l'option et cela, sur tout ou partie de l'encours demandé. L'indemnisation se fait généralement à hauteur de 75-80% de la créance.

L'assurance concertée porte sur le poste clients et est associée à une franchise et un plafond de décaissement. L'indemnisation n'a lieu que dans le cas où les pertes indemnissables ont atteint la franchise et correspond à la différence entre les pertes et la franchise, dans la limite du plafond donné.

*La maîtrise des risques liés au recouvrement à la Société Nationale d'Electricité  
(SENELEC)*

L'assurance catastrophe ou excess couvre à 100% les pertes dues aux impayés définitifs, au-delà d'une certaine franchise, dans la limite d'un plafond de décaissement. Cette formule sied plus aux entreprises disposant d'une structure crédit développée et performante.

L'assurance crédit propose dans chaque cas trois services :

- la prévention : l'assureur-crédit exerce une surveillance permanente et informe l'entreprise en cas de dégradation de la solvabilité de ses clients ;
- le recouvrement : en cas d'impayé, l'entreprise transmet le dossier contentieux à la compagnie d'assurance qui intervient auprès du débiteur défaillant et se charge du recouvrement par voie amiable et judiciaire ;
- l'indemnisation : en cas d'insolvabilité constatée ou procédure judiciaire du débiteur, l'assureur procède à l'indemnisation de la créance.

Tableau 5 : Avantages et limites de l'assurance-crédit

LES AVANTAGES DE L'ASSURANCE-CREDIT	LES LIMITES DE L'ASSURANCE CREDIT
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La protection contre le sinistre "impayés non-récupérables"</li> <li>❖ L'enquête de solvabilité des nouveaux clients</li> <li>❖ La surveillance des clients courants</li> <li>❖ L'indemnisation rapide</li> <li>❖ La diminution des charges financières et des coûts de gestion</li> <li>❖ L'application aux clients export, plus risqués</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La couverture n'est que partielle</li> <li>❖ La compagnie n'assure pas la gestion des créances contrairement au factor</li> <li>❖ L'assurance-crédit ne dispense pas d'un service crédit</li> <li>❖ Le coût</li> <li>❖ L'assureur peut réduire ou résilier sa garantie à tout moment</li> <li>❖ Le contrat prévoit un certain nombre d'obligations qui peuvent alourdir les travaux administratifs</li> </ul>

Source : nous-même (inspiration GARDINER FINANCE LLC (2006) et Bompas & al (2004 : 297))

### **2.3.3. L'affacturage**

« L'affacturage ou le factoring est une technique de gestion financière par laquelle, dans le cadre d'un contrat, une société d'affacturage gère les comptes clients d'entreprises en acquérant leurs créances, en assurant le recouvrement pour son propre compte et en supportant les pertes éventuelles sur des débiteurs insolvable. » (VERNIMMEN.NET, 2006)

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

- « l'adhérent » client de la société d'affacturage qui s'engage à transférer ses créances à la société d'affacturage ;
- la société d'affacturage (ou factor), établissement de crédit spécialisé, qui s'engage en contrepartie d'une rémunération, à opérer le recouvrement de toutes ces créances et à régler au vendeur le montant des créances qu'elle a accepté de garantir ;
- l'acheteur (le client de l'adhérent) qui ne connaît plus dès lors que le factor pour le paiement des fournitures du vendeur.

La technique de l'affacturage propose trois services :

- le financement, puisque sans attendre l'arrivée à échéance des créances, l'adhérent peut percevoir en fonction de ses besoins, et dans des délais très courts tout ou partie du montant des factures transférées. Le factor accompagne ainsi et favorise le développement de ses adhérents en augmentant leurs sources de financement.
- la prévention des risques et la garantie contre les impayés, puisque le factor propose aux entreprises de les prémunir contre tout risque de défaillance de leurs clients. En cas d'insolvabilité, les adhérents récupèrent jusqu'à 100% du montant de leurs créances.
- la gestion du compte client, puisque le factor se charge de tous les aspects de cette gestion (tenue des comptes, identification et affectation des paiements, recouvrement amiable, précontentieux et contentieux des factures). Les entreprises adhérentes, ainsi déchargées de certaines contraintes administratives, peuvent entièrement se consacrer à leur métier.

Tableau 6 : Avantages et inconvénients de l'affacturage

LES AVANTAGES DE L'AFFACTURAGE	LES INCONVENIENTS DE L'AFFACTURAGE
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ L'assurance des créances, avec indemnisation pouvant aller jusqu'à 100%</li> <li>❖ La gestion du poste-clients</li> <li>❖ La relance et le recouvrement en externe</li> <li>❖ Le financement du fonds de roulement en parallèle au volume de facturation</li> <li>❖ L'amélioration durable de la trésorerie</li> <li>❖ Un outil d'expansion à l'export</li> <li>❖ La réduction des frais financiers</li> <li>❖ La gestion des comptes clients en ligne</li> <li>❖ L'entreprise conserve l'intégralité de sa relation commerciale avec sa clientèle</li> <li>❖ Une image de sérieux</li> <li>❖ Une meilleure note dans les renseignements commerciaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Seules les créances qui représentent un risque acceptable pour le factor sont rachetées. Le risque client demeure donc dans l'entreprise pour les clients les plus fragiles.</li> <li>❖ Le coût important de l'affacturage car, il inclut le coût de financement, le coût de la gestion administrative et la prime de risque.</li> <li>❖ La difficile maîtrise des relations clients après la cession de créance.</li> <li>❖ L'agrément obligatoire de tous les clients à couvrir.</li> </ul>

Source : nous-même (Inspiration Gardiner Finance LLC (2006) et Bompas & al (2004 : 322))

#### **2.4. Le credit management**

Le credit manager, encore appelé chef de crédit, occupe dans l'entreprise une place dont l'importance est de plus en plus reconnue, à tel point qu'elle est souvent qualifiée de cruciale. Cette place n'est autre que celle de gestionnaire du poste client, c'est à dire de l'octroi d'une ligne de crédit, de sa surveillance, de son encaissement. Plusieurs définitions peuvent s'appliquer au terme credit management. Il correspond :

*La maîtrise des risques liés au recouvrement à la Société Nationale d'Electricité  
(SENELEC)*

- selon Labadie & al (2001) à un système de gestion du risque client (analyse financière, étude du comportement de paiement et des informations issues de la force de vente) ;
- ou selon l'Association Française des Credit Managers et Conseils, AFDCC, à « l'ensemble des techniques financières, juridiques et de communication qui concourent, grâce à une organisation adaptée, à accélérer le paiement des clients dans le cadre des délais définis contractuellement et à préserver et consolider les marges de l'entreprise tout en participant au développement du chiffre d'affaires ». (AFDCC, 2005)

Ce service constitue l'interface indispensable entre la force de vente et le service financier.

## MISSIONS ET RESPONSABILITES

« Le credit manager a une double mission :

- 1) veiller à la qualité des créances de l'entreprise, ce qui implique un travail de prévention en amont de la relation commerciale,
- 2) générer le maximum de liquidités du chiffre d'affaires facturé, et ce, le plus rapidement possible ; il s'agit alors de minimiser les pertes sur créances tout en accélérant la rotation du poste clients. » (RF Comptable ; 2006)

Son champ d'intervention est constitué selon Labadie & al (2001 : 28) de la mise en place des règles du jeu, d'un champ relationnel et d'un champ technique.

- la mise en place des « règles de jeu » de la gestion du risque client

S'appuyant sur la direction générale et avec l'accord des responsables concernés, le credit manager veille au partage clair et formalisé des responsabilités entre les différents acteurs. Il contrôle l'application des règles fixées et leur révision.

- le champ relationnel

Il est chargé d'informer, former, animer les acteurs du système, de rencontrer les clients pour avoir sur eux une meilleure visibilité, de fournir à la trésorerie l'information nécessaire à la réalisation de bonnes prévisions.

- le champ technique

Il détermine les paramètres du fichier clients en tenant compte des besoins des utilisateurs et est chargé de son contrôle.

Il est chargé d'identifier et d'évaluer le risque-client (calcul de la probabilité de défaillance du client). Le credit manager décide, à partir des données sur la solvabilité des clients, de l'octroi ou non de facilités de paiement (plafonds de crédit et délais de paiement). Il transmet au management l'information relative au portefeuille client et le conseille sur la gestion du risque client.

Il doit également s'impliquer dans la comptabilité client : assurer que les comptes clients sont constamment à jour, que les règlements ont été passés, les comptes lettrés et déterminer les éventuelles provisions pour dépréciation.

Il est amené à intervenir dans la conception des conditions générales de vente, dans la mise en place de garanties ou de modes de paiement particuliers, dans la rédaction des clauses relatives aux modalités de règlement.

Il est aussi chargé de la définition de modes de recouvrement amiable et contentieux et de leur mise en œuvre.

Pour mener à bien sa mission, le credit manager utilise, dans le cadre de la prévention du risque client, des méthodes comme le scoring ou les analyses bilantielles, en ayant parfois recours à des sociétés extérieures (sociétés de renseignements) et dispose d'une vaste gamme d'instruments tels que les négociations de garanties, les délégations de paiement, les cessions de créances, les systèmes d'assurances. Il peut aussi être amené à faire appel à des sociétés de recouvrement, d'assurance crédit et de factoring dans le cadre de la gestion du recouvrement.

La mission et le rôle du credit management peuvent être transcrits en un processus schématisé comme suit :



*La maîtrise des risques liés au recouvrement à la Société Nationale d'Electricité  
(SENELEC)*

Le credit manager est le plus commercial des financiers d'entreprises. C'est pourquoi il doit savoir allier sens du résultat et diplomatie. Le développement d'un réseau de contacts à l'extérieur de l'entreprise, nécessaire à l'obtention d'informations financières sur les clients, implique d'avoir de bonnes qualités relationnelles. Il doit également être un bon pédagogue afin de sensibiliser les commerciaux aux enjeux des risques client.

Au terme de ce chapitre, il ressort que l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques liés au recouvrement d'une entreprise dépend de la portée des mesures préventives dont elle s'est dotées, de l'application des règles de contrôle interne sur tout le processus de revenus et de la préparation de l'entreprise à faire face à la matérialisation du risque. Une sécurisation du processus de revenus de l'entreprise de l'aval à l'amont est la condition sine qua non à une maîtrise des risques liés au recouvrement.

## **CHAPITRE 3 : APPROCHE METHODOLOGIQUE**

L'approche méthodologique est l'approche utilisée pour mener cette étude. Elle définit la démarche que nous allons suivre et les outils qui serviront à la collecte des informations ; le modèle d'analyse en est la représentation schématique.

### **3.1. Démarche de l'étude**

Notre étude s'échelonne sur 3 phases : l'étude préliminaire, le diagnostic du dispositif de maîtrise des risques liés au recouvrement en place et la phase de recommandations.

#### **❖ L'étude préliminaire**

Cette phase, qui consiste en une prise de connaissance de l'entité, nous a permis de recueillir un premier lot d'informations sur le fonctionnement de la SENELEC: le secteur d'activité (nature de l'activité, nature du marché...), ses caractéristiques (taille de l'entreprise, moyens de production, situation financière...) et son organisation (méthodes et procédures, degré d'informatisation...).

#### **❖ Diagnostic du dispositif en place**

Au cours de cette phase nous avons procédé :

- à la saisie des procédures allant de l'abonnement au recouvrement, pour une confirmation ou infirmation ou encore un complément de la prise de connaissance ; l'accent a été porté sur le traitement des créances à recouvrer ;
- à l'identification des éléments du dispositif de maîtrise des risques liés au recouvrement ;
- et à l'appréciation de ce dispositif.

Ce qui nous a permis dans un premier temps, d'identifier les forces et faiblesses du dispositif et dans un second temps, de faire ressortir les risques non couverts par le dispositif.

❖ Phase des recommandations

A partir des faiblesses et risques relevés, nous avons élaboré des recommandations à soumettre à notre hôte pour une solidification de son dispositif.

### **3.2. Outils de collecte des données**

Nous avons utilisé l'analyse documentaire, les entretiens, l'observation physique, le test de permanence et les questionnaires de contrôle interne.

❖ Analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste à la collecte et à l'exploitation des divers documents de l'entité afin de mieux cerner l'organisation et les procédures de celle-ci.

Elle a concerné le manuel de procédures, les rapports d'activité commerciale, les états financiers, les rapports de gestion comptables et financiers, les rapports d'audit, les documents relatifs au cycle vente clients, les textes applicables et l'intranet de la SENELEC.

❖ Entretiens

Ces entretiens ont permis d'obtenir auprès des opérationnels, une description des procédures non formalisées, de mieux connaître l'organisation et particulièrement le système de recouvrement des créances.

❖ Observation physique

Cet outil a été utilisé pour valider les informations recueillies lors de l'entretien. Nous avons pu observer entre autres, les opérations relatives à l'abonnement, les opérations de caisse et de recouvrement.

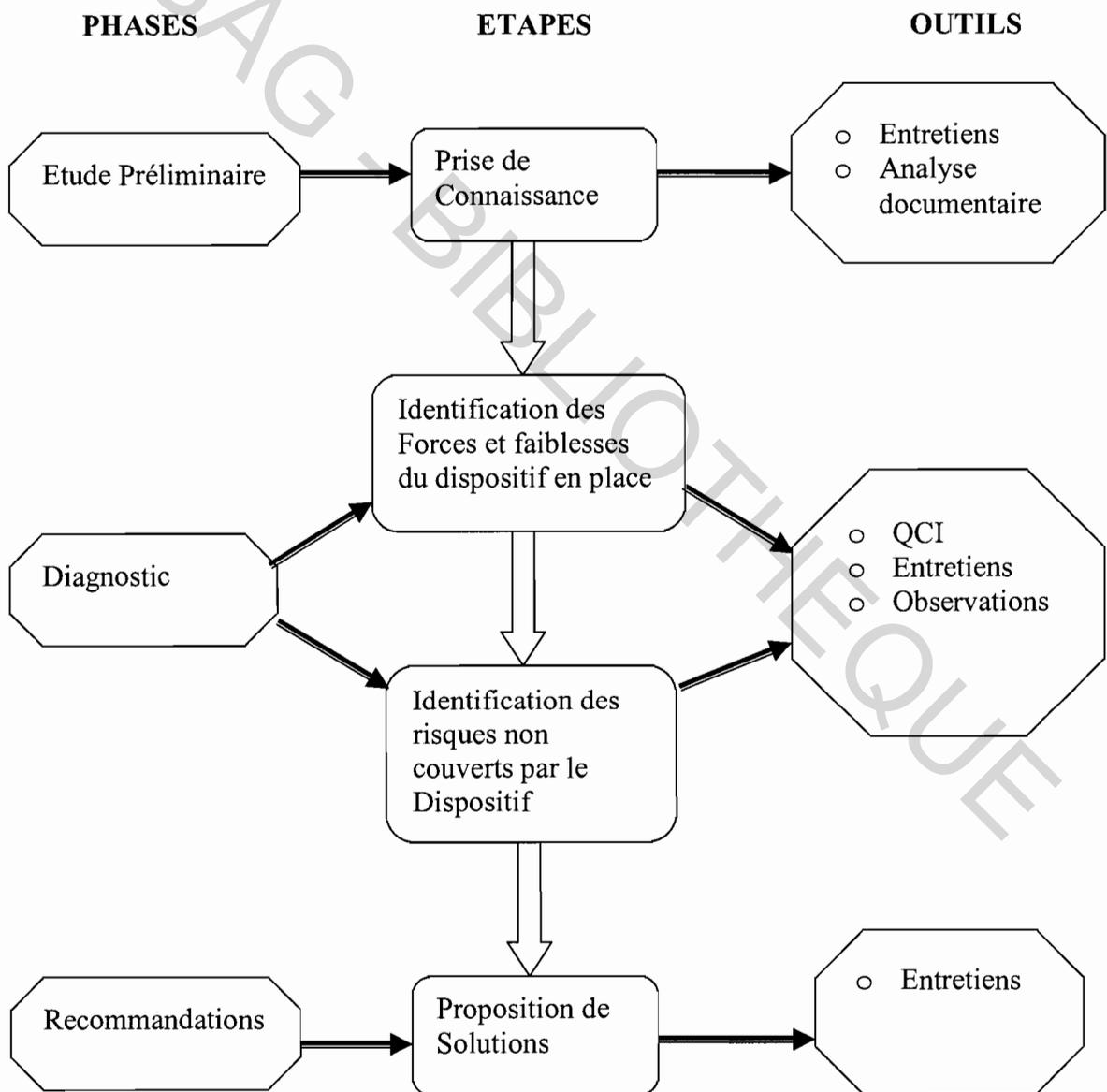
❖ Questionnaires de contrôle interne

Afin de relever les forces et les faiblesses du contrôle interne, des questionnaires de contrôle interne ont été soumis aux différents services lors des entretiens. (cf : annexe1)

### 3.3. Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est une schématisation de notre démarche d'étude faisant ressortir les différentes phases et étapes ainsi que les outils utilisés à chaque étape.

Figure 2 : Modèle d'analyse



Source : nous-même

## **Conclusion de la Première Partie**

Le cadre théorique nous a permis, dans le premier chapitre, de mieux cerner la notion de recouvrement et les risques y afférents. Ainsi, nous avons vu les différentes étapes à suivre pour mener à bien l'activité de recouvrement, de même que nous avons relevé les types de risques liés à cette activité que les entreprises rencontrent et leurs sources.

Le deuxième chapitre a permis de faire la revue des méthodes, techniques et mesures à mettre en place pour maîtriser ces risques tant en anticipation qu'en traitement du risque avéré.

A partir de ces éléments, nous avons dressé, dans le troisième chapitre, l'approche méthodologique pour l'application pratique.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

## **Introduction**

Dans cette partie il s'agira pour nous d'appliquer, sur le dispositif de maîtrise des risques liés au recouvrement de la SENELEC, la méthodologie de l'étude décrite précédemment.

Pour ce faire, nous partirons de la description du dispositif en place, procédures, éléments clés et situation des impayés, pour établir un diagnostic faisant état des forces et des faiblesses du dispositif, des risques naissant de ces faiblesses, et proposer des recommandations pour l'amélioration du dispositif.

Mais avant tout cela, une présentation générale de notre hôte s'impose.

## **CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE DE LA SENELEC**

### **4.1. Historique de la SENELEC**

La Société Nationale d'Electricité a été créée en 1983 suite à la fusion de deux sociétés : Electricité du Sénégal (responsable des investissements) et la Sénégalaise de Distribution d'Energie Electrique (chargée de l'exploitation des ouvrages). Le décret 83-823 du 04 octobre 1984 lui confère alors le monopole de distribution. Elle disposait, à sa création, d'un capital de 63 milliards entièrement détenu par l'Etat.

De 1985 à 1995, elle s'est attelée à la mise en œuvre du Premier Projet du secteur électrique pour accroître les infrastructures de la nouvelle société.

De 1995 à 1996 elle a procédé à l'achat, l'installation et la mise en service de la turbine à gaz n°3 de 20 MW sur le site du Cap des Biches en vue d'accroître sa capacité de production.

C'est dans cette même lancée qu'elle a procédé au renforcement de la capacité de la centrale 4 par la mise en place d'un troisième groupe diesel de 20 MW en 1997.

L'année 1998 a vu la SENELEC devenir « société anonyme » par la loi n° 98-06 du 28 janvier.

Au cours de l'année 1999, un changement de cadre institutionnel fait passer la société sous le contrôle du consortium Hydro-Québec Elyo.

Ce partenariat est rompu en 2000 : la société réintègre alors le portefeuille de l'état sénégalais.

Son capital social est aujourd'hui de 119 milliards et son siège social est situé au 28, rue Vincens, Dakar.

## **4.2. Organisation et fonctionnement**

La SENELEC est administrée par un conseil composé de 7 membres représentant l'État du Sénégal. Le Directeur Général, nommé par le conseil sur proposition du chef de l'Etat, est aidé dans sa mission par un Secrétaire Général et des collaborateurs de haut niveau regroupés dans les directions opérationnelles, fonctionnelles et les délégations.

### ➤ Le Secrétariat Général

Le Secrétariat Général a été créé pour assurer une plus grande coordination des activités des Directions et un meilleur suivi des décisions de la Direction Générale. Les directions qui lui sont rattachées sont : la Direction des Achats et Logistiques, la Direction Comptable, la Direction de l'Audit Interne et du Contrôle Général, la Délégation des Systèmes d'Information, la Délégation aux Affaires Juridiques.

### ➤ Les Directions Opérationnelles

Ce sont : la Direction de la Production, la Direction des Réseaux, la Direction Commerciale et la Direction de la Planification et de l'Équipement.

### ➤ Les Directions Fonctionnelles

Ce sont : la Direction de l'Audit Interne et du Contrôle Général, la Direction de la comptabilité, la Direction des achats et logistique, la Direction des Etudes et des Relations avec les Institutions, la Direction des Ressources Humaines et la Direction des Finances et du Contrôle de Gestion.

### ➤ Les Délégations Centrales

Ce sont : la Délégation aux systèmes d'information, la Délégation aux Affaires Juridiques, la Délégation aux Mouvements d'Énergie et Télécommunications et la Délégation à la Communication.

➤ Les Délégations Régionales

Pour gérer les relations avec une clientèle répartie sur toute l'étendue du territoire national, la SENELEC a procédé à un découpage du territoire en 6 délégations régionales :

- la Délégation régionale Dakar 1 : ses limites correspondent à celles du département de Dakar ;
- la Délégation régionale Dakar 2 : départements de Pikine et de Rufisque ;
- la Délégation régionale Centre Ouest : régions de Thiès et de Diourbel ;
- la Délégation régionale Centre Est : régions de Kaolack, Fatick et Tambacounda ;
- la Délégation régionale Nord : régions de Saint Louis, Louga et Matam ;
- la Délégation régionale Sud : régions de Ziguinchor et de Kolda.

Chaque délégation régionale regroupe les agences et les bureaux commerciaux ainsi que les services techniques chargés de l'exploitation, de l'entretien et de la maintenance des réseaux de distribution. Le délégué régional entretient des relations fonctionnelles avec l'ensemble des directions, qui lui délèguent la gestion des structures se trouvant dans son territoire.

Les Délégués Régionaux sont rattachés au Directeur Général et à cet effet, la coordination des délégations régionales est confiée à un Conseiller Technique.

### **4.3. Les Activités de la SENELEC**

Les activités de la SENELEC sont essentiellement la production, le transport et la distribution de l'énergie électrique sur toute l'étendue de la République du SENEGAL.

La production d'électricité est répartie sur 2 zones :

- le réseau interconnecté qui s'étend sur les régions de Dakar, Thiès, Diourbel, St-Louis, Kaolack ;
- le réseau isolé ou non interconnecté, sur les régions de Tambacounda, Ziguinchor et les centrales secondaires.

Pour satisfaire à la demande, la SENELEC appuie sa production par des achats effectués auprès de producteurs indépendants (la centrale hydroélectrique Manantali, la centrale indépendante de la Greenwich Turbine Incorporation, GTI, et la centrale d'Aggrego) et des autos productrices (la Société Nationale de Commercialisation des Oléagineux du Sénégal, SONACOS, les Industries Chimiques du Sénégal, ICS, la Société Commerciale du Ciment, SOCOCIM).

Des centrales où elle est produite, l'électricité est acheminée jusqu'au consommateur par le réseau de transport à Haute Tension (HT) puis par les réseaux de distribution à Moyenne Tension (MT) et Basse tension (BT).

Le réseau de transport comprend:

- 340 km de lignes 90 KV
- 760 km de lignes 225 kV
- 8 Postes HT / MT
- 2534 postes de transformation MT/BT

Le réseau de distribution MT comprend :

- 4700 km de lignes 30 et 6,6 kV
- 9 sous stations 30/6,6 kV
- 4 autotransformateurs MT/MT

Le réseau de distribution BT :

- 5637 km de lignes BT
- 2534 postes de transformation MT/BT

#### **4.4. Les Moyens**

➤ Les moyens matériels

Soutenu par un réseau électrique de plus de 11 000 lignes aériennes et souterraines, le parc de production de la SENELEC est constitué de :

*La maîtrise des risques liés au recouvrement à la Société Nationale d'Electricité  
(SENELEC)*

- 4 centrales thermiques vapeur dans la région de Dakar (Hann, Bel-Air, Cap des Biches),
- 6 centrales thermiques diesel dans les capitales régionales de Saint Louis, Kaolack, Tambacounda et Ziguinchor,
- 25 centrales secondaires,
- 4 turbines à gaz.

La SENELEC dispose dans son parc informatique, de plusieurs logiciels de gestion : logiciels systèmes, progiciels acquis et développés en interne.

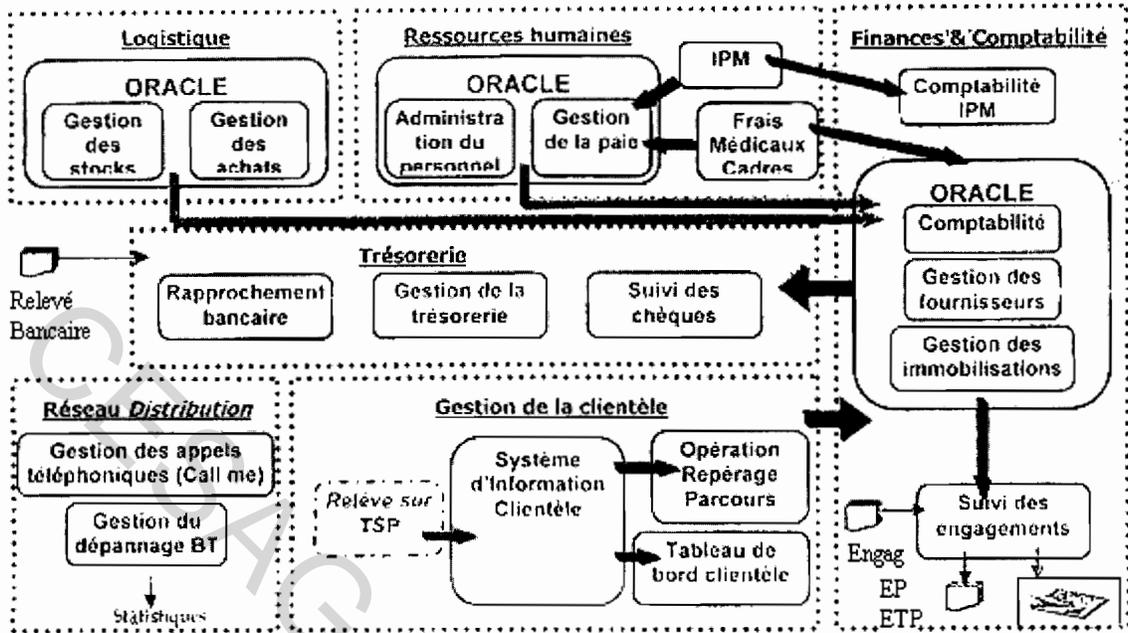
Le progiciel acquis, ORACLE à travers ses différents modules en interaction, permet la gestion de l'activité comptable de la société.

Le progiciel développé en interne, l'application Système d'Information Clientèle (SIC), permet le suivi des revenus clients.

L'application acquise SYTRISS, Système de Transfert Inter Sites, permet la décentralisation de la gestion des encaissements et de l'édition des factures.

L'interaction entre ces différents logiciels est ainsi représentée :

Figure 3 : Cartographie de la plateforme applicative.



Source : Direction des Systèmes d'Information SENELEC

➤ Les moyens humains

Le personnel de la SENELEC, au 31 Août 2006 se répartissait comme suit :

Tableau 7 : Répartition du personnel

Qualification	Effectif
Cadres	291
Maîtrises	1165
Ouvriers	898
<b>TOTAL</b>	<b>2354</b>

Source : Direction des Ressources Humaines

➤ Les moyens financiers

La SENELEC bénéficie du concours de l'Etat pour trouver les financements à des conditions favorables. Elle compte parmi ses partenaires stratégiques et financiers:

- la Banque Mondiale,

- la Caisse Française de Développement,
- l'Agence Canadienne pour le Développement international,
- le Danemark, la Belgique, l'Espagne.

#### **4.5. La clientèle**

La SENELEC a scindé ses abonnés en plusieurs catégories selon la puissance souscrite et la catégorie sociale. Ainsi nous avons les clients haute tension (puissance  $\geq 60\ 000$  volts), moyenne tension ( $1\ 000$  volts  $\leq$  puissance  $< 60\ 000$  volts) et basse tension (puissance  $< 1\ 000$  volts) d'une part et les clients particuliers, administrations et missions diplomatiques d'autre part.

La clientèle BT est gérée par les Délégations régionales. La clientèle affaires, constituée des Clients MT, HT, administrations, missions diplomatiques et des clients BT possédant plus de 10 polices, est gérée par le Département Grands Comptes qui suit de manière personnalisée les préoccupations de cette clientèle.

L'évolution de la clientèle SENELEC au cours des dernières années est la suivante :

Tableau 8 : Evolution de la clientèle SENELEC

	2003	2004	2005	Variation 2004-2003	Variation 2005-2004
Clients BT	502 140	550 000	598 258	9,5%	8,8%
Clients MT	1 070	1 099	1 123	2,7%	2,2%
Clients HT	3	3	3	0%	0%
TOTAL	503 213	551 102	599 384	9,5%	8,8%

Source : Direction Commerciale SENELEC

#### **4.6. Présentation sommaire de l'Agence Principale Vincens**

Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, notre étude est centrée sur la clientèle BT et pour les domaines concernant l'organisation des agences commerciales, nous avons

choisi l'Agence Principale Vincens (APV) pour l'illustration, d'où cette présentation sommaire de l'agence.

L'APV, située à Dakar plateau, couvre 19 secteurs : Gorée, Dakar plateau, Rebeuss, Caserne sapeurs pompiers, Camp Abdou Diassé, Zone industrielle, Colobane, Bel air, Gendarmerie, Poton, Camp Lemonier, Route Rusfisque, Hann équipe, Hann plage, Pères Maristes, Hann, Keur Yarakh, Cité Elisabeth Diouf, Fort B, Zone industrielle.

Elle comptait 24 540 clients actifs au mois d'octobre 2006, pour un montant mensuel à recouvrer allant de 800 à 900 millions de FCFA.

Elle relève, avec les agences de Médina, Patte d'oie, Bourguiba et Ouakam, de la Délégation régionale Dakar 1.

Elle est organisée en unités, unité accueil/vente, unité recouvrement comme le montre l'organigramme type d'agence commerciale (cf : annexe 9).

## **CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES LIES AU RECOUVREMENT**

La description du dispositif de maîtrise des risques liés au recouvrement de la SENELEC concerne les procédures, les éléments clés du dispositif et la situation des impayés.

### **5.1. Description des procédures**

A partir des documents de la SENELEC parlant des procédures commerciales (manuels, rapport d'audits) et par nos interviews et observations, nous avons retracé le processus de revenus depuis l'abonnement jusqu'au recouvrement. Par souci de détails, cette description est faite sous forme narrative. Cependant, pour des raisons indépendantes de notre volonté, nous n'avons pas pu constater par nous-même le déroulement de la fourniture de l'électricité en elle-même, ni celui du recouvrement contentieux.

La description concerne donc l'abonnement, la relève-facturation, l'encaissement des règlements, le recouvrement des factures impayées, la résiliation et le recouvrement des créances résiliées.

#### **5.1.1. Abonnements**

##### **❖ Formulation de la demande**

Il existe deux types de demande d'abonnement : le nouvel abonnement dans le cas où l'habitation du client n'a pas auparavant fait l'objet d'un abonnement et la succession ou prise de suite, dans le cas d'une reprise d'un précédent abonnement.

L'abonné nouveau peut être une personne physique ou morale. L'agent de guichet remet au client un formulaire de demande (modèle de formulaire en annexe 10) à remplir. Le formulaire rempli est retourné à l'agent joint :

- d'une photocopie du titre d'occupation ou du contrat de location non légalisée dans le cas où il concerne une société immobilière et sinon légalisée s'il s'agit d'un locataire ou du titre de propriété si c'est un propriétaire

- et d'une pièce d'identification pour les personnes physiques (une photocopie non légalisée de la carte d'identité nationale/carte consulaire/carte diplomatique) et pour les personnes morales une photocopie du document d'inscription au Registre du Commerce.

L'agent de guichet vérifie après une lecture sommaire des documents reçus : l'authenticité et la validité de ceux-ci et confronte les signatures y figurant.

Le formulaire est signé par le client personne physique ou est revêtu du cachet du client personne morale.

#### ❖ Enregistrement de la demande

L'agent d'accueil enregistre toutes les informations recueillies à partir du formulaire de demande. Il vérifie que l'habitation du demandeur n'est pas déjà pourvue d'un compteur (dans ce cas se référer à la procédure de prise de suite) et que le demandeur n'est pas déjà débiteur de la SENELEC par un autre contrat.

Un numéro de demande est automatiquement généré et l'agent d'accueil le reporte sur la fiche de demande.

#### ❖ Programmation des visites techniques

A la fin de la journée des fiches de visite ou fiches de contrôle sont éditées sur la base des demandes de la journée. Le chef de groupe accueil fait ainsi le planning des visites avec un délai de 72h variable selon la disponibilité des Agents Technico-Commerciaux (ATC) et la taille de l'agence sans cependant excéder 10 jours.

#### ❖ Visites techniques

L'ATC se rend chez le client, muni d'une fiche de contrôle ou fiche de visite et du barème de caution. Les informations recueillies concernant la tension et la puissance à appliquer, l'usage de l'habitation (domestique ou professionnel), la conformité ou non des

installations aux normes SENELEC, sont reportées sur la fiche de visite. Elles serviront de base à la détermination de la caution ou Avance Sur Consommation (ASC) à payer par le client.

Avant de quitter le site, l'ATC remet au client, si l'installation correspond aux normes, une convocation indiquant le montant de l'ASC. Si l'installation ne correspond pas aux normes et nécessite alors des travaux de mise à niveau, la convocation remise au client est alors accompagnée d'un bon estimatif des travaux à mener.

A la fin des visites, l'ATC enregistre toutes les informations recueillies dans la journée sur chaque site, dans les fichiers concernés.

#### ❖ Acceptation du client

Le client se présente à l'accueil avec sa convocation. L'agent d'accueil consulte et valide l'acceptation des travaux. Le client peut alors se présenter à la caisse pour payer la caution.

L'agent d'accueil édite le contrat d'abonnement (modèle en annexe 11) sur la présentation du reçu de paiement. Le contrat est signé ou apposé d'un cachet par chacune des parties.

#### ❖ Pose du compteur

A la fin de la journée, le chef de groupe Accueil – Vente édite la fiche Petite Intervention (PI) de tous les clients à jour de l'ASC et programme les poses de compteur.

L'équipe de branchement effectue les travaux chez le client sur la base de la fiche PI. Les techniciens vérifient le bon fonctionnement du compteur grâce à un testeur, posent les scellés de plomb sur le compteur et remettent au client la facture définitive de travaux.

Si la facture définitive de travaux se révèle différente du bon estimatif de travaux, le client est appelé soit à se faire rembourser sur le surplus de l'ASC, soit à compléter la caution du reliquat.

De retour à l'agence, le chef d'équipe enregistre les branchements effectués dans les fichiers des clients concernés : numéros des compteurs posés, numéros de série du plomb, index du compteur.

❖ Mutation

La saisie des poses génère automatiquement la mutation. La mutation sert à classer un abonné dans un bordereau de relève. Il s'agit de lui attribuer une référence encore appelée police. La référence permet de situer géographiquement le compteur.

Exemple :

Groupe	Bordereau	Classement client dans le bordereau	N° d'occupation du compteur
01	0010	001	0

Soit police : 01 0010 001 0

❖ Prise de suite

Lorsque l'habitation dispose déjà d'un compteur, le client fournit le numéro du compteur en place ou l'ancienne police en plus de tous les éléments de la demande. L'agent d'accueil vérifie que l'ancien contrat a été résilié, condition nécessaire à l'acceptation de la demande d'abonnement.

Si le contrat est résilié sans qu'il n'y ait d'arriéré, la procédure se poursuit comme dans le cas d'un nouvel abonnement, excepté les étapes de pose et de mutation. Si le compte présente des arriérés la poursuite de la procédure est conditionnée par l'acquittement de la dette.

❖ Avenant

Il s'agit des demandes formulées par le client pour la révision de son contrat. Le client se présente à l'accueil muni d'une pièce d'identité et du numéro de sa police. Il retire une demande d'avenant (modèle en annexe 12) à remplir.

L'agent d'accueil procède à la saisie (augmentation, diminution, changement de tension ou d'usage) puis le chef d'accueil envoie le dossier à l'exploitation technique.

Le reste de la procédure se déroule comme dans le cas d'un nouvel abonnement à la seule différence que, dans la plupart des cas, les installations ne nécessitent plus une pose de compteur, mais un simple calibrage de celui-ci.

### **5.1.2. Relève – facturation**

La facturation peut commencer dès que la police a été mutée. Elle débute 35 jours avant la date d'échéance.

#### ❖ La relève

Le responsable du groupe relève – facturation est chargé de l'établissement du planning mensuel des relèves. Il effectue la programmation et l'affectation des bordereaux, coupons listings de relève que les releveurs emmènent sur le terrain.

Les Agents Commerciaux d'Intervention (ACI) se rendent alors sur le terrain pour relever les index des compteurs. De retour à l'agence ils font la saisie des relèves.

Le lendemain de la saisie, l'ordinateur fait ressortir les anomalies. Un nouveau listing est édité pour la vérification. Les releveurs se rendent sur le terrain, corrigent les index déjà relevés ou confirment la relève.

Les nouveaux index sont saisis et toute la relève est envoyée à l'informatique. Le responsable de la facturation demande alors à l'informatique d'effectuer la facturation au sens strict du mot.

#### ❖ L'édition des factures

Le traitement des factures de toutes les agences est centralisé au niveau de l'informatique. Il est effectué durant le week-end.

Les factures sont ensuite mises sous forme de fichiers et envoyées aux agences qui sont chargées de l'édition des factures de leurs clients respectifs. Des restitutions de la facturation sont ensuite éditées et envoyées aux commerciaux pour exploitation. (cf : annexe 8 : Performance de relève-facturation septembre et octobre 2006)

Les comptes clients sont débités automatiquement par le traitement informatique de la facturation.

❖ La présentation des factures

Après l'édition des factures, le responsable du groupe de relève – facturation programme la présentation des factures pour chaque ACI, sur le planning de relève.

Les ACI se rendent sur le terrain pour la présentation des factures. A leur retour ils ramènent les factures non déposées. Celles-ci sont mises dans un classeur pour être remise à leurs destinataires ultérieurement (lors de la prochaine tournée).

### **5.1.3. Encaissement**

Le règlement des factures peut se faire de cinq façons : en espèces, par chèque, par carte bancaire, par virement bancaire et par prélèvement bancaire.

❖ Règlement espèces

Le client se présente à la caisse, muni de sa facture. Il paye en espèces et le caissier enregistre le règlement s'il ne détecte aucun problème.

❖ Règlement chèques

Le client peut payer soit en utilisant les boîtes à chèques, soit au niveau de la caisse.

- Utilisation des boîtes à chèques

Le client dépose son chèque accompagné de la facture concernée, dans les boîtes à chèques prévues dans chaque agence.

A l'arrêté des caisses, le caissier en charge des boîtes récupère les chèques et procède aux vérifications suivantes :

- conformité des montants en chiffres et en lettres
- inscriptions des numéros de police et de téléphone
- le chèque est daté, signé, barré et libellé à l'ordre de la SENELEC

Il enregistre le règlement en cas de conformité et en cas de non-conformité, les classe à part.

- Au niveau de la caisse

Le client se présente à la caisse avec son chèque et sa facture. Le caissier effectue les vérifications ci dessus décrites. Le chèque conforme est enregistré et le non conforme retourné au client pour correction.

#### ❖ Règlement par carte bancaire

Le client se présente à la caisse disposant de l'appareil monétique. En cas d'acceptation de la carte, deux tickets de règlement sont émis. L'un est remis au client et l'autre est gardé par le caissier pour enregistrement du règlement.

#### ❖ Règlement par Virement bancaire

Le client désirant régler sa facture par virement se procure le numéro de compte de la SENELEC puis envoie l'ordre de virement à sa banque qui se charge de la transaction. L'ordre de virement doit comporter les noms et prénoms du client, son numéro de police et le numéro de la facture.

L'avis de crédit réceptionné par la trésorerie est acheminé au Département Grands Comptes qui crédite le compte client concerné.

❖ Règlement par prélèvement bancaire

Le client qui fait le choix de payer ses factures par prélèvement doit le signifier lors de l'abonnement ou par un avenant. Il récupère à l'accueil, un formulaire à soumettre à sa banque. Si sa banque émet un avis favorable, les factures du client reconnu en paiement par virement, sont directement acheminées par bordereaux au Département Grands Comptes. Les bordereaux sont ensuite envoyés aux différentes banques pour prélèvement, excepté la Société Générale des Banques du Sénégal (SGBS).

Dans le cas où le client est domicilié à la SGBS, à la facturation des avis de prélèvement sous fichiers électroniques sont envoyés via un réseau interconnecté, à la SGBS qui procède au prélèvement.

Comme dans le cas du virement, le compte client n'est crédité qu'à la réception de l'avis de crédit de la banque.

❖ Versement des encaissements

A 15 h 30, l'agence ferme ses portes pour la vérification des états de caisse. Chaque caissier édite sa fonction caisse, récapitulatif de tous ses mouvements de la journée.

Le chef d'unité recouvrement consulte le module d'encaissement et valide les encaissements de la journée.

Chaque caissier effectue le billettage de sa journée. Il remplit son sac d'expédition et le confie au caissier principal. Le sac comporte les indications suivantes : numéro du sac, nom de l'agence, nom du caissier, montant espèces, nombres de billets et de pièces et date d'envoi.

Un système antifraude permet de savoir si le sac a été ouvert après sa fermeture : le sac suspect est marqué, sur la tranche d'ouverture, par l'inscription ineffaçable, "fraude".

Le caissier principal remplit le bordereau d'envoi (2 exemplaires) et le signe en y mentionnant les numéros des sacs et le montant des chèques de la veille qui ont été insérés dans un des sacs. Le convoyeur signe, à son tour, le bordereau et remet un exemplaire au caissier. Les sacs d'expédition sont ouverts, l'un après l'autre, à la banque, devant un huissier et sous surveillance caméra.

Le lendemain, les fonctions caisses accompagnées des chèques sont transmises au comptable de l'agence. Celui-ci procède à une seconde vérification et si un chèque comporte une erreur qui n'a pas été détecté, il est joint aux chèques erronés des boîtes à chèques.

Il appelle les clients aux chèques non conformes pour correction des chèques. Si ceux-ci sont injoignables, les chèques sont mis dans un classeur et après un certain délai, si le client ne fait pas signe, les factures sont considérées impayées et les comptes débités dans le cas où l'encaissement a déjà été enregistré.

Le comptable récapitule par banque tous les chèques conformes qui lui ont été transmis en éditant des bordereaux de remise de chèques. A l'arrêté des caisses, les lots de chèques, accompagnés des bordereaux correspondants sont joints à un des sacs d'expédition.

#### ❖ Traitement des incidents de paiements

On parle d'incidents de paiement lorsque les paiements récupérés n'ont pas été honorés. Les incidents de paiement des effets peuvent être dus à :

- un rejet administratif pour compte bancaire fermé ou inexistant : c'est la conséquence d'erreurs sur le nom ou le numéro de compte, ou de non conformité de la signature ou entre les montants en chiffres et en lettres ;
- un rejet technique pour insuffisance de provisions, absence de provisions ou inexistence d'autorisation.

Les incidents de paiements des espèces sont dus aux billets sans valeur et aux fausses monnaies.

Les avis de crédits de la banque récupérés chaque mois, permettent de faire le point des incidents de paiements. A leur réception, le service informatique redébite les comptes auxiliaires et dans le cas d'un rejet technique, le débit comporte les frais administratifs de banque et le client est interdit de paiement par chèque ou prélèvement.

Le service informatique envoie ensuite les avis au Département Grands Comptes et à la trésorerie pour traitement.

Les Grands Comptes dispatchent les effets impayés aux agences concernées qui sont chargées de contacter les clients pour recouvrer les créances.

#### **5.1.4. Recouvrement des factures impayées**

##### ❖ Coupure

Deux ou trois jours après l'échéance, le chef du recouvrement procède à la programmation des coupures. Il consulte le module des clients à couper et programme par jour les tranches du montant de la facture échue à couper. Il édite par jour les bons de coupure (qui sont en 2 exemplaires) par secteur d'habitation du client et en lots de 35.

Chaque ACI de coupure récupère un lot portant son nom et se rend sur le site pour procéder à la coupure. Si la coupure a pu être effectuée, il marque la date et l'index du compteur sur les bons de coupure et en remet un exemplaire au client. Si la coupure n'a pas pu avoir lieu, il le signifie sur le bon en indiquant la raison.

A leur retour le chef du recouvrement récupère les bons clients fermés ou non vus pour les remettre dans la tournée du lendemain.

L'abonné se présente à la caisse avec son bon de coupure et paye intégralement le montant de la facture. Le caissier acquitte sur le bon la remise du courant.

A l'arrêt des caisses, le chef du recouvrement vérifie les clients coupés qui sont venus payer leur(s) facture(s) dans la journée. Il édite des bons de remise de courant et envoie les ACI remettre le courant dans la même journée. A noter que le délai prévu pour la remise du courant est de 48h après le règlement.

La coupure par groupe de facturation<sup>2</sup> peut s'étaler sur une semaine ou plus en fonction du nombre de clients à couper.

#### ❖ Dépôt du compteur

Le dépôt du compteur intervient après l'échéance de la deuxième facture impayée. La procédure comme celle de la coupure débute par la programmation des déposes puis la visite du site et le dépôt du compteur, règlement intégral de la facture de dépôt de compteur et ensuite démarches pour la pose du compteur comme lors de l'abonnement. Pour des raisons pratiques, les dépôts de compteurs ne sont pas automatiquement enclenchés après l'échéance de la deuxième facture, dans les secteurs à fortes migrations de population comme ceux couverts par l'APV.

### **5.1.5. Résiliation**

La résiliation peut se faire à l'initiative du client ou de l'agence. Il existe deux sortes de résiliation : la Résiliation Avec Dépose (RAD) et la Résiliation Sans Dépose (RSD).

Le client désireux de mettre fin à son contrat d'abonnement, muni de sa carte d'identité, retire à l'accueil, une demande de résiliation (modèle en annexe 13), qu'il remplit. L'agent vérifie qu'il n'existe pas d'antériorités importantes et procède à la saisie de la demande. Le chef d'unité programme les visites pour la relève des index du compteur et en cas de RAD, le dépôt du compteur. Le client est invité à passer à l'agence pour les dernières formalités de résiliation. Sur la base de la relève, le chef d'unité accueil/vente établit la facture de résiliation. Si le montant de la facture est supérieur à l'ASC, le client règle la différence à la caisse et dans le cas contraire, il se fait rembourser de la différence.

---

<sup>2</sup> L'agence répartit ses clients entre 4 groupes de facturation selon leur zone géographique de résidence

L'agence peut décider de résilier le contrat d'un client pour défaut de paiement ou pour absence de consommation.

- Dans le premier cas, le chef de l'unité recouvrement fait parvenir à l'accueil, les bons de coupures des clients concernés, accompagnés de demandes de résiliation remplies et cachetées. Si ce n'était pas déjà fait, l'équipe de l'accueil/vente procède au dépôt des compteurs obligatoire pour ce cas, et établit la facture de résiliation. Cette dernière sera jointe aux factures impayées, bons de coupure, contrat d'abonnement et demande de résiliation qui seront ensuite envoyés au chargé des comptes finaux.
- Dans le second cas, le chef de l'unité accueil/vente fait parvenir au client, un avis de résiliation stipulant le motif de résiliation. Si le client ne pose pas de revendication, l'unité accueil/vente procède à la résiliation comme précédemment décrit et le client est invité à venir s'acquitter de la facture de résiliation.

#### **5.1.6. Recouvrement des créances résiliées**

Chaque mois l'informatique transmet un état des impayés aux comptes finaux. Chaque délégation régionale possède son Expert comptes finaux chargé de la gestion des créances résiliées.

Les Experts comptes finaux relancent les clients par des appels téléphoniques ou des visites et parfois peuvent faire pression, en ordonnant la coupure des autres comptes que le client pourrait avoir et à condition que ceux-ci soient détectés.

Les créances demeurant irrécouvrables 3 mois après la résiliation sont confiées à des prestataires externes, chargés de retrouver la trace du client si besoin est, et de l'amener à régler sa dette.

Si la méthode amiable échoue, les dossiers sont transmis au service juridique pour le suivi du contentieux. C'est lui qui mènera les procédures judiciaires : l'injonction de payer, la saisie conservatoire et la saisie vente.

## **5.2. : Description des éléments constitutifs du dispositif de maîtrise des risques liés au recouvrement**

Les éléments essentiels qui font la force du dispositif en place sont : le service chargé de la facturation, le service chargé du recouvrement, le service chargé de la lutte contre la fraude sur l'électricité et le système de prépaiement de l'électricité. La description de ces éléments passera par leur organisation, les moyens dont ils disposent et les principales difficultés rencontrées.

### **5.2.1. Le Service chargé de la facturation**

#### **❖ Organisation de la facturation**

Il y a deux sortes de facturation : la facturation normale et la facturation acyclique.

- La facturation normale

Les clients de l'agence sont répartis en 4 groupes de facturation (groupe 1, 2, 3, et 4) selon la zone géographique de résidence. La facturation est bimensuelle pour chaque groupe : les groupes impairs sont facturés les mois pairs et les groupes pairs, les mois impairs.

Un groupe relève/facturation est chargé dans chaque agence de la relève des index de compteurs indiquant la consommation d'énergie de l'abonné et du traitement des anomalies d'exploitation, mais la véritable opération de facturation est automatique.

Les facteurs qui interviennent dans la facturation sont l'usage, la puissance souscrite et la durée d'utilisation de la puissance.

La combinaison des indicateurs, date de facturation, numéro de police, numéro de facture, exclut la possibilité d'une double facturation.

On parle d'anomalies d'exploitation lorsque la relève indique :

- NI=AI (Nouvel Index = Ancien Index) ce qui dénote une absence de consommation. Au bout de 2 ou 3 NI=AI, des investigations sont mises en œuvre. Elles peuvent aboutir au dépôt du compteur pour défectuosité ou pour tentative de fraude ou conduire à la résiliation pour défaut de consommation.
- RSD (Résilié Sans Dépose) consommant : dans ce cas, il y a une forte présomption de fraude, une investigation est immédiatement menée pour confirmation.

Les variations anormales de consommation font aussi l'objet d'un suivi par le service chargé de la gestion des fraudes, le service gestion et contrôle.

Que l'origine des diverses anomalies soit une défectuosité du compteur ou une tentative de fraude, une régularisation suit la confirmation de l'anomalie. Dans le premier cas, le client se verra adresser une facture de régularisation, accompagnée du remplacement du compteur. Dans le cas de la tentative de fraude, la facture est dite facture de fraude et l'abonnement du client fraudeur sera transformé après le changement du compteur, en abonnement Woyofal, l'électricité prépayée.

- Les factures acycliques

Il s'agit des factures faites par l'agence elle-même en dehors des périodes normales de facturation. On a :

- la facture d'avenant dans le cas où l'avenant au contrat d'abonnement initial induit une augmentation de l'Avance Sur Consommation (ASC) ou caution ;
- la facture de régularisation : elle est faite par une estimation de la consommation de la période suspecte, sur la base de l'historique des consommations du client concerné ou des tendances de consommation suivant le changement du compteur ;

- La facture de fraude : elle est composée de l'estimation évoquée ci-dessus, majorée des pénalités, et s'il y a lieu des frais de constats d'huissier et de réparation des installations ;
- La facture de résiliation : il s'agit de la dernière facture de l'abonné qui fait suite à une demande de résiliation de l'abonné lui-même ou de l'agence.

❖ Les moyens du service chargé de la facturation et les difficultés rencontrées

Le groupe relève/facturation dépend hiérarchiquement de l'unité accueil/vente.

L'APV dispose d'une équipe de 7 personnes pour la relève : un chef d'équipe, un vérificateur et 5 ACI de relève. Cette équipe dispose de 3 terminaux et de 5 mobylettes pour les visites.

La principale difficulté rencontrée par le groupe est l'insuffisance du nombre d'agents de relève pour une couverture efficace de la zone gérée par l'APV. A cela s'ajoutent les problèmes récurrents d'embouteillages, externes à l'organisation, certes, mais impactant considérablement le travail des agents. Il arrive aussi que les agents soient obligés de faire plusieurs fois le même trajet pour une relève, du fait de l'absence du client et de l'inaccessibilité des compteurs.

### **5.2.2. Le service chargé du recouvrement**

❖ organisation du recouvrement

Le recouvrement des créances est organisé en plusieurs phases : le recouvrement à l'agence, le recouvrement comptes finaux, le recouvrement contentieux.

- le recouvrement à l'agence

Chaque agence dispose d'une unité de recouvrement chargée de la gestion des encaissements et de celle des impayés jusqu'à la résiliation du contrat d'abonnement. Elle dispose de moyens de pression ou de persuasion des mauvais payeurs que sont : la coupure de l'alimentation et le dépôt de compteur.

Elle peut être amenée à octroyer des délais de paiements et des moratoires. Cependant une telle décision relève de la discrétion du chef de l'unité recouvrement et du chef d'agence. Le plus souvent, il s'agit de cas où il est établi une part de responsabilité de la SENELEC dans le non paiement (compteurs défectueux, erreur de facturation...) ou des cas de factures de fraudes. L'entente de moratoire procède par le versement cash de la moitié du montant dû et de l'étalement du reste sur six mensualités.

- Le recouvrement comptes finaux

Un expert des comptes finaux est désigné au niveau de chaque délégation pour la gestion des créances résiliées. Cet expert supervise l'action de recouvrement des prestataires externes (personnes physiques, démarcheurs ou sociétés de recouvrement), habilités à mener le recouvrement pour la SENELEC, par délégation complète ou par délégation intégrée, en contrepartie d'un pourcentage de la créance recouvrée, croissant avec l'ancienneté de celle-ci.

La délégation complète consiste au sous-traitement de l'opération entière de recouvrement des comptes résiliés transférés au prestataire. Il s'agit de :

- lister les clients finaux par secteur ;
- constituer les dossiers par clients ;
- présenter aux clients les factures de résiliation et une convocation après les avoir localisé ;
- A défaut de trouver le client sur les lieux, recueillir sur place toutes les informations susceptibles de le situer ;
- Tenter le recouvrement à l'amiable : convocation du client, mise en demeure, négociation, moratoire ;
- En cas de difficulté de recouvrer à l'amiable, le prestataire doit recueillir l'accord de l'expert comptes finaux préalablement à l'introduction d'un recours contentieux.

La délégation intégrée privilégie les prestataires personnes physiques qui sont ici assimilés à des commissionnaires. Elle consiste à localiser le client et recouvrer pour le compte et sous la supervision de la SENELEC.

Les encaissements s'effectuent exclusivement au niveau des caisses de la SENELEC

- Le recouvrement contentieux

Il appartient à l'expert comptes finaux d'entamer ou d'autoriser le prestataire à recourir à une procédure contentieuse qui sera par la suite suivie par le service juridique.

A échéance régulière, la direction financière, le département juridique et l'audit, en relation avec l'expert comptes finaux, procèdent à des propositions de transfert de créances douteuses (à provisionner) et de créances irrécouvrables.

Le passage des impayés en créances irrécouvrables est fait sur la base des critères légaux : créances dont les moyens de droit en vue du recouvrement ont été utilisés en vain. Il s'accompagne de la constitution d'un dossier de demande de restitution, en vue de la récupération de la TVA (taxe sur la valeur ajoutée). Ce dossier est composé d'une demande de restitution, de la copie des créances, de la preuve du versement par la SENELEC de la TVA et de la justification de l'épuisement des moyens en droit en vue du recouvrement de la créance principale.

- ❖ Les moyens du service de recouvrement et les difficultés rencontrées

L'unité recouvrement de l'APV est composée de 16 personnes : le chef d'unité qui occupe aussi le poste de chef de groupe, 7 caissiers et 8 ACI de coupure.

Le chef d'unité et les caissiers disposent de terminaux en connexion SIC ou SYTRISS et les agents de coupure de 2 voitures et 6 mobylettes.

Les caisses sont équipées de 2 détecteurs de faux billets, de 2 coffres forts et d'une caméra de surveillance, chacune. La caisse chargée de l'encaissement des cartes bancaires dispose d'une machine à traitement monétique.

L'unité de recouvrement rencontre les difficultés recensées au niveau de la relève, auxquelles s'ajoutent les multiples requêtes de clients en difficultés de paiement, les interventions diverses d'autres agents en faveur de ces derniers et les tentatives de

corruption. Les relations avec certains clients sont très délicates, tandis que l'atmosphère de travail est tendue du fait des suspicions de corruption qui naissent çà et là.

### **5.2.3. Le service chargé de la lutte contre la fraude sur l'électricité**

#### ❖ L'organisation de la lutte contre la fraude sur l'électricité

Un service gestion et contrôle est créé au niveau de chaque Délégation Régionale pour lutter contre la fraude sur l'électricité sur l'étendue de la délégation.

Suite à la détection automatique des variations anormales de consommation ou à des dénonciations de fraude de clients ou d'agents SENELEC, le service procède à des investigations, relèves inopinées, vérification de la fonctionnalité du compteur, visites, au cours desquelles, l'équipe envoyée se fait accompagner parfois par un huissier pour le constat de la fraude.

Si le client ne conteste pas la fraude l'équipe envoyée sur place établit un procès verbal de constat de fraude, que celui-ci décharge, ce qui permettra l'établissement de la facture de fraude. S'il y a contestation, le service monte un dossier juridique pour l'action en justice. A noter cependant, que la procédure judiciaire peut être très longue et coûteuse et que le succès n'est pas garanti.

La fraude sur l'électricité est située à 2 niveaux :

- au niveau du compteur : le fraudeur brise les scellés et dérègle la mesure du compteur ;
- au niveau du branchement : le fraudeur procède au raccordement de son installation par un branchement avant compteur, le sien ou celui d'un voisin.

Le phénomène des fraudes se manifeste concrètement par l'évaluation des pertes de production livrée non dues aux traitements techniques de transfert et de transformation de l'énergie. Ces pertes non techniques (PNT) représentent environ 11% de la production livrée soit une moyenne de 14, 619 milliards de FCFA de chiffre d'affaires annuel perdu. (Cf annexe 6 : Détermination des PNT)

Vu l'ampleur du phénomène, la SENELEC a mobilisé, au cours de l'année 2006, des moyens matériels humains conséquents pour mener une opération coup de poing, dénommée opération lutte contre les PNT.

D'avril à août 2006, 62190 cas suspects ont été visités et 1907 fraudeurs facturés, ce qui a permis le recouvrement de 148, 587 milliards de FCFA sur un total facturé de 358, 440 milliards de FCFA. (Cf annexe 5 : Synthèse de l'opération lutte contre les PNT)

- ❖ Les moyens du service chargé de la lutte contre la fraude sur l'électricité et les difficultés rencontrées

Le service Gestion et contrôle de la Délégation Dakar 1 est composé de 7 personnes dont un chef de groupe et 6 contrôleurs organisés en 3 équipes. Chaque équipe dispose d'une voiture pour les visites.

Un module a été développé sur le SIC pour permettre l'enregistrement des dénonciations de fraude sur toutes les agences et par tout agent SENELEC. Ces dénonciations sont ensuite récupérées au niveau du service pour traitement.

Le service fait face à une insuffisance des moyens humains et des moyens logistiques. Il doit supporter en plus les pressions de la hiérarchie et (c'est le plus important) résister aux tentatives de corruption très fortes à ce niveau.

#### **5.2.4. Le système de prépaiement de l'électricité**

Depuis mars 2005, la SENELEC offre à ses clients la possibilité de souscrire à un abonnement prépayé appelé Woyofal. Après une année d'expérimentation, le Woyofal est actuellement dans sa phase pilote étendue sur 9 agences dans la région de Dakar, pour un total d'abonnés estimé à 5000.

Cette formule est très populaire auprès des clients très mobiles ou habitant les zones nouvellement loties.

Le Woyofal, non seulement, permet à la SENELEC de faire des gains en terme d'immobilisation d'argent qui est, dans le système conventionnel, de 95 jours (60 jours de consommation + 35 jours de délais statutaires), mais aussi la décharge des questions de recouvrement tout en réduisant significativement la charge de travail des commerciaux.

En effet, la procédure d'abonnement Woyofal suit exactement celle de l'abonnement conventionnel, seul le compteur change ; il n'y a ni relève, ni facturation et les ventes de crédits se font à tous les guichets de caisse. Le compteur Woyofal possède en plus un système anti-fraude intégré qui bloque le compteur en cas de manipulation de celui-ci.

Les difficultés rencontrées pour la vente prépayée se situent essentiellement au niveau du logiciel de gestion. D'origine anglaise et conçu en Afrique du Sud, il pose le problème de la langue et est très avancé sur la SENELEC, ce qui crée des problèmes lors de la migration des comptes des clients vers le système de la SENELEC. De plus, le compteur n'a pas de version adaptée à la moyenne et à la haute tension.

### **5.3. Situation des impayés**

Avant de procéder au diagnostic du dispositif, il est important pour nous de voir, globalement, le volume des impayés pour avoir une idée sur leur impact financier et sur le degré de maîtrise des risques liés au recouvrement.

Au cours de l'année 2005, la SENELEC a entamé une opération d'assainissement des comptes, au cours de laquelle un montant total de 9 537 973 994 Fcfa de créances résiliées, antérieures à 5 ans, a été passé en pertes. Certes, pour la plupart, ces créances avaient été provisionnées les années précédentes, mais cela dénote l'importance du manque à gagner dû aux impayés.

*La maîtrise des risques liés au recouvrement à la Société Nationale d'Electricité  
(SENELEC)*

Des sommes importantes sont mobilisées, chaque année, pour anticiper sur les créances irrécouvrables, même si, comme nous le montre le tableau 9 ci-après, les provisions pour créances douteuses sont en baisse ces 2 dernières années.

De fait, les comptes de la SENELEC affichaient, au 31 août 2006, un cumul de 12 957 162 731 Fcfa d'impayés clients actifs et 4 623 221 671 Fcfa pour les clients résiliés. Soit un total de 17 580 384 402 Fcfa, ce qui représente environ 13% du Chiffre d'affaires annuel (cf annexe 4 : Stratification des impayés).

Tableau 9 : Evolution du compte client de la SENELEC de 2003 à 2005

<b>Rubriques (en milliers de francs)</b>	<b>Exercice 2003</b>	<b>Exercice 2004</b>	<b>Exercice 2005</b>	<b>Variation 2004-2003</b>	<b>Variation 2005-2004</b>
Chiffre d'affaires	122 384 977	129 209 556	139 681 442	6%	8%
Particuliers BT-MT	23 565 114	10 195 298	18 368 908	-57%	80%
Particuliers HT	5 012 704	2 795 429	2 075 483	-44%	-26%
Administration BT- HT	13 635 012	10 085 042	8 223 434	-26%	-18%
Douteux résiliés	8 618 564	11 842 932	5 051 376	37%	-57%
Douteux créances irrecouvrables	2 967 996	1 496 909	707 883	-50%	-53%
clients douteux, chèques impayés	0	0	467 408		
Clients douteux ventes diverses	0	0	527 907		
Total créances brutes	56 549 713	52 285 456	52 541 963	-8%	0%
Provisions créances irrecouvrables	10 540 761	13 018 734	6 411 606	23,51%	-51%
Total créances nettes	46 008 952	39 266 721	46 130 357	-15%	17%

Source : Direction des finances et du contrôle de gestion

A partir de ces descriptions, nous pouvons, maintenant, établir le diagnostic du dispositif en place.

## **CHAPITRE 6 : DIAGNOSTIC DU DISPOSITIF EN PLACE**

Après avoir décrit le dispositif de maîtrise des risques liés au recouvrement mis en place, nous allons, dans ce chapitre, effectuer le diagnostic de ce dispositif, en faisant ressortir ses forces et ses faiblesses et par suite, les risques non couverts. Des recommandations seront ensuite proposées afin d'améliorer le dispositif en place.

### **6.1. Détermination des forces et faiblesses du dispositif en place et risques non couverts**

A partir des questionnaires de contrôle interne que nous avons établis (voir annexe 3), nous avons relevé les forces et les faiblesses du dispositif mis en place par la SENELEC pour maîtriser les risques liés au recouvrement. Le tableau 10 suivant récapitule ces forces et ces faiblesses en fonction des éléments du contrôle interne ; les risques correspondant à chacune des faiblesses y ont été joints.

Tableau 10 : Forces et faiblesses du dispositif de maîtrise des risques liés au recouvrement mis en place par la SENELEC

COMPOSANTES	FORCES	FAIBLESSES	RISQUES
Système d'information	Toutes les fonctions d'exploitation sont informatisées	Les données périmées ne sont pas automatiquement apurées du système	Encombrement des comptes Absence de vision claire
	Accès logistiques au fichier clients protégés par la mise en place de mots de passe personnalisés		
	Existence d'un système de sauvegarde des données		
	Existence de formulaire standard de traitement des opérations avec numérotation générée automatiquement		
	Toute modification du fichier client est appuyée par un document	Système d'information lourd : pour établir des états sur plusieurs exercices il faut des retraitements	Retard dans la fourniture des informations
	Application informatique développée en interne donc plus adaptée au système de gestion de la SENELEC		
	Existence d'un système d'interconnexion avec la SGBS pour sécuriser et rendre rapide les opérations bancaires		

COMPOSANTES	FORCES	FAIBLESSES	RISQUES
Système d'organisation	Séparation des fonctions incompatibles	<p>Séparation des tâches incompatibles insuffisante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- entre l'inventaire de caisse et la comptabilisation des opérations de caisse du comptable de l'agence</li> <li>- entre la réception des règlements et la supervision des encaissements du préposé au recouvrement</li> </ul>	<p>Collusion</p> <p>Non détection d'erreur</p> <p>Comptabilisation des règlements faussée</p> <p>Actifs fictifs</p> <p>Détournement</p>
	Description claire des postes de responsabilités	Pas de permutation des agents de relève	<p>Collusion</p> <p>Fraudes</p> <p>Pertes financières</p> <p>Corruption</p>
		Pas d'organigramme précis et à jour pour chaque agence	
Manuel de procédures comptable en mise à jour	Pas de mise à jour régulière des manuels de procédures opérationnelles	<p>Inefficacité</p> <p>Procédure dépassée</p>	

COMPOSANTES	FORCES	FAIBLESSES	RISQUES
Moyens		Personnel des services relève, recouvrement et gestion des fraudes insuffisant	Travail pas totalement accompli Fraudes Démotivation du personnel Charge de travail trop importante
		Insuffisance de moyens logistiques	Ralentissement du travail Démotivation du personnel
		Pas d'application du système de motivation des agents précontentieux	Démotivation Agents plus ouverts à la corruption
		Pas de formation continue du personnel commercial	
Supervision et activités de contrôle	Le personnel est associé aux activités de contrôle interne	Défaut de supervision du préposé au recouvrement sur les activités de coupures et de dépôt de compteur	Coupure non exhaustive Collusion Fraudes
		Défaut de supervision de l'inspection : contrôles très occasionnels	Détournements

COMPOSANTES	FORCES	FAIBLESSES	RISQUES
PROCEDURES			
Ouverture de compte	Définition de critères d'acceptation des demandes d'abonnement	Pas d'enquête de solvabilité des clients (usage professionnel)	Impayés
		Possibilité pour un client débiteur d'effectuer un nouvel abonnement	Accumulation de créances impayées Fraudes
		Le délai de traitement des demandes d'abonnement n'est pas toujours respecté	Branchements non autorisés Fraude sur l'électricité
		Les contrôles prévus lors de la demande d'abonnement ne sont pas systématiquement effectués	Acceptation de clients fraudeurs
Expédition des commandes	Enregistrement de tous les nouveaux abonnements	Inefficacité des moyens devant empêcher les clients débiteurs d'être alimentés	Fraude sur l'électricité Pertes financières
	Pose de scellés répertoriés sur les compteurs (plombage des compteurs)	Pas de scellés sur le tableau de comptage : les fraudeurs peuvent faire des branchements avant compteur, difficilement repérables	

<b>COMPOSANTES</b>	<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>	<b>RISQUES</b>
Expédition des commandes	Système de prépaiement de l'électricité	Fréquents délestages et coupures intempestives de courant	Détérioration de matériels Insatisfaction des clients Litiges clients
	Existence d'un service chargé de la lutte contre la fraude sur l'électricité	La pose de compteur n'est pas systématiquement accompagnée de test	Mauvais fonctionnement non détecté
	Fourniture de l'électricité immédiatement après la signature du contrat		
Facturation	Système de facturation automatique	Pas de suivi des factures envoyées par la poste pour s'assurer de leur réception par le client	Perte de facture Litiges clients
	Facturation impossible sans numéro de police		
	Mise à jour des comptes individuels clients générée par la facturation		
	Facturation périodique	Non investigation de toutes les anomalies de facturation	Fraudes non détectées Pertes financières
	Système de facturation excluant les doubles facturations		
	Edition après chaque facturation des restitutions		

COMPOSANTES	FORCES	FAIBLESSES	RISQUES
Encaissement des règlements	Existence de coffres forts	Facilité d'accès des portes menant aux caisses	Vols, intrusions
	Existence de caméras de surveillance au niveau de toutes les caisses	Il arrive que les encaisses journalières ne soient pas convoyées le même jour	Détournement de fonds Manque à gagner
	Existence de 2 détecteurs de faux billets	L'utilisation des détecteurs n'est pas pratique : ils détectent les billets un à un et sont disposés permanemment au niveau de deux caisses	Incidents de paiement sur espèces Perte
	Gardiennage des guichets	Absence d'alarme	Vols, intrusions
	Enregistrement rapide des règlements	Absence de contrôle au niveau de la boîte à chèques	Pertes de chèques
	Lettrage automatique des factures avec les règlements correspondants		Détournements de chèques Litiges clients
	Contrôles répétés de la conformité des chèques de règlements	Les caisses d'« encaissements clients » procèdent à des décaissements	Fraude
	Dépôt journalier des fonds en banque rapide et sécurisé		Perte de contrôle des dépenses effectuées
Conditions de dépôt des fonds avantageux : gains en journées de valeur et versement effectif à date de valeur j dès transmission des encaisses au convoyeur	Contrôles inopinés des caisses rares	Vols Détournement de fonds	

COMPOSANTES	FORCES	FAIBLESSES	RISQUES
Comptabilisation des factures de ventes et des règlements	Déversement automatique de la facturation en comptabilité	Pas de définition du traitement comptable des ventes Woyofal	Non respect de la règle de l'image fidèle
	Déversement automatique des encaissements en comptabilité		
	Comptabilisation des règlements au jour le jour		
	Mise à jour des comptes après réception des avis de crédit	Aucun contrôle n'est réalisé entre la saisie des chèques rejetés en comptabilité générale et celle en comptabilité auxiliaire	Solde client erroné Gestion du recouvrement faussée
	En fin d'exercice, édition de l'état de la production livrée non facturée		
	Existence de rapprochement bancaire automatique tous les mois et en fin d'année	Pas de lien hiérarchique entre le comptable d'agence et la comptabilité générale	Mauvaise évaluation des positions de trésorerie sur les caisses
	Examens des comptes par des professionnels		
Circularisation régulière			
Suivi des créances – recouvrement	Définition des procédures de recouvrement des créances impayées	Interventions fréquentes de personnes externes au recouvrement dans les opérations de coupure et dépôt de compte	Non application de la procédure Non recouvrement des créances concernées

COMPOSANTES	FORCES	FAIBLESSES	RISQUES
Suivi des créances – recouvrement	Existence de moyens de pression pour inciter le client à régler sa dette : coupure, dépôt de compteur	Accord de délais et de moratoires laissé à la discrétion du chef d'agence et du préposé au recouvrement	Suivi non exhaustif Collusion Recouvrement incomplet
	Externalisation du recouvrement des créances résiliées	Le responsable du recouvrement définit seul les critères de sélection des abonnés à couper	Fraude
	Lancement du programme un Client = une facture échue au plus	Les critères sont liés aux moyens humains disponibles	
	Mise à jour formelle des échéanciers	Pas de contrôles pour s'assurer que les coupures sont effectives	Coupure non exhaustive Fraude Collusion
Constitution des provisions	Etablissement régulier de la balance âgée		
	Provisionnement des créances basé sur l'ancienneté des créances et conforme à la réglementation	Le passage des créances irrécouvrables en pertes n'est pas régulier (10 ans séparent le dernier passage de l'avant-dernier)	Encombrement des comptes avec des pertes déjà provisionnées
	Passage des créances en pertes conforme à la réglementation et soumis à l'autorisation du DG		
Assurance globale du risque client			

Source : nous-même

## **6.2. Recommandations**

Le dispositif mis en place par la SENELEC en vue de maîtriser les risques liés au recouvrement, ainsi que tous les projets et opérations menés par la Direction, montrent l'importance que celle-ci accorde à l'accomplissement de cette fonction. Ce dispositif comporte des points forts notables mais également des faiblesses, sources de risques, qui peuvent être résorbées et ainsi conduire à l'amélioration de son efficacité.

C'est dans cette optique que nous formulons les recommandons suivantes :

### 1) Recommandations relatives à la gestion des demandes d'abonnement

Les conditions d'abonnement actuelles ne permettent pas de détecter systématiquement les tentatives de fraudes d'anciens clients débiteurs, dès la première étape ; une mise en place de plus de moyens et techniques capables de relever ces cas s'avère nécessaire. Notamment, il faudrait :

- ajouter les noms des différents conjoints aux éléments d'identification de la fiche d'abonnement et organiser ces éléments de sorte à pouvoir faire des contrôles sur le passé de l'abonné
- renforcer les contrôles lors de l'abonnement : tous les documents que le client a fournis doivent être contrôlés sur leur authenticité et leur valeur juridique
- mettre en place un système automatique de détection, à l'enregistrement de la demande d'abonnement, des clients déjà débiteurs sur d'autres comptes et au niveau d'autres agences
- faire un suivi rigoureux du traitement des demandes d'abonnement : investiguer les retards de traitement

### 2) Recommandations relatives à la gestion des caisses

D'importantes mesures ont été prises pour la sécurisation des opérations d'encaissement cependant, étant donné que la gestion des caisses est une fonction névralgique, nous

pensons qu'un renforcement de la sécurité de ces opérations sera toujours le bienvenu.

Pour cela, il faudrait :

- mettre à jour le manuel de procédures des opérations de caisse
- interdire les mouvements créditeurs sur les caisses « encaissements clients » en isolant les opérations de décaissements sur des caisses approvisionnées à cet effet
- renforcer le rôle et l'indépendance du service inspection et réaliser des inventaires de caisse à l'improviste par l'audit interne
- transférer rigoureusement les fonds en banque quotidiennement : respecter les heures d'arrêt de caisse afin de permettre aux caissiers de faire le billettage à temps
- mettre en place des portes à ouverture sur carte magnétique au niveau des bureaux de caisses
- empêcher l'accès au module permettant l'enregistrement des règlements au chef de recouvrement : accès uniquement à celui du suivi et de la validation des opérations de caisses

### 3) Recommandations relatives à la gestion du recouvrement des factures impayées

Le recouvrement en agence rencontre beaucoup de difficultés et, dans la situation actuelle, n'assure pas un contrôle des opérations de coupure et de dépôt des compteurs ni une bonne gestion de celles-ci. Pour y remédier, nous préconisons de :

- mettre à jour le manuel de procédure des opérations de recouvrement
- définir des critères précis pour l'octroi des délais et moratoires en agence ainsi que pour les coupures et dépôts des compteurs, de sorte à garantir l'exhaustivité de ces opérations et à limiter les interventions multiples
- organiser des contrôles réguliers sur les opérations coupures par le chef d'agence ou l'audit interne
- affecter les ressources humaines et logistiques nécessaires à l'unité recouvrement
- mettre à jour et en application le système de motivation des agents : ils seront moins sensibles alors aux tentatives de corruption

#### 4) Recommandations relatives à la lutte contre la fraude sur l'électricité

La SENELEC, comme nous l'avons vu, a engagé une lutte farouche contre la fraude sur l'électricité, véritable gangrène qui s'incruste et se développe malgré tous les moyens employés jusque là. Cette fraude a atteint une telle ampleur qu'il nous serait impossible de ne pas apporter quelques éléments pour renforcer les actions entreprises contre elle. Ceux-ci consisteraient à :

- inciter les releveurs à indiquer sur la fiche de relève l'état des scellés des compteurs : existence, nécessité de remplacement ou pas
- instaurer un système de permutation des releveurs (rotation)
- affecter plus de ressources à la lutte contre la fraude sur l'électricité
- explorer les perspectives d'utilisation de compteurs électroniques qui sont dotés, comme les compteurs Woyofal, d'un système anti-fraude intégré
- assurer un suivi des RSD par des visites régulières
- renforcer le plus possible le système prépayé (Woyofal)
- à terme, poser des scellés sur les tableaux de comptage pour empêcher les branchements avant compteur

#### 5) Recommandations relatives à la gestion de la comptabilité de trésorerie

Nous avons noté quelques points d'indéfinition dans la gestion de la comptabilité de trésorerie auxquels il faudrait remédier pour assurer un strict respect des règles comptables. Il faudrait :

- mettre en place un traitement comptable à appliquer aux ventes woyofal qui soit en accord avec les règles comptables
- définir les liens hiérarchiques entre le comptable et la direction de la comptabilité
- décharger le comptable d'agence de l'inventaire de caisse

En outre, vu tous les avantages du système d'interconnexion développé entre la SGBS et la SENELEC, il serait très intéressant de mettre en place un système semblable avec les autres grandes banques de la place.

## **Conclusion**

La SENELEC, tout à fait consciente de l'enjeu du recouvrement, a doté toutes ses agences d'un service chargé de la relève pour assurer la facturation, premier pas vers le recouvrement des créances, et d'un système de recouvrement à trois niveaux (agence, comptes finaux et contentieux).

Au vu des nombreuses techniques que les clients ont développées pour éviter de payer leurs factures, et parfois, en continuant toujours de consommer l'électricité, elle a mis en place un système de prépaiement de l'électricité et désigné une équipe pour mener la lutte contre la fraude sur l'électricité.

Notre constat a été que les principales faiblesses du dispositif conduisent, en plus du non recouvrement des factures échues, à la perte de la portée de la coupure et du dépôt de compteur comme moyen de pression sur les clients et participent ainsi à l'augmentation de la fraude sur l'électricité.

C'est fort de cela que nous avons dirigé nos recommandations sur la sécurisation des opérations de recouvrement, sur le contrôle des opérations de coupure et de dépôt des compteurs et sur la mise en place de plus de moyens de prévention et de détection des fraudes et tentatives de fraude. Tout cela est accompagné de la dotation des moyens conséquents aux différents services et de l'application d'un système de motivation des commerciaux, afin d'assurer la totale exécution de leur fonction et de les rendre, moins sensibles aux tentatives de corruption.

## **CONCLUSION GENERALE**

La Société Nationale d'Electricité, SENELEC, depuis sa création en 1983, est chargée de la production, du transport et de la distribution de l'énergie électrique sur tout le territoire de la république du Sénégal. Ces dernières années, l'entreprise rencontre beaucoup de difficultés pour répondre à une demande d'énergie toujours plus importante. Il en a résulté de nombreux délestages qui ont conduit à la perturbation des activités économiques du pays, du confort des clients et à une profonde détérioration de son image auprès de tous ses partenaires.

Face à une telle situation, la nécessité d'opérer de profonds changements afin de rétablir la rentabilité de l'entreprise se fait sentir. Sans nul doute, la mise en place d'un dispositif à même de maîtriser les risques liés au recouvrement contribuerait à l'atteinte de cet objectif. C'est dans ce contexte que nous nous sommes proposé d'évaluer le dispositif de maîtrise des risques liés au recouvrement mis en place par la SENELEC.

Notre travail a consisté à décrire et analyser ledit dispositif, afin d'identifier les risques encourus par la SENELEC et de proposer des points d'amélioration. Ainsi, nous avons relevé que la SENELEC s'appuie sur un dispositif doté notamment, d'une organisation du recouvrement à trois niveaux, adaptée au système de gestion de l'entreprise, d'un système de transfert des fonds en banque raisonnablement sécurisé, tout cela soutenu par une informatisation de toutes les fonctions d'exploitation.

Cependant, nous avons aussi noté une situation marquée par l'inefficacité des moyens et techniques du dispositif devant empêcher les clients débiteurs de continuer à être alimentés et la non investigation de toutes les anomalies de facturation, que l'insuffisance des moyens humains et logistiques contribue à perpétuer. Notre analyse a fait ressortir que ces éléments constituaient des causes de l'augmentation du volume des impayés et de la fraude sur l'électricité.

Nous recommandons alors, pour l'amélioration de ce dispositif, une plus grande vulgarisation du système de prépaiement de l'électricité qui se trouve être le parfait remède contre les impayés. Nous préconisons également l'utilisation de compteurs électroniques et

*La maîtrise des risques liés au recouvrement à la Société Nationale d'Electricité  
(SENELEC)*

l'affectation de ressources humaines et logistiques conséquents aux différents services afin de renforcer à la lutte contre la fraude sur l'électricité.

Cependant, la SENELEC aura beau développer des techniques et méthodes sensées maîtriser ses risques, elles ne seront efficaces que si les hommes chargés de les mettre en pratique sont aptes à le faire. Il est donc nécessaire que la formation du personnel suive étroitement le développement de l'entreprise.

Au terme de notre étude, nous espérons avoir apporté une pierre, aussi modeste soit-elle, à l'édification d'une nouvelle SENELEC, *société rentable au service du développement économique et social du Sénégal, réputée pour son service de qualité à moindre coût.*

## **BIBLIOGRAPHIE**

1. Association Française Des Credit Managers et Conseil, 2005, *L'unique référentiel métier du credit management*,  
[http://www.afdcc.com/fr/conseil\\_glossaire\\_liste.php?id\\_menu=9&id\\_ss\\_menu=4&page=0](http://www.afdcc.com/fr/conseil_glossaire_liste.php?id_menu=9&id_ss_menu=4&page=0)
2. Autorités des Marchés Financiers, 2006, *Le dispositif de Contrôle Interne : Cadre de référence* [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org),
3. BLANCHET Bruno, 2005, *Procédures et litiges crédit clients*, AFDCC, [www.afdcc.com](http://www.afdcc.com)
4. Banque de Montréal, 2006, *Les huit étapes du recouvrement des comptes clients*  
[http://www4.bmo.com/bmo/popup\\_template/0,2284,35543\\_48484,00.html?pChannelId=48432](http://www4.bmo.com/bmo/popup_template/0,2284,35543_48484,00.html?pChannelId=48432)
5. BOMPAS Séverine, LE GALL, Yuna (2004), *Credit management : de l'appréciation à la couverture du risque-client dans l'entreprise* Rennes, Editions on line du Céréfia
6. BOUIN Kello , *Dix conseils à suivre pour prévenir les impayés*, l'Entreprise n° 228  
<http://www.lentreprise.com/dossier/545.html>
7. CASES Luxembourg, 2007, *Risques*, <http://www.cases.public.lu/risques/index.html>
8. CHAUVOT Myriam, (2001), *PME: le recouvrement des créances clients devient stratégique*, Option finance, n° 662.
9. CHAUVOT Myriam (2002), *Recouvrement : tenez compte du profil de votre débiteur*, Option finance, n° 708
10. Coach Invest, 2006, *Entrepreneurs, assurez vos risques : le risque client*,  
[http://www.coachinvest.com/assurance/risque\\_client.php](http://www.coachinvest.com/assurance/risque_client.php)

11. CROSIO Alain, 1983, *Rapports contractuels et solvabilité : le renseignement commercial : prévention des impayés*, Paris, Masson
12. DE BOISLANDELLE Henri, (1998), *Dictionnaire de gestion*, Economica, p125
13. ERMANTIER Eric, COSTA Jean-Victor, (2002) *Chasseurs de Dettes*, Paris, Edric Consulting Publications, p64
14. GARDINER FINANCE LLC (2006), *Solutions de gestion du poste-clients PME-PMI* [www.gardinerfinance.com](http://www.gardinerfinance.com)
15. GORRIAS Gérard, GORRIAS-DOUSSET Madeleine, GORRIAS Pascal (2004), *Le lexique juridique pour l'entreprise*, 1<sup>ère</sup> édition, Editions d'Organisation, p408
16. JuriTravail.com, 2006, *Recouvrement*,  
<http://www.juritravail.com/lexique/Recouvrement.htm>
17. LABADIE Axelle, ROUSSEAU Olivier (2001), *Crédit Mangement : Gérer le risque clients*, Paris, Economica, p238
18. Lamy formation, 2006, *Assurer le recouvrement de vos créances*  
<http://www.lamy.fr/modules/formations/47/434/2722-assurer-le-recouvrement-de-vos-creances>
19. Le Village de la Justice, 2006, *Recouvrer Autrement : Le rôle des credit-managers dans le recouvrement des créances*  
<http://www.village-justice.com/articles/recouvrement-creances-France,1137.html>
20. NetPME (2006), *Mémento du recouvrement amiable*,  
<http://www.netpme.fr/recouvrement-creances/168-memento-recouvrement-amiable.html>

21. Editions Comptables et Juridiques (ECJ), 1998, *OHADA : acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution*, Dakar, ECJ , p. 107
22. OHADA LEGIS, 2006, *Faire des affaires dans l'espace OHADA avec quelles possibilités de recouvrement ?* <http://www.ohadalegis.com/recouvrement.htm>
23. RENARD, Jacques (2005), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 5ème édition, éditions d'organisation, Paris, p487
24. RF Comptable, 2006, *Agir sur l'encours clients pour améliorer sa trésorerie* <http://grouperf.com/redirect.php?vers=rcompms0300gesagi01>
25. SENELEC, 2006, A propos de SENELEC <http://www.senelec.sn/info/index.php?mere=41>
26. SERECCO, 2006, *Gestion des impayés*, [www.serecco.net/impayes.htm](http://www.serecco.net/impayes.htm)
27. TINI Hamadou (2006), *Méthodologie de l'audit*, cours du programme DESS Audit et Contrôle de Gestion, CESAG
28. VERNIMMEN.NET, 2006, *La lettre VERNIMMEN.NET : le complément de l'ouvrage et du site* [http://www.vernimmen.net/lettre/html/lettre\\_38.html](http://www.vernimmen.net/lettre/html/lettre_38.html)
29. Wikipédia, 2006, *Voie d'exécution* [http://fr.wikipedia.org/wiki/Voie\\_d'ex%C3%A9cution](http://fr.wikipedia.org/wiki/Voie_d'ex%C3%A9cution)
30. YAZI Moussa (2006), *Audit interne, cours du programme*, DESS Audit et Contrôle de Gestion, CESAG.
31. ZIALO Maxime ZéZé (avril 2005), CESAG, *Elaboration de la cartographie des risques opérationnels du cycle ventes/clients : cas de Pfizer Afrique de l'Ouest*