

Octobre 2009



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité, de
Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Master Professionnel
en Comptabilité et Gestion
Financière
(MPCGF)**

**Promotion 1
(2007-2008)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ANALYSE DU PROCESSUS DE RECOUVREMENT DES
CREANCES A LA SOCIETE DE PROMOTION ET DE GESTION
IMMOBILIERE (SO.PRO.GI) EN REPUBLIQUE DU CONGO**

Bibliothèque du CESAG



Présenté par :

Jean Médard IKAMA

Dirigé par :

Monsieur Alexis KOUASSI

Sous-Directeur du Contrôle

de Gestion au CESAG

M0007MPCGF09

2



DEDICACE

A notre défunte sœur Edith Lucie BONGO ODIMBA, décédée en Mars 2009 au MAROC pendant que nous étions en formation à Dakar,

que la terre te soit légère chère Edith.

A notre mère et à toute la famille qui ont beaucoup souffert de cette tragique disparition.

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit de :

- monsieur Albert Camille PELLA, Directeur Général, et de l'ensemble des responsables de la Société Nationale d'Electricité, qui ont contribué à notre mise en formation;
- monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance, ainsi que de l'ensemble du corps professoral du CESAG, pour la qualité des enseignements dispensés ;
- monsieur Alexis KOUASSI, Sous Directeur du contrôle de gestion et pour avoir accepté de diriger avec dévouement ce mémoire, en dépit de ses multiples occupations;
- monsieur André Ernest NGANGUIA, Directeur Général de la SOPROGI, et de ses collaborateurs pour les informations qu'ils ont mises à notre disposition;
- Son Excellence Monsieur Valentin OLLESSONGO, Ambassadeur du Congo au Sénégal, pour son soutien multiforme ;
- Notre très chère épouse, Victorine Angèle DEBI, pour tous les sacrifices consentis au cours de toute notre de formation ;

Que tous ceux qui n'ont pas été cités trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude.

LISTE DES ABREVIATIONS

AFDCC	: Association Française des Crédits Managers et conseils
AICG	: Audit interne et contrôle de gestion
B.C.H	: Banque Congolaise de l'Habitat
BF	: Besoin de financement.
BFE	: Besoin de Financement d'Exploitation
BFR	: Besoin en fonds de roulement
BFHAO	: Besoin en fonds hors activité ordinaire
BTP	: Bâtiments et Travaux Publics
CAF	: Capacité d'autofinancement
C I	: Contrôle Interne
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
DAGRH	: Direction de l'Administration Générale et des Ressources Humaines
DFC	: Direction Financière et Comptable
ENAM	: Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
ETE	: Excédent de Trésorerie d'exploitation
FNC	: Fonds National de Construction
FR	: Fonds de Roulement
HT	: Hors Taxes
IS	: Impôts sur les Sociétés
ISCBF	: Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et Finance
MPCGF	: Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière
NTIC	: Nouvelles technologies de l'informatique et de la communication
OCH	: Office Congolais de l'Habitat
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
QCI	: Questionnaire du Contrôle Interne
SCAHUR	: Société Congolaise d'Aménagement de l'Habitat Urbain et Rural
SIAEF	: Société Immobilière de l'Afrique Equatoriale Française
SIC	: Société Immobilière du Congo
SONACO	: Société Nationale de Construction
SOPROGI	: Société de Promotion et de Gestion Immobilière
SYSCOHADA	: Système Comptable pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
TVA	: Taxe sur la valeur ajoutée
TTC	: Toutes Taxes comprises

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1: Exemple de types d'informations recherchées a la prise de connaissance.....	36
Tableau n°2 : Répartition du personnel	66
Tableau n°3: Evolution des recettes des années 2002 a 2005	76
Tableau n°4 : Evolution du compte client de la SOPROGI de 2003 à 2005	77
Tableau n°5 : Evolution des ratios au cours des trois exercices.....	79
Tableau n° 6 : Evolution par flux (fcfa).....	80
Tableau n°7: Evolution de l'encaissement des créances	83
Tableau n° 8 : Impayés places a un taux de 2%.....	84
Tableau n° 9 : L'évolution du taux de recouvrement des créances	84
Tableau n°10 : Etats des créances douteuses	86
Tableau n°11 : Etats des créances échues non encaissées	86
Tableau n° 12 : Forces, faiblesses, menaces des états de créances	87
Tableau n°13 : Evolution des recettes et des créances de 2004 à 2007(fcfa).	89

LISTE DES FIGURES

Figure n° 1 : Processus du crédit manager	26
Figure n°2 : Exemple de diagramme de circulation d'un processus	41
Figure n°3 : Questionnaire de contrôle interne.....	43
Figure n°4 :Exemple de grille d'analyse des taches du cycle ventes / clients	44
Figure n°5 : Methodologie de l'audit financier.....	48
Figure n°6 : Model d'analyse.....	53
Figure n° 7 : Processus de recouvrement de créances automatisées	73

ANNEXES

ANNEXE N°1 GUIDE D'ENTRETIEN ET QUESTIONNAIRE D'ANALYSE DES PROCEDURES	1
ANNEXE N°2 QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE.....	2
ANNEXE N°3 ORGANIGRAME.....	15
ANNEXE N° 4 NOTE DE SERVICE.....	16
ANNEXE N°5 AVIS DE QUITTANCE.....	17
ANNEXE N°6 FICHE D'IMPUTATION	20
ANNEXE N°7 RELEVÉ SYNTHÉTIQUE DES COMPTES CLIENTS EN COURS.....	21

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES FIGURES	V
ANNEXES	VI
TABLE DES MATIERES	VII
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : APPROCHE THEORIQUE DU RECOUVREMENT DES CREANCES	6
CHAPITRE I : LES CONCEPTS DU RECOUVREMENT DES CREANCES	8
1.1. Facturation et Créance	8
1.1.1 La facturation et recouvrement des créances	8
1.1.2. La créance et son recouvrement	9
1.2 Quelques indicateurs financiers liés au recouvrement des créances.....	10
1.2.1 Le fonds de roulement	10
1.2.2 Le besoin en fonds de roulement	11
1.2.3. La trésorerie	12
CHAPITRE II : LE PROCESSUS DE RECOUVREMENT DES CREANCES	14
2.1. Objectifs et organisation du recouvrement	14
2.1.1. Objectifs	14
2.1.2. Organisation du recouvrement.....	15
2.2 Procédures de contrôle et maîtrise des processus liés au recouvrement.....	16
2.3 Modes de couverture de recouvrement.....	20
2.4. Les sociétés de recouvrement	21
2.4.1. L'assurance crédit.....	22
2.4.2 .L'affacturage.....	23
2.5. Les voix d'exécution et la psychologie du recouvrement	25
2.5.1. Les voies d'exécution	25
2.5.1.1. Le recouvrement amiable ou précontentieux	25
2.5.1.2. La relance courrier	25
2.5.1.3. La relance téléphonique ou phoning	26

2.5.1.4. La visite domiciliaire	26
2.5.1.5. Le recouvrement contentieux.....	28
2.5.1.6. L'injonction de payer.....	28
2.5.1.7. L'injonction de délivrer ou de restituer	29
2.5.1.8. Les mesures conservatoires	29
2.6. Psychologie du recouvrement.....	30
CHAPITRE III : METHODOLOGIE D'ETUDE	31
3.1. Modèle d'analyse	31
3.2. Les outils de collecte et d'analyse des données	36
3.2.1. Outils de collectes des données.....	36
3.2.1.1. Définition et mesure des variables	38
3.2.2.1. La variable dépendante	38
3.2.2.2. Les variables indépendantes.....	38
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DU PROCESSUS DE RECOUVREMENT DES CREANCES A LA SOPROGI.....	41
Introduction	42
CHAPITRE IV : PRESENTATION GENERALE DE LA SOPROGI	43
4.1. Historique.....	43
4.2. Cadre juridique	44
4.3. Organisation	45
4.4. Fonctionnement	45
4.4.1. Les missions de la Direction Générale.....	45
4.4.2. Objet social.....	46
4.4.3. Ressources	46
4.4.4. Les directions	48
4.4.4.1. Direction financière et comptable (DFC).....	48
4.4.4.2. La Direction de l'Administration Générale et des Ressources Humaines (D.A.G.R.H)	49
4.4.4.3. Direction de l'Audit interne et du Contrôle Gestion (DAICG).....	49
4.5. Les services.....	50
4.5.1. Le service juridiques et contentieux	50
4.5.2. Le service des affaires juridiques.....	51
4.5.3. Le service social	51
4.5.4. Le service de la comptabilité	51

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
ANNEXES	vi
TABLE DES MATIERES	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : APPROCHE THEORIQUE DU RECOUVREMENT DES CREANCES	6
CHAPITRE I : LES CONCEPTS DU RECOUVREMENT DES CREANCES	8
1.1. Facturation et Créance	8
1.1.1. La facturation et recouvrement des créances	8
1.1.2. La créance et son recouvrement	9
1.2. Quelques indicateurs financiers liés au recouvrement des créances	10
1.2.1. Le fonds de roulement	10
1.2.2. Le besoin en fonds de roulement	11
1.2.3. La trésorerie	12
CHAPITRE II : LE PROCESSUS DE RECOUVREMENT DES CREANCES	14
2.1. Objectifs et organisation du recouvrement	14
2.1.1. Objectifs	14
2.1.2. Organisation du recouvrement	15
2.2. Procédures de contrôle et maîtrise des processus liés au recouvrement	16
2.3. Modes de couverture de recouvrement	20
2.4. Les sociétés de recouvrement	21
2.4.1. L'assurance crédit	22
2.4.2. L'affacturage	23
2.5. Les voies d'exécution et la psychologie du recouvrement	27
2.5.1. Les voies d'exécution	27
2.5.1.1. Le recouvrement amiable ou précontentieux	27
2.5.1.2. La relance courrier	28
2.5.1.3. La relance téléphonique ou phoning	28
2.5.1.4. La visite domiciliaire	28
2.5.1.5. Le recouvrement contentieux	30

2.5.1.6. L'injonction de payer	31
2.5.1.7. L'injonction de délivrer ou de restituer	32
2.5.1.8. Les mesures conservatoires	32
2.6. Psychologie du recouvrement	33
CHAPITRE III : METHODOLOGIE D'ETUDE.....	34
3.1. Etapes et outils de la démarche de l'audit financier	34
3.1.1. La prise de connaissance	35
3.1.1.1. Les type d'informations recherchées	35
3.1.1.2. Techniques et outils	37
3.1.2. L'appréciation du contrôle interne du processus	38
3.1.2.1. La description ou saisie des procédures du processus.....	38
3.1.2.2. Les tests de conformité	41
3.1.2.3. L'évaluation préliminaire des procédures	42
3.1.2.4. La grille d'analyse des tâches	44
3.1.2.5. Les tests de permanences.....	45
3.1.2.6. L'évaluation définitive des procédures.....	46
3.1.3. L'examen des comptes et des états financiers	46
3.1.3.1. La détermination des conséquences de l'évaluation du contrôle interne	46
3.1.3.2. La réalisation des tests de cohérence et de validation	47
3.1.3.3. L'achèvement de l'audit.....	47
3.2. Modèle d'analyse	48
3.2.1. La prise de connaissance de l'entreprise.	48
3.2.1.1. La recherche des informations	49
3.2.1.2. L'analyse des informations recueillies	50
3.2.2. L'appréciation du CI du cycle processus de recouvrement.....	50
3.2.2.1. Pour la saisies des procédures :	51
3.2.2.2. Pour les tests de conformité :	51
3.2.2.3. Pour l'évaluation préliminaire,	52
3.2.2.4. Pour les tests de permanence,	52
3.2. Les outils de collecte et d'analyse des données.....	54
3.3.1. Outils de collectes des données.....	54
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DU PROCESSUS DE RECOUVREMENT DES CREANCES A LA SOPROGI.....	58
CHAPITRE IV : PRESENTATION GENERALE DE LA SOPROGI.....	60

4.1. Historique	60
4.2. Cadre juridique	61
4.3. Organisation	62
4.4. Fonctionnement.....	62
4.4.1. Les missions de la Direction Générale	62
4.4.2. Objet social	63
4.4.3. Ressources	63
4.4.4. Les directions.....	66
4.4.4.1. Direction financière et comptable (DFC).....	66
4.4.4.2. La Direction de l'Administration Générale et des Ressources Humaines (D.A.G.R.H)	67
4.4.4.3. Direction de l'Audit interne et du Contrôle Gestion (DAICG)	67
4.5. Les services	68
4.5.1. Le service juridiques et contentieux	68
4.5.2. Le service des affaires juridiques	69
4.5.3. Le service social	69
4.5.4. Le service de la comptabilité.....	70
4.5.5. Le Service Informatique	70
4.5.6. Le service de recouvrement.....	70
CHAPITRE V : DESCRIPTION DU PROCESSUS DE RECOUVREMENT	72
5.1. Procédure de recouvrement.....	72
5.1.1. Le recouvrement au comptant.....	72
5.1.2. Le recouvrement à terme	73
5.2. Analyse des actions de recouvrement	73
5.2.1. Le recouvrement à l'agence	74
5.2.2. Le recouvrement des comptes finaux et contentieux	74
5.3. Actions de recouvrement.....	74
5.4. Situation du recouvrement des créances	75
5.4.1. Résultats des actions de recouvrement enregistrés.....	78
5.4.2. L'analyse de la trésorerie par flux	80
5.5. Analyse et interprétation des résultats	81
5.5.1. Encaissement de créances.....	82
5.5.2. Etat de créances	85
5.5.3. Analyse et interprétation de l'état des créances	88

CHAPITRE VI : ANALYSE DU PROCESSUS DE RECOUVREMENT ET RECOMMANDATIONS	90
6.1. Analyse du problème choisi : situation du recouvrement des créances	90
6.2. Modélisation du processus de recouvrement.....	91
6.3. Les délais d'échéances des factures	91
6.4. Les différentes modalités de recouvrement des créances	92
6.4.1. Le recouvrement par voie normale	92
6.4.2. Le recouvrement par voie de contentieux.....	92
6.4.3. Règlement par voie judiciaire	93
6.5. Modes de paiement des créances.	94
6.5.1. Paiement en espèces, par chèque ou par virement.....	94
6.5.2. Paiement par moratoire	94
6.6. L'informatisation du recouvrement.....	95
6.7. L'analyse des causes du problème du recouvrement.....	95
6.8. Recommandations.....	96
6.8.1. Recommandations relatives à la gestion des caisses	96
6.8.2. Recommandations relatives au service de recouvrement.....	97
6.8.3. Recommandations relatives à l'analyse du risque client.....	97
6.8.4. Recommandations relatives pour la direction générale	97
6.8.5. Recommandations relatives à la structure	98
6.8.6. Recommandations pour la cellule du recouvrement	98
6.8.7. Recommandations pour l'ensemble du personnel	99
6.9. Mise en œuvre des Recommandations	99
CONCLUSION GENERALE.....	102
ANNEXES	104
BIBLIOGRAPHIE	

INTRODUCTION GENERALE

L'environnement économique international actuel, caractérisé par la crise financière issue de la bulle immobilière et de la crise du crédit aux Etats-Unis, exige une réorientation dans son ensemble. Face aux répercussions de la récession économique mondiale sur les économies nationales, les Etats s'orientent de plus en plus vers des ensembles sous-régionaux au plan économique et financier.

Dans ce contexte marqué par la mondialisation des échanges, et l'évolution des Nouvelles Technologies de l'informatique et de la communication (NTIC), les entreprises sont tenues d'améliorer leur gestion en vue de renforcer leur compétitivité. Elles ont donc intérêt à s'approprier de nouveaux outils de gestion afin de mieux s'ouvrir au monde et de participer à la concurrence tant nationale qu'internationale.

En Afrique, les économies se sont retrouvées fragilisées en raison des bouleversements de l'environnement économique international. De même, les projets de développement sont retardés dans l'attente d'une conjoncture plus favorable. Cette situation a des conséquences graves sur la vie des entreprises africaines en général, et celles du secteur de l'habitat et du bâtiment en particulier. Cependant, le problème du logement demeure entier en Afrique comme dans le reste des pays en voie de développement où les villes sont en extension perpétuelle.

Selon GUILLEMONT (1989: 45). « L'urbanisation a toujours été au cœur des politiques menées à travers le monde, stratégie de développement. Cette politique tient compte de l'accroissement d'une population qui est à la recherche d'un logement à moindres coûts. Par ailleurs, cette expansion démographique s'est accompagnée d'une modification importante de la structure de la population ; on est passé d'une population essentiellement rurale à une population urbaine ».

Il serait injustifié de préconiser des politiques anti-migratoires au motif que la croissance urbaine est lourde à supporter, au risque de freiner les transformations économiques et sociales de la région, alors que la croissance naturelle, celle des citadins comme celle des ruraux, est le facteur majeur de la croissance de la population urbaine Selon LEMONNIER, (2001: 123) « la notion de développement durable permet de réintégrer du long terme dans la stratégie de l'entreprise qui a ainsi tendance à mieux anticiper l'avenir ».

Depuis les années 80, les villes ont connu une croissance particulièrement rapide avec pour conséquence le problème de logement dû à la croissance démographique qui s'en est suivie. Cette situation n'est point différente au Congo Brazzaville, où les problèmes du logement ne datent pas d'aujourd'hui au Congo. Ils remontent à l'époque coloniale avec l'urbanisation des différentes localités, entraînant ainsi l'expansion desdites localités avec pour conséquence l'afflux massif des populations rurales vers ces cités nouvelles où il fait bon vivre. L'explosion démographique n'a pas manqué d'accentuer les difficultés en matière d'habitat dans ces nouvelles cités.

Après l'indépendance, les autorités de l'époque avaient procédé à la nationalisation des sociétés immobilières héritées de la période coloniale. Le but visé était la mise en place de nouvelles structures nationales capables de construire et de gérer des quartiers modernes destinées aux cadres congolais en milieu urbain.

C'est dans ce contexte qu'a été créée la Société Immobilière du Congo (S.I.C) à la suite de l'éclatement de la Société Immobilière de l'Afrique Equatoriale Française. Les mutations successives de la SIC ont abouti à la création de la Société de Promotion et de Gestion Immobilière (SO.PRO.G.I), dotée d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière.

A l'époque, le poids des programmes d'ajustement structurel (PAS), auxquels ont été soumis la quasi-totalité des pays africains sous l'encadrement des institutions de Bretton Woods, n'a pas permis au Congo de poursuivre la construction des logements sociaux destinés à améliorer les conditions de vie des populations en milieu urbain. Cette situation s'est de plus en plus aggravée à la suite des guerres civiles que le pays a connues, en raison de la destruction des habitations qui existaient.

A ce jour, les problèmes de logement continuent de se poser avec acuité, en dépit de la construction de quelques logements sociaux par l'Etat congolais. Il convient de noter que ces problèmes ont toujours été au centre des préoccupations des gouvernants car, les conditions d'habitation demeurent médiocres au Congo : un logement sur trois est surpeuplé, un logement sur cinq est insalubre à la demande de logements reste croissante sur tout le territoire national congolais.

Trente ans d'existence n'ont toujours pas permis à la SO.PRO.G.I, pourtant jouissant d'une autonomie financière, de remplir pleinement les missions qui lui ont été assignées à sa création. Créée pour financer et gérer les logements sociaux et économiques en milieu urbain,

cette structure connaît des difficultés majeures de gestion accentuées par un lourd portefeuille de créances impayées et irrécouvrables. Marquée par de vives tensions de trésorerie dues à la baisse continue du chiffre d'affaires, sa situation financière se révèle très critique.

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

a) Au plan externe:

- l'insolvabilité des clients ;
- l'inefficacité des structures de recours (l'action en justice) ;
- le gel des subventions de l'Etat au trésor public du fait de la conjoncture économique.

b) Au plan interne :

- l'inadaptation de l'organisation ;
- l'inefficacité de la politique de recouvrement des créances ;
- la complexité du processus de recouvrement.

Il en résulte:

- l'impossibilité de poursuivre les constructions des logements sociaux à travers le pays ;
- l'impossibilité de respecter diverses échéances envers les tiers bailleurs (banques, salaires, fournisseurs, etc.) ;
- le risque de liquidation.

Ainsi, plusieurs solutions pourraient être envisagées pour pallier ces problèmes :

- le débloqué des fonds gelés au trésor public : cette solution qui est d'ailleurs privilégiée par les organes dirigeants de l'entreprise dépend de la seule volonté de l'Etat, compte tenu de la conjoncture économique actuelle.

-la privatisation de l'entreprise : les conséquences socio- économiques d'une telle décision devront être suffisamment appréhendées avant sa mise en œuvre ;

-la mise en place d'une politique efficace de recouvrement des créances : cette solution paraît à notre avis, la plus indiquée dans le contexte de la SOPROGI, en raison de son impact sur la trésorerie de l'entreprise. Le recouvrement des créances est de ce fait, un enjeu majeur dans la stratégie qui vise à assurer l'autonomie financière de cet établissement public.

Le cumul des créances non recouvrées et irrécouvrables, traduisant d'énormes difficultés rencontrées par cette entreprise, justifie le choix que nous avons porté sur la troisième solution.

Au regard de ce qui précède, la problématique de l'étude se résume à la question suivante: Quelle est l'efficacité du processus de recouvrement des créances en vigueur à la Société de Promotion et de Gestion Immobilière ?

De manière plus précise :

-quelles sont les étapes du processus de recouvrement des créances à la SOPROGI ?

-ce processus contribue-t-il à l'amélioration des performances de cette entreprise?

Ces questions justifient le choix de notre thème à savoir: Analyse du processus de recouvrement des créances à la Société de Promotion et de Gestion Immobilière.

Notre premier but vise l'analyse du processus de recouvrement de créances au sein de la SOPROGI, afin, d'une part, d'identifier ses forces et faiblesses et, d'autre part, de formuler des recommandations et afin maximiser l'amélioration de la situation financière de l'entreprise.

De manière spécifique, notre étude vise à :

-analyser le portefeuille des clients insolvable de la SOPROGI ;

-étudier la structure organisationnelle du service de recouvrement ;

-identifier les forces et faiblesses afin de proposer des solutions aux difficultés rencontrées.

Notre étude présente un intérêt à trois niveaux :

-Pour la SOPROGI :

La prise en compte de nos analyses et recommandations, par les décideurs de l'entreprise, leur permettra de poser les bases de la réforme du système de gestion de leur portefeuille de créances. Il s'agit d'une contribution à la mise en place d'une politique efficace de recouvrement des créances en raison de son impact sur la trésorerie de l'entreprise, dont l'idéal est d'être financièrement autonome.

-Pour le CESAG :

Cette étude permettra aux étudiants de s'approprier des outils théoriques et pratiques développés dans ce mémoire sur le processus de recouvrement des créances au sein d'une entreprise publique. Aussi, les formateurs pourront-ils utiliser ce travail dans l'élaboration des cas pratiques.

-Pour nous-mêmes :

En application des enseignements professionnels reçus au CESAG, cette étude est pour nous l'occasion de tester la pertinence des outils de gestion et leur efficacité dans le contexte d'une société de gestion immobilière. Cela nous permet, de mieux les maîtriser.

Nous insisterons sur les outils d'analyse qui permettront de mieux maîtriser le processus du recouvrement des créances à la SOPROGI de 2005 à 2007.

L'étude se base sur la recherche documentaire et la méthode d'analyse. Cette dernière consiste à apprécier, la base des données obtenues à partir de la recherche documentaire, la procédure de recouvrement des créances au sein de la SOPROGI. Enfin des recommandations seront mises à la disposition de cette entreprise pour améliorer la situation de son portefeuille client. Compte tenu des objectifs fixés, ce travail comprend deux parties : La première porte sur le cadre théorique du recouvrement des créances, et la deuxième analyse du processus de recouvrement des créances à la Société de Promotion et de Gestion Immobilière.

PREMIERE PARTIE :
APPROCHE THEORIQUE DU RECOUVREMENT DES CREANCES

Introduction de la première partie

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 de recouvrement et du risque y afférent.

Le recouvrement des créances commerciales étant une fonction essentielle pour l'entreprise, il est tout à fait normal que la maîtrise de l'analyse ce processus qui est liées à cette fonction, occupe une place prépondérante dans la gestion efficace de l'entreprise.

Cette première partie de notre étude, consacrée à l'approche théorique du recouvrement des créances est divisée en trois chapitres. Les deux premiers concernent la revue de la littérature et le troisième, sera basé sur le modèle d'analyse.

CHAPITRE I : LES CONCEPTS DU RECOUVREMENT DES CREANCES

Lorsqu'une ou plusieurs personnes montent un projet d'entreprise, elles font le pari que les fonds investis dans le projet leurs 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, ou 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. Etant donné que le recouvrement fait suite à la facturation, il serait utile de donner un bref aperçu de la facturation avant de mettre en lumière certains indicateurs financiers liés au recouvrement.

1.1. Facturation et Créance

Lorsqu'un client achète des marchandises, le fournisseur est tenu de lui établir une facture. Cette facture justifie l'opération effectuée.

Le système de facturation dans l'entreprise détermine, souvent, le niveau de trésorerie, ainsi, d'après BARREAU (2003: 401), « le cycle d'exploitation génère un besoin de financement que le gestionnaire doit maîtriser ».

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

1.1.1. La facturation et recouvrement des créances

« L'établissement d'une facture est une obligation résultant pour tout achat de produits ou toute prestation de service d'une activité professionnelle. » (Encarta, 2008). Et devant faire l'objet d'une facturation.

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

Certaines Sociétés sont vulnérables à des risques multiples aux problèmes de recouvrement de créances. Lorsqu'elles sont confrontées à des débiteurs de mauvaise foi qui n'ont pas de moyens disponibles à payer la créance résultant d'une livraison de biens qui ont été faite ou d'une prestation de services dont elle a bénéficié.

Ceci devient plus difficile dans le cas de clients solvables. On rencontre malheureusement ce genre de difficultés de plus en plus fréquemment dans le monde des affaires.

L'entreprise tout au long de son fonctionnement entretient d'énormes relations avec divers tiers. Ces relations économiques se traduisent par des échanges générant des flux d'origines interne et externe et matérialisés par l'établissement de certains documents appelés pièces comptables. Celles-ci sont le point de départ de tout enregistrement comptable et servent de preuve à toute opération d'échange réalisée par l'entreprise.

C'est, en définitive, une opération comptable consistant en l'établissement des documents matérialisant des opérations d'échanges et servant de preuve à toute transaction réalisée par l'entreprise.

On distingue plusieurs types de factures, on peut citer entre autres :

-la facture normale ou facture de doit est celle qui constate le droit de créance du vendeur (fournisseur) et la dette de l'acheteur (client).

-la facture d'avoir ou facture rectificative « est un écrit par lequel le fournisseur reconnaît devoir une certaine somme à son client du fait d'un retour de marchandises, de l'octroi d'une réduction ou de remboursement de frais ». (ERSA, 2005: 133).

1.1.2. La créance et son recouvrement

L'acte de vente qui met en présence deux parties à savoir le vendeur et le client, 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 (Dictionnaire Encarta, 2008) « 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 qu'il avait contractée envers lui » (Juritravail.com, 2006).

Au regard de ces définitions, nous comprenons que le recouvrement influe sur certains indicateurs et obéit à un processus après la génération de la créance. Il convient pour nous de reconstituer ce processus.

1.2. Quelques indicateurs financiers liés au recouvrement des créances

La procédure de recouvrement des créances est jugée efficace quand elle conduit à l'amélioration d'un certain nombre d'indicateurs. Parmi ces indicateurs, on peut citer le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

1.2.1. Le fonds de roulement

Le fonds de roulement représente une ressource durable ou structurelle mise à la disposition de l'entreprise pour financer des besoins du cycle d'exploitation. C'est une marge de sécurité financière destinée à financer une partie de l'actif circulant. Son augmentation accroît les disponibilités de l'entreprise.

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

FR = capitaux permanent ou stables – valeurs immobilisées (emplois durables)

La règle d'orthodoxie financière stipule que les ressources durables couvrent strictement les emplois stables (FR=0). Il représente donc un indicateur de risque de faillite pour de nombreux analystes financiers.

Dans les entreprises purement commerciales ou de transformation à cycle d'exploitation court et à faible valeur ajoutée, le fonds de roulement positif constitue un matelas de sécurité de l'entreprise afin de couvrir tout ou partie du BF.

Cette approche dite patrimoniale qui s'appuie sur les notions d'exigibilité et de liquidité présente certaines critiques pour absence des normes permettant de définir le niveau optimal du FR. Cependant, une entreprise peut dans certains cas se passer du FR à condition que les stocks soient légers et tournent vite, que les créances client rentrent rapidement et qu'elle puisse user largement du crédit fournisseur.

Le FR, en lui seul ne suffit pas à déterminer la valeur de la trésorerie quelle que soit son importance. Il faut le confronter avec le besoin de financement (BF).

1.2.2. Le besoin en fonds de roulement

L'existence d'un fonds de roulement important ($FR > 0$) est théoriquement l'expression d'une liquidité, mais ne permet pas d'apprécier totalement la liquidité de l'entreprise. Il ya lieu par conséquent comme le note RAMAGE (2001: 133-134) « d'apprécier le comportement des composantes du BFR. Cette appréciation se fait au moyen de deux ratios notamment la rotation des crédits clients et la rotation du crédit fournisseurs. Il précise cependant qu'une comparaison avec les entreprises du même secteur d'activité est nécessaire pour mieux juger des performances de l'entreprise étudiée ».

Le besoin en fonds de roulement est le besoin de financement qui entraîne essentiellement le déroulement permanent du cycle achats/production/ventes. Il a une activité et donc dégager fondamentalement du chiffre d'affaire, oblige les entreprises à disposer de moyens économiques dont le financement est un impératif. Ces moyens économiques tiennent compte de l'outil de production qui recouvre tout un ensemble d'immobilisation et du cycle d'activité qui est lié au déroulement des étapes de l'activité. C'est ce cycle d'activité qui est donc à l'origine du BFR.

Si l'on résume de manière simplifiée le BFR à l'ensemble (Stocks (+) clients (-) fournisseurs), on peut dire que la détention des stocks et des créances clients « coûte » à l'entreprise.

Le BFR étant ainsi défini nous allons voir comment il s'obtient.

On distingue traditionnellement deux composantes dans le besoin en fonds de roulement.

a) le BF d'exploitation qui est besoin de financement ayant un caractère continu car généré par l'activité d'exploitation de l'entreprise ;

$BF E = \text{Stocks} + \text{créances d'exploitation (clients et autres créances d'exploitation)} - \text{Dettes d'exploitation (fournisseur, organismes sociaux, etc.)}$.

b) le BFHAO qui à un caractère plus discontinu car généré par l'activité hors exploitation de l'entreprise.

$BFHAO = \text{actif circulant hors exploitation (autres créances : acompte IS)} - \text{passif circulant hors exploitation (autres dettes : Etat, IS, etc.)}$.

1.2.3. La trésorerie

Déterminer la trésorerie d'une entreprise est un préalable nécessaire à son étude puis à son optimisation. La notion de trésorerie peut être analysée selon les courants de pensées ainsi que les auteurs :

Les approches du concept de trésorerie sont multiples et varient selon différents auteurs.

Elles Présentent la trésorerie comme étant : la résultante de la somme des flux de trésorerie générés au niveau de l'activité, de l'investissement et du financement. Elle correspond aux disponibilités et quasi- disponibilités à savoir :

- les comptes de caisses et les comptes courants ;
- les comptes à termes et intérêts détenus non échus qui s'y rattachent ;
- les valeurs mobilières de placement ne représentent pas de risque de variation de capital

Pouvant être aisément transformées en disponibilités grâce à l'existence d'un marché ou d'un acheteur potentiel ;

Les soldes créditeurs de banques et des intérêts courus non échus qui s'y rattachent dès lors qu'il s'agit de découverts passagers.

LEVASSEUR (1979: 28) s'inscrit dans cette même optique. Selon lui, « la trésorerie représente les ressources permanentes qui ne sont pas affectées à des emplois longs. Elle est le solde du fonds de roulement diminué du besoin en fonds de roulement ».

D'après BAROLET (1986: 76) « la trésorerie d'une entreprise à une date est la différence à cette date entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité ».

Pour VERNIMMEN (1977: 92) « la trésorerie (T) se définit comme le solde de l'ensemble des ressources et de l'ensemble des besoins de trésorerie. Elle peut être excédentaire ou déficitaire ».

C'est dans ce sens que POLONIATO et VOYENNE (1997: 14) « conviennent que le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement déterminent l'excédent ou l'insuffisance de trésorerie ».

Par ailleurs, pour ROUSSELOT et VERDIE (1999 :10-15) « la trésorerie se confond aux disponibilités, aux liquidités que détient l'entreprise. Elle représente le solde de l'entreprise que l'on peut calculer en posant l'équation ci-dessous » :

$$ST = \text{Trésorerie} - \text{actif} - \text{Trésorerie-passif}$$

En définitive, nous pouvons dire que la trésorerie est une somme d'argent dont dispose une personne physique ou morale par rapport à sa gestion à une période donnée. C'est donc la différence entre le FR (fonds de roulement) et le BF (besoin de financement) à une période donnée.

Conclusion

Nous pouvons dire que l'analyse du processus de recouvrement des créances permet à l'entreprise de recouvrer ses créances. Ce qui est primordial pour le poste client, c'est l'efficacité dans la prévention des retards de paiement et le recouvrement des créances.

Lorsqu'il y a impayé, la priorité doit aller à l'encaissement pour optimiser la récupération du cash. Il faut bien sûr dans cette démarche préserver la relation commerciale et les intérêts financiers de l'entreprise. Il faut ainsi arbitrer entre des intérêts divergents et utiliser tout son professionnalisme, en s'entourant des compétences qui, par leur efficacité, valorisent leur fonction.

CHAPITRE II : LE PROCESSUS DE RECOUVREMENT DES CREANCES

Le recouvrement des créances vise certains objectifs et nécessite une certaine organisation de la part de l'entreprise. Pour que ce processus aboutisse aux résultats escomptés et ne mette pas en péril les relations de l'entreprise avec ses clients, certaines étapes sont nécessaires et une certaine psychologie dite de recouvrement est indispensable.

2.2. Objectifs et organisation du recouvrement

Il convient d'examiner ce que vise l'analyse du processus de recouvrement des créances et la manière dont cet est organisé.

2.2.1. Objectifs

En outre « l'activité de recouvrement des créances permet de mieux connaître des clients et de mesurer, en aval, la qualité de prestation livrées, particulièrement pour une jeune société se lançant sur un marché nouveau, et où les clients sont rarement récurrents ». CHAUVOT (2001: 18).

Selon Labadie & al (2001 :18) « Par la relation particulière qui existe les clients et les services de recouvrements, ceux-ci constituent une relation entre l'entreprise et ses clients et une source d'information souvent capitale pour l'amélioration de sa politique commerciale ».

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

-permettre une récupération des créances la plus importante possible. Pour ce faire, il faut apurer régulièrement le stock de dossiers contentieux pour que l'accent soit mis sur les dossiers qui présentent des chances de récupération. Les dossiers doivent également arriver à temps au service contentieux avant qu'il ne soit trop tard pour récupérer.

-préserver autant que faire se peut, la relation commerciale ; le client en difficulté aujourd'hui peut être le bon client demain. Les difficultés passagères existant partout, il faut donc traiter dignement le client en difficulté respecter sa personnalité. Mais ce respect doit être allié à la fermeté car l'objectif premier reste de récupérer la créance ;

-assurer la couverture des risques par un provisionnement adéquat. Les provisions doivent résulter d'une analyse détaillée des dossiers, les gestionnaires des dossiers doivent être responsabilisés ;

-contribuer aux corrections de la stratégie de distribution du crédit. Le service contentieux doit constamment faire des rapports sur la politique de prévention des risques de crédit, de la prise des garanties et de la compétence du personnel gestionnaire du crédit.

Pour que le service du recouvrement soit efficace, (MATHIEU, 1995: 252) retient trois conditions : « la réactivité, la continuité, la progressivité. La réactivité signifie qu'on doit réagir avant la disparition de la solvabilité du client et le règlement d'autres créances plus réactifs. Le traitement de l'impayé doit se faire en continu, la pression sur le client ne doit pas connaître de rupture, il ne faut pas qu'il trouve une occasion de s'échapper. La progressivité veut que des mesures coercitives adaptées et de plus en plus contraignantes soient prises ».

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.

2.2.2. 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).

L'activité de vente nécessite une nette séparation entre le service chargé des ventes (service commercial), le service chargé de la comptabilité des factures et des encaissements (services 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 de crédit, l'autorisation de remise sur les ventes... » (ZIALO, 2005: 26).

2.3. Procédures de contrôle et maîtrise des processus liés au recouvrement

Les procédures et mécanismes du contrôle pour la maîtrise du processus lié au recouvrement se retrouve dans le dispositif de contrôle interne mis en place dans le cycle de revenus de l'entreprise;

L'efficacité du dispositif de ceci est le point de départ de toute tentative de maîtrise, plusieurs auteurs, notamment des organisateurs 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 C I est « un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer:

-la conformité des lois;

-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 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.

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 ».

(MIKOL, 1999: 9-10) « Implique dans les cas une appréciation du CI dans l'un des cas, il recherche l'assurance de la fiabilité des processus comptables et dans l'autre cas, il s'appuie sur l'appréciation du CI pour déterminer le volume des travaux au contrôle des comptes ».

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 l'utilisateur.

« Le recouvrement est personnalisé par l'utilisation d'un outil informatique (progiciel), flexible et intégrant une connaissance du portefeuille client », Selon ROELAND (2002: 36).

Le système d'information doit permettre une analyse 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.

Le système d'organisation

Il faut comprendre par là que l'organisation doit informer, coordonner et délimiter clairement les étendues du pouvoir. Pour cela, ce système d'organisation et de pilotage doit répondre à un certain nombre d'exigences :

- « informer par la facilitation de la circulation de l'information.

-définir clairement l'autorité et la responsabilité attachées aux postes et unités de travail.

-instaurer le degré d'intégration souhaité entre les départements. » (HELLREGEL& AL, 1997: 394).

Il 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 le dysfonctionnement propre du système d'activité et de maximiser la cohérence et l'efficacité des actions.

Les moyens

L'importance de ressources, humaines, matérielles ou financière, dans la vie et le développement d'une entreprise est plus qu'évidente. Les moyens doivent être en adéquation avec les objectifs à réaliser. C'est ainsi que COOPERS& LYBRAND (1998: 52) écrivent : « Si les objectifs liés aux opérations ne sont pas clairs ou mal conçus, l'entreprise risque de mal orienter ses ressources ».

Pour que celle-ci soit en mesure de poursuivre ses objectifs, il est nécessaire qu'elle dispose d'une part, d'un personnel adapté, compétant, 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 control .

Les opérations 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.

Les procédures

Les procédures renferment toutes les institutions, 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.

Il faut comprendre par procédures, les principales instructions, consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leurs canaux de diffusion et leur conservation. On ajoute aussi les activités d'autorisation et d'approbation.

Pour COLLINS & VALIN,(1992: 46) « Les méthodes et procédures auront d'avantage, d'efficacité si elles figurent dans des manuels d'instructions ».

C'est en somme la marche à suivre de tout employé et pour cela, elles doivent clairement définir et concerner tous les processus. « Plusieurs procédures peuvent alors être déclenchées en fonction du montant de la créance et des motifs de non règlement. » (SERECCO, 2006 : 50). Les procédures ont plus d'efficacité lorsqu'elles sont consignées par écrit, simple 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 active 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 des factures et que les factures sont établies et envoyées aux clients dans les délais raisonnables;
- s'assurer que les règlements des clients sont enregistrés de manière correcte, rapide et exhaustive et que le paiement des clients non réservés sont rapidement détectés;
- s'assurer d'une 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 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;

« Les retards de paiement sont alors dus à une mauvaise organisation du client à la perte de la facture, à un classement intempestif avec les factures payées, à des procédures de mise en paiement des factures fournisseurs fastidieuses. » (CHAUVOT, 2001: 52).

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 analyse du processus.

2.4. Modes de couverture de 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.

« En cas de recouvrement des factures non payées à échéance, on engage ce que l'on appelle une procédure de recouvrement d'impayés. » (CHAUVOT, 2001: 88).

Afin d'optimiser vos chances d'obtenir le paiement, il convient d'observer un certain ordre de rappel, à savoir :

-relance téléphonique ou par courrier électronique;

-relance par lettre simple;

-relance par lettre recommandée;

-mise en demeure.

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 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.

2.5. 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.

« Chaque entreprise doit assurer par tous les moyens le recouvrement de ses créances » (LAMY, 2006). En d'autres termes toute entreprise doit arriver à maîtriser les risques liés au processus de recouvrement auxquels elle est exposée sous peine de disparaître du marché.

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. « Si le débiteur fait connaître son refus de payer dans les 30 jours qui suivent l'injonction, le juge convoque alors les parties devant le tribunal d'instance ou de commerce » (CHAUVOT, 2001 : 110).

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 elle

est grandement tributaires des auxiliaires de justice. « La personne chargée du recouvrement amiable que ça soit une société de recouvrement un avocat ou un huissier, doit adresser au débiteur une lettre de mise en demeure contenant obligatoirement. » (CHAUVOT, 2001 : 116).

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.

2.5.1. 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 & AI, 408: 51).

L'assurance crédit est une activité 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 lie que dans le cas ou les pertes indemnissables ont atteint la franchise et correspond à la différence entre les pertes et la franchise, dans la limite du plafond donné.

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

2.5.2. 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'entreprise en acquérant leurs créances, en en assurant le recouvrement pour son propre compte et en supportant les pertes éventuelles sur des débiteurs insolubles. » (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 contre partie 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.

Le crédit management

Le crédit manager, encore appelé chef de crédit, occupe dans l'entreprise une place dont l'importance est de 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 crédit management. Il comprend :

-selon (LABADIE& AL, 2001: 27) « 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 Crédits 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 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 responsabilités

Le crédit manager a une double mission :

-« veiller à la qualité des créances de l'entreprise, ce qui implique un travail de prévention en amont de la relation commerciale ;

-générer le maximum de liquidités du chiffre d'affaires facturé, et le plus rapidement possible ; il s'agit de minimiser les pertes sur créances tout en accélérant la rotation du poste client » (RF Comptable ; 2006).

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

S'appuyant sur la direction générale et avec l'accord des responsables concernés, le crédit 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 préventions.

Le champ technique

Il détermine les paramètres du fichier clients en tenant compte des besoins utilisateurs et est chargé de son contrôle. Il est chargé d'identifier et d'évaluer le risque-client (calcul de défaillance du client).

Le crédit manager décide, à partir des données sur la solvabilité des clients, de l'octroi ou non des 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.

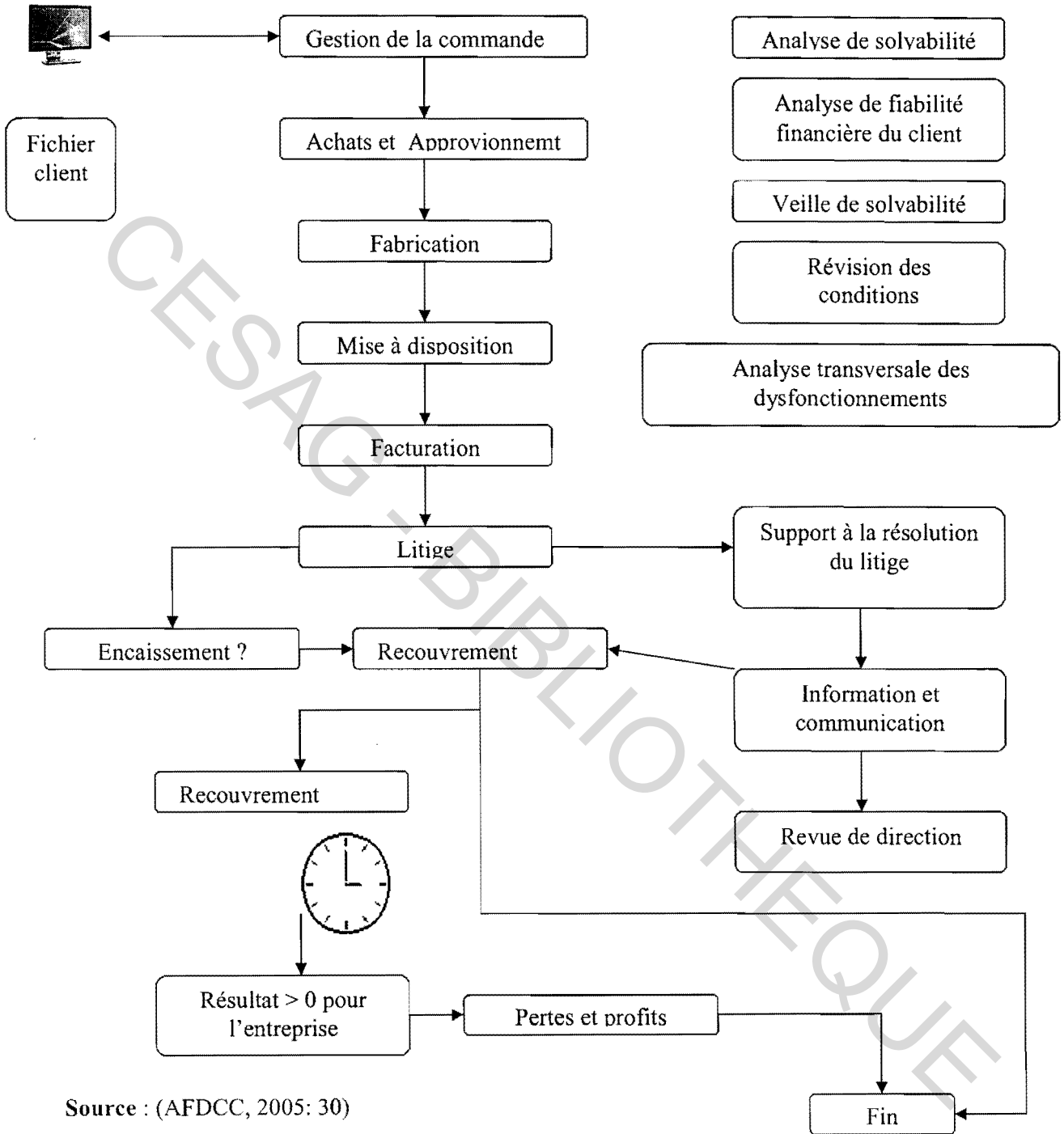
Il doit également s'impliquer dans la comptabilité client : assurer que les comptes clients sont constamment à jour, que les règlements ont été passés, les comptes lettrés et déterminer les éventuelles provisions pour dépréciation.

Il est 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 crédit manager utilise, dans le cadre de la prévention du risque client, des méthodes comme les analyses bilancielle, 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 paiements, les cessions de créances, les systèmes d'assurances. Il peut aussi être amené à faire appel à des sociétés de recouvrement, d'assurances crédit et de factoring dans le cadre de la gestion du recouvrement.

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

FIGURE N° 1 : PROCESSUS DU CREDIT MANAGER



Source : (AFDCC, 2005: 30)

2.5. Les voies d'exécution et la psychologie du recouvrement

La procédure de recouvrement suit une certaine démarche et nécessite une psychologie appropriée.

2.5.1. 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 devenue exécutoire » (OHADA LEGIS, 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 quel que soit la nature de créance, pour contraindre le débiteur à exécuter ses obligations ou pratiquer une saisie conservatoire afin de sauvegarder ses droits.

2.5.1.1. Le recouvrement amiable ou précontentieux

« 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 un rembourse. » (Le village de justice, 2006).

Dans cette phrase, 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: 107-108). L'habileté dans l'alternance des techniques de courriers, relances téléphoniques et visites domiciliaires en faisant monter le ton chaque fois, fera le succès de la phase amiable.

2.5.1.2. 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 indifférent les débiteurs et il est alors préférable de changer de technique. « La première lettre de relance face à un mauvais payeur permet à ce dernier de jauger votre détermination ». (CHAUVOT, 2002 : 40).

2.5.1.3. La relance téléphonique ou phoning

« Une approche téléphonique permettra d'adapter plus finement votre courrier aux motifs de retard invoqués par votre interlocuteur. Deux relances suffisent avant d'adresser une mise en demeure. Cette activité de recouvrement doit être menée régulièrement auprès de tous vos clients ». (CHAUVOT, 2002 : 60) « Une relance énergique renforce l'image de l'entreprise. La première lettre de relance face à un mauvais payeur permet à ce dernier de jauger votre détermination. Si vous menacez de facturer des agios, n'hésitez pas à le faire dans la facture suivante... La première relance peut être téléphonique ». LABADIE & AL (2001 : 106).

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.

2.5.1.4. La visite domiciliaire

Elle vise l'obtention du règlement lui-même ou, à défaut, une promesse de paiement, même étalés sur un nouvel échéancier et de faire remonter tout le fonctionnement générateur 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. Pour CHAUVOT (2002: 109) « L'entreprise a l'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. » selon LABADIE & Al (2001: 109) « 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 ».

La pré-relance est plus efficace sous forme téléphonique : elle peut permettre de savoir si le paiement de la créance peut avoir 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 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 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 précontentieux : 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.

2.5.1.5. Le recouvrement contentieux

Selon LABADIE & Al (2001: 119), « L'objectif de la procédure de recouvrement contentieux est d'obtenir un titre exécutoire et de procéder à son exécution. 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 5 ans et celui des créances clientèle industrielle est de 2ans.

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 répond 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.

2.5.1.6. 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 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.

2.5.1.7. 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, 2006).

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

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.

2.5.1.8. 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. » (OHADA, 2006).

L'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 mobilière.

2.6. 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: 30). On distingue 3 types de clients : les bons payeurs, les malins et les mauvais payeurs.

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

CONCLUSION

Au terme de ce chapitre, il ressort que l'efficacité du dispositif de l'analyse du processus lié au recouvrement des créances 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 processus liés au recouvrement des créances clients.

CHAPITRE III : METHODOLOGIE D'ETUDE

Dans les précédents chapitres, nous avons défini les concepts et présenté la description théorique y afférente dans le cadre de l'analyse du processus de recouvrement des créances. Ainsi, en vue de mener à bien cette étude, il s'agira pour nous de schématiser de manière succincte notre méthodologie sur laquelle se basera notre démarche à travers le modèle d'analyse puis les outils de collecte et d'analyse des données pour une meilleure analyse.

Selon COLLINS&VALIN (1992 : 23) : « Un audit est un examen méthodologique d'une situation, fait par une personne indépendante et compétente qui s'assure de la validité matérielle des éléments qu'il doit contrôler. Il vérifie la conformité du traitement de ces faits avec les règles, les normes et les procédures du système de contrôle interne. Il exprime enfin une opinion sur la concordance globale de cette situation par rapport aux normes.»

L'audit financier est un diagnostic critique qui permet de vérifier les informations données par l'entreprise suivant un référentiel (les normes professionnelles et les principes comptables). (BATUDE 1997: 22) « La démarche d'audit est spécifique car elle nécessite une connaissance précise de l'entité et itérative parce qu'elle est toujours précisée et complétée au fur et à mesure que sont obtenues les conclusions des premiers travaux ».

Dans ce chapitre, nous allons en première lieu exposer sur les étapes et outils de la démarche selon un auditeur financier et à la deuxième, retenir un modèle d'analyse qui servira de cadre de mise en œuvre.

3.1. Etapes et outils de la démarche de l'audit financier

Les Etapes et outils de la démarche de l'audit financier selon (MIKOL, 1999: 25) considère les trios phases essentielles sont :

- « la prise de connaissance ;
- l'examen ou l'appréciation du contrôle interne ;
- le contrôle des comptes et des états financiers. »

3.1.1. La prise de connaissance

La prise de connaissance de l'entreprise permet de connaître le contexte dans lequel évolue celle-ci : contexte juridique, économique, social, fiscal etc. (CNCC, 1998 : 13), « la prise de connaissance est indispensable pour permettre à l'auditeur d'assimiler les principales caractéristiques de l'entreprise, son degré d'organisation, le comportement de ses dirigeants et principaux collaborateurs et de définir la nature et l'étendue de la mission. »

L'objectif de la prise de connaissance est donc de collecter le maximum d'informations sur l'entité afin de détecter l'existence de risques pour orienter la mission.

3.1.1.1. Les type d'informations recherchées

Selon BENEDICT & KERAVEL (1996 :12), les informations recherchées lors de la prise de connaissance sont résumées dans le tableau n°1 :

Tableau n° 1: Exemple de types d'informations recherchées à la prise de connaissance

NATURE DES INFORMATIONS		
Informations générales	Informations juridiques	Informations comptables et financières
<ul style="list-style-type: none"> • Fiche signalétique de l'entreprise - Dénomination sociale - Siège social - Objet social - Historique de la société - Implantation de la société - Implantation géographique des établissements - Organigramme général • Effectif global - par catégorie de personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Statuts • Détenteurs du capital • Mandataires sociaux • Représentant du personnel • Conventions collectives • Règlement intérieur • Principaux contrat : <ul style="list-style-type: none"> - baux - crédit-bail - emprunts - autres contrats - filiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation et méthodes comptables : <ul style="list-style-type: none"> - Plans comptables - Système comptables et informatiques - Procédures comptables - Spécificité de l'entreprise en matière de comptabilité • Informations financières <ul style="list-style-type: none"> - Tableaux comparatifs - Compte de résultats - Tableaux de financement - Marge - Ratio
Informations relatives au groupe et à la branche professionnelle	Informations relatives à l'environnement externe	Informations sur la politique générale de l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> • Groupe <ul style="list-style-type: none"> - structure - activité - politique - moyens • Branche professionnelle <ul style="list-style-type: none"> - relations avec les groupements professionnels (associations, syndicats, chambre de commerce, groupement interprofessionnels) • Réglementation spécifique (fixation et contrôle des prix ententes, programmes, gouvernement...) • Actions conjointes avec d'autres entreprises sur le plan recherche, commercialisation, distribution, exportation, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Principaux clients et fournisseurs de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> - Réseau de distribution - ancienneté - contrats - tarifs, condition de paiement - ristourne, remises, rabais - chiffre d'affaires • Organisme financier : <ul style="list-style-type: none"> - nom - mode de financement - montant et conditions des concours bancaires • Conseil juridique et fiscal <ul style="list-style-type: none"> - avocat - notaire - expert comptable - commissaire aux comptes 	<ul style="list-style-type: none"> • Politique de recherche • Politique d'investissement <ul style="list-style-type: none"> - renouvellement - développement • Politique financière <ul style="list-style-type: none"> - augmentation de capital - emprunt auprès des établissements de crédit - aides de l'Etat et des collectivités locales • Politiques commerciales <ul style="list-style-type: none"> - possibilité de développement des marchés actuel - existence de nouveaux marchés • Gestion du personnel : <ul style="list-style-type: none"> - stabilité du personnel - formation du personnel - âge - politique de recrutement - politique salariale

Source : BENEDICT & KERAVEL (1996 :21)

(Pour recueillir ces informations, plusieurs techniques et outils sont utilisés.

3.1.1.2. Techniques et outils

Pour collecter les informations sur l'entreprise, l'auditeur procède selon CNCC, (1998 :10) par :

« Le questionnaire de prise de connaissance est essentiellement utilisé lors de la phase de prise de connaissance de la mission et il permet ainsi de bien préparer l'élaboration d'un autre type de questionnaire dit questionnaire de CI. ».

-l'analyse documentaire

Elle consiste à consulter les différents documents (internes et externes) à l'entreprise. Ces documents sont :

-les organigrammes à analyser ;

-les manuels de procédures ;

-les notes de services ;

-les anciens rapports d'audit ;

-les rapports antérieurs des conseils d'administration ;

-les documents spécifiques à l'activité professionnelle (plan comptable, directives, publications des organismes spécialisées) ;

-les rapports rédigés par d'autres professionnels.

c) La visite des locaux

La visite des bureaux et postes de travail permet à l'auditeur de constater l'état de immobilisations, des valeurs d'exploitation et de se rendre compte de l'exécution des tâches.

d) l'interview

L'interview des dirigeants et d'autres membres qui interviennent dans le cycle du processus de recouvrement. Cette interview donne la possibilité à l'auditeur de compléter sa prise de connaissance de l'entreprise. L'interview se fait à l'aide de questionnaire type d'examen, appelé guide d'entretien.

À la suite des informations recueillies à la prise de connaissance, l'auditeur effectue une étude et une appréciation du dispositif de contrôle interne du processus.

3.1.2. L'appréciation du contrôle interne du processus

L'évaluation du CI permet à l'auditeur de déterminer dans quelle mesure il pourra s'appuyer sur l'efficacité des procédures existantes, limiter ainsi le nombre de transactions, documents, pièces, écritures à analyser et orienter ses travaux vers l'appréciation des risques majeurs. « Elle est également le seul moyen de s'assurer du traitement correct des opérations répétitives telles que les facturations et leurs encaissements ». (BATUDE, 1997 : 52).

Cette deuxième étape est articulée de la manière suivante :

- la description ou saisie des procédures ;
- Les tests de conformité ;
- l'évaluation préliminaire des procédures ;
- les tests de permanences ;
- l'évaluation définitive des procédures.

3.1.2.1. La description ou saisie des procédures du processus

Chaque service ou chaque fonction du processus, peut utiliser des procédures qui lui sont spécifiques, c'est pourquoi la description des procédures doit se faire avec différents responsable et agents des fonctions intéressées.

« L'objectif est de savoir comment sont exécutées les opérations étudiées. Pour se faire décrire les procédures, l'auditeur peut utiliser les techniques et outils suivants » selon. (BATUDE, 1997 :61).

- L'interview ;
- la consultation des manuels de procédures ;
- les questionnaires descriptifs ;
- les guides opératoires ou notes descriptives ;
- les diagrammes de circulation.

a) l'interview

Elle consiste à se faire décrire la procédure en vigueur à l'aide d'un guide de 'entretien ? cette description narrative est appelée aussi un memorandum. (RENARD, 1998 : 71) c'est un moyen efficace et rapide de collecte d'informations.

b) Le manuel de procédure

« L'auditeur procède par annotation du manuel de procédures existant, en le complétant par des informations recueillies à la suite de l'interview avec les opérationnels » Selon BENEDICT& KRAVEL (1996 :41).

c) les questionnaires descriptifs

Ils se caractérisent par des questions ouvertes qui impliquent obligatoirement des réponses détaillées pour la compréhension du système.

d) les guides opératoires ou notes descriptives

Ils sont semblables aux questionnaires descriptifs à la différence près qu'ils ne se présentent pas sous forme de questions.

e) Les diagrammes de circulation.

Il est encore appelé diagramme d'acheminement ou encore flow-chart. C'est une technique de description des procédures qui consistent à représenter graphiquement les opérations en utilisant les symboles normalisés. Cette technique permet une vision synthétique :

- des responsabilités ;
- des liaisons entre services ou fonctions ;
- des circuits que suivent les documents utilisés.

Chaque opération est schématisée par un symbole spécifique : création de document, archivage, destruction, sortie du circuit, comparaison etc. la circulation d'un document est représentée par une flèche.

d'autre part, de vérifier l'existence des éléments matériels tels que visas, tampons, signatures etc.

-Faire une étude de quelques transactions. Cette étude consiste à suivre quelques transactions (2ou3) pour apprécier la réalité du système (documents utilisés, classements faits, contrôles décrits etc.)

3.1.2.3. L'évaluation préliminaire des procédures

« L'objectif de cette évaluation est de s'assurer que les procédures sont bonnes, c'est-à-dire s'assurer que la conception de celle-ci permet de prévenir ou de détecter les anomalies significatives ». (CNCC, 1998 : 19). Cette évaluation préliminaire permet :

- dégager les points forts des systèmes (sécurité de contrôle interne) ;
- déceler les points faibles de conception (défaillance du contrôle interne) ;
- de porter une appréciation sur les procédures par l'auditeur quant à la conception de l'organisation mise en place.

Pour réaliser l'évaluation préliminaire, l'auteur utilise différents outils :

- l'étude visuelle ;

Elle consiste à ausculter le système pour s'imaginer de quelle manière, il est susceptible de réagir face à certaines situations.

- Les questionnaires de contrôles internes(QCI) ;

C'est un moyen de recherche qui permet d'identifier les dispositifs de spécifique à chaque fonction de l'entité et par conséquent, d'identifier les risques qui en naissent. On peut retenir l'approche des questions fermées (c'est-à-dire avec des réponses qui exigent des explications).

« Les réponses affirmatives (oui) augurent un bon CI (points forts théoriques) et les réponses négatives (non) traduisent une faiblesse à corriger » (COMBES ,1997: 117).

La figure n°3 donne un exemple de QCI d'un circuit partiel du cycle

Figure n°3 : questionnaire de contrôle interne

QCI	SECTION :	FOLIO	
Objectif de contrôle :			
Questions	Réponses		Observations
	Oui ou N/A	Non	
A - Général			
1°) Existe-t-il un système de contrôle budgétaire pour les ventes ?.....	
2°) Les budgets (ou prévisions) sont-ils comparés avec les réalisations et des variations expliquées régulièrement ?.....	
B - Contrôle des expéditions			
3°) Les commandes clients sont-elles revues et approuvées avant acceptation par :			
- le service commercial, en ce qui concerne les conditions et la disponibilité des produits ?.....	
- le service crédit pour le recouvrement de la créance ?.....	
4°) Les commandes téléphoniques doivent-elles être confirmées par écrit par le client avant d'être exécutées ?.....	
5°) Les expéditions sont-elles faites au vu de documents (bon d'expédition) pré numérotés et dûment approuvés ?.....	
6°) la procédure permet-elle de livrer les produits aux clients dans les délais fixés, ceci afin d'éviter les réclamations et les risques de litiges avec la clientèle ?	

Source : HERVE & PEUCH-LESTRADE (1992 : 94)

3.1.2.4. La grille d'analyse des tâches

Selon RENARD (1998) ; BENEDICT & KERAVEL, (1996), la grille d'analyse des tâches est un document sous forme de tableau qui relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique. C'est un tableau à double entrée. En lignes, on a les différentes tâches exécutées pour une opération donnée et en colonnes des différentes personnes qui exécutent ces tâches. Une croix est mentionnée dans les cases pour indiquer les personnes qui exécutent la tâche correspondante. La lecture de la grille d'analyse des tâches permet de déceler les manquements à la séparation des tâches incompatibles. La figure n°3 donne un exemple de grille d'analyse des tâches du cycle ventes / clients.

Figure n°4 : Exemple de grille d'analyse des tâches du cycle ventes / clients

TÂCHES	RESPONSABLES				
1. Réception des commandes					
2. Examen de la solvabilité					
3. Etablissement des commandes					
4. Expédition					
5. Facturation					
6. Rapprochement commande – expédition – facture					
7. Contrôle du calcul des factures					
8. Tenue du journal des ventes					
9. Liste des bons d'expéditions non facturés					
10. Tenue des comptes clients					
11. Etablissement de la balance par ancienneté					
12. Relance des clients					
13. Relevé des chèques reçus au courrier					
14. Contrôle de calcul des avoirs					

Source : BENEDICT & KERAVEL (1996 : 30)

-La méthode des points de contrôle

Elle consiste selon BENEDICT & KERAVEL (1996: 45) à :

- recenser les objectifs prioritaires du contrôle interne relatif à la procédure étudiée ;
- décrire les différents moyens dont dispose l'entreprise pour atteindre ces objectifs ;
- apprécier la manière dont ces objectifs sont atteints.

La méthode des points de contrôle est appelée encore méthode des points clés.

L'analyse de chaque point de contrôle se trouve à la base de l'opinion portée par l'auditeur sur les procédures. Ainsi les points de contrôle peuvent être classés en quatre catégories en fonction de la qualité des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs recensés. On a les points suivants :

- les points forts (cas où l'entreprise dispose de plusieurs moyens) ;
- les points forts (cas où l'entreprise dispose d'un seul moyen) ;
- les points faibles (cas où un des objectifs n'est pas atteint, mais dont l'obtention demeure possible) ;
- les points faibles cas où le contrôle s'avère impossible à défaut de documents).

Les résultats de l'évaluation des objectifs de procédure sont récapitulés dans un document appelé la feuille des points de contrôle.

3.1.2.5. Les tests de permanences

Les tests de permanences ou encore le contrôle de l'application permanente des procédures ou encore tests des points, (MIKOL, 1999: 25) « a pour objectif de permettre à l'auditeur de s'assurer que les points forts théoriques décelés à l'évaluation préliminaire se vérifient en pratique et qu'ils sont appliqués de façon permanente ». Il peut arriver que les forces mises en évidence à partir des contrôles décrits comme existants, puissent ne pas se trouver confortés par la réalité. Pour réaliser le test de permanence, l'auditeur a recours aux outils suivants :

- l'examen de l'évidence du contrôle ;
- l'observation physique ;

- la réparation du traitement ;
- les sondages.

3.1.2.6. L'évaluation définitive des procédures.

Elle fait suite aux différents tests de contrôle effectués. L'auditeur est ainsi amené à faire la synthèse des points forts du système qui sont à la fois théoriques et pratiques et des points faibles imputables soit à un défaut de conception du système, soit à une mauvaise application de ce dernier.

3.1.3. L'examen des comptes et des états financiers

Au terme de l'évaluation définitive du CI et de l'analyse des faiblesses, l'auditeur dispose d'éléments lui permettant de définir son intervention lors de l'examen des comptes. Il élabore à cet effet un programme de contrôle adapté à la nature et à l'ampleur des résultats de l'évaluation du CI. A l'issue de ses investigations, l'auditeur acquiert ainsi les éléments de preuve à la formulation de son opinion. Selon COMBES & AL (1997 : 79) « l'examen des comptes d'audit se fait en trois sous étapes :

- la détermination des conséquences de l'évaluation du CI ;
- la réalisation des tests de cohérences et de validation ;
- l'achèvement de l'audit.

3.1.3.1. La détermination des conséquences de l'évaluation du contrôle interne

L'auditeur peut dans un cas alléger son programme de vérification directe ou dans un autre cas, renforcer le programme de vérification par accroissement des sondages et tests utilisés.

3.1.3.2. La réalisation des tests de cohérence et de validation

Il s'agit :

- des tests de validation par la documentation interne ;
- des tests de validation par confirmation interne ;
- des tests de validation par inspection physique ;
- des tests de cohérence en faisant la revue des informations, des comparaisons par des calculs.

3.1.3.3. L'achèvement de l'audit

L'auditeur examine les événements après bilan, la présentation des états financiers, des options comptables etc.

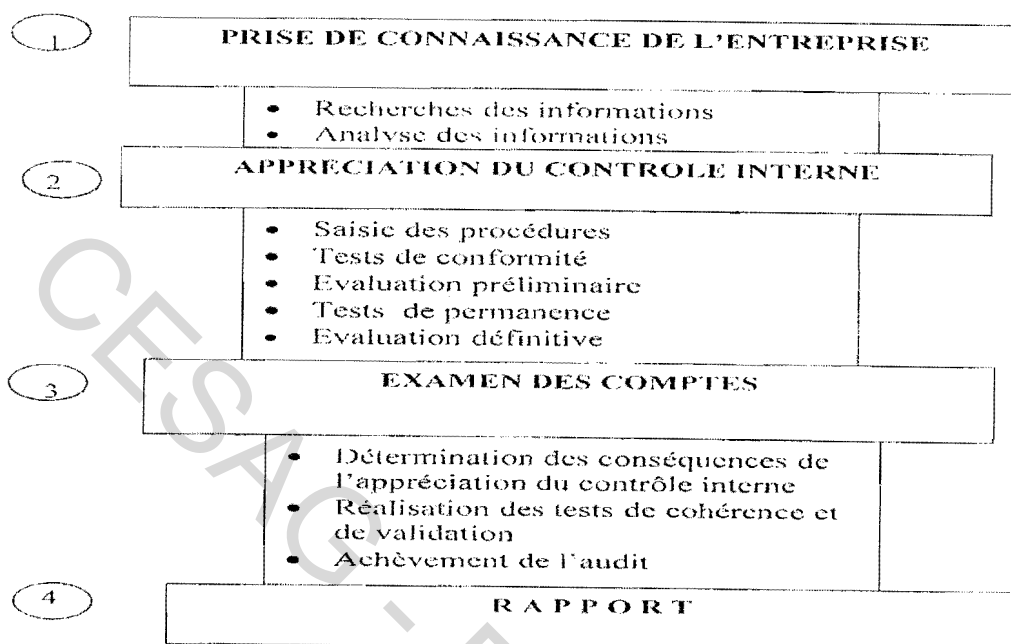
Comme outils, l'auditeur a recours (SARDI, 1998 :45)

- « -aux sondages ;
- à la confirmation des soldes ;
- à la revue analytique ou analyse comparative ;
- à l'inventaire physique ;
- à la piste d'audit ;
- à l'outil informatique ;

Au bon sens ».

La présentation de la méthodologie de l'audit financier sera résumée, à la figure n°5

FIGURE N°5 : Méthodologie de l'audit financier



SOURCE : BENEDICT & KERAVEL (1996 : 30)

3.2. Modèle d'analyse

Elaboration du modèle d'analyse

Le modèle d'analyse retenu va mettre l'accent sur les étapes de prise de connaissance et d'appréciation du contrôle dans la démarche d'audit financier, ainsi que les techniques et outils utilisées pour la réalisation de ces étapes.

3.2.1. La prise de connaissance de l'entreprise.

La première approche de tout travail d'audit passe par la réunion des principales données significatives de l'activité de l'entreprise. Elle ne peut se faire que par l'étape de la prise de reconnaissance, elle constitue donc le préalable à chaque mission.

La prise de connaissance de l'entreprise va se faire en deux sous-étapes : la recherche des informations et l'analyse des informations.

3.2.1.1. La recherche des informations

a) informations générales :

-fiche signalétique de l'entreprise (dénomination sociale, siège, objectif, historique, implantation géographique des établissements) ;

-l'organigramme ;

-l'effectif global, l'effectif par catégorie de personnel ;

-l'étendue des pouvoirs et des latitudes

b) les informations

- le nombre de clients ;

-le chiffre d'affaires annuel ;

-la valeur du poste créance clients ;

-le ratio de crédit exprimant le délai de règlement de clients en nombre de jour de chiffre d'affaires ;

-les devises utilisées pour la facturation et encaissement ;

-le nombre de factures émises par mois et leur valeur moyenne ;

- le nombre des avoirs émis ;

-existence d'une assurance crédit ;

-les modes de règlement habituels (chèques, virement, carte de crédit numéraires ;

-existence de close particulière dans les contrats (conditions franco ou départ).

Pour réaliser la prise de connaissance nous allons utiliser les outils suivants :

- l'analyse documentaire. La condition des documents internes et externes à l'entreprise est très utile car ces documents ont une force probante qui varient selon leur origine ;
- la visite des locaux permet de constater l'état des immobilisations et les valeurs d'exploitation ;
- les interviews (entretiens) avec les dirigeants et autres membres du personnel a l'aide d'un guide d'entretien, donne la possibilité de compléter les informations.

3.2.1.2. L'analyse des informations recueillies

Elle permet à l'auditeur de détecter les zones de risque et d'orienter sa mission.

3.2.2. L'appréciation du CI du cycle processus de recouvrement.

Cette deuxième étape est retenue car elle permet à l'auditeur de déterminer dans quelle mesure, il pourra s'appuyer sur l'efficacité des procédures existantes, limiter ainsi le nombre de transactions, documents, pièces, écritures à analyser et orienter ses travaux vers l'appréciation des risques majeurs.

C'est d'ailleurs le seul moyen de s'assurer du traitement correcte des opérations répétitives telles que les factures et leur encaissement (BATUDE, (1997 : 76).

Les articulations de cette étape seront :

- la saisie ou description des procédures ;
- les tests de conformité ;
- l'évaluation préliminaire ;
- les tests de permanence ;

- l'évaluation définitive.

Pour réaliser respectivement ces différentes sous étapes, nous allons utiliser les outils suivants

3.2.2.1. Pour la saisies des procédures :

-l'interview ;

-la consultation du manuel de procédures s'il existe, afin de savoir s' il est suivi et mise à jour ;

-le diagramme de circulation ou flow-chart pour permettre par une simple visualisation d'analyser tous les aspects d'une opération et mettre en évidence les forces et faiblesses du CI.

3.2.2.2. Pour les tests de conformité :

On a l'étude de quelques transactions.

Ces tests selon BENEDICT & KERAVEL (1996 : 27) permettent:

« -de certifier les erreurs de compréhension qui incombe à l'auditeur ;

-de corriger les inexactitudes dans les informations recueillies auprès des interlocuteurs ;

- d'approfondir la connaissance des procédures, notamment sur les points de contrôle du système ».

3.2.2.3. Pour l'évaluation préliminaire

On a :

- l'étude visuel pour voir la flexibilité du système, c'est-à-dire voir de quelle manière le système est susceptible de réagir à certaines situations ;
- le questionnaire du CI pour déceler les points forts et faibles du système de conception ;

3.2.2.4. Pour les tests de permanence

On a :

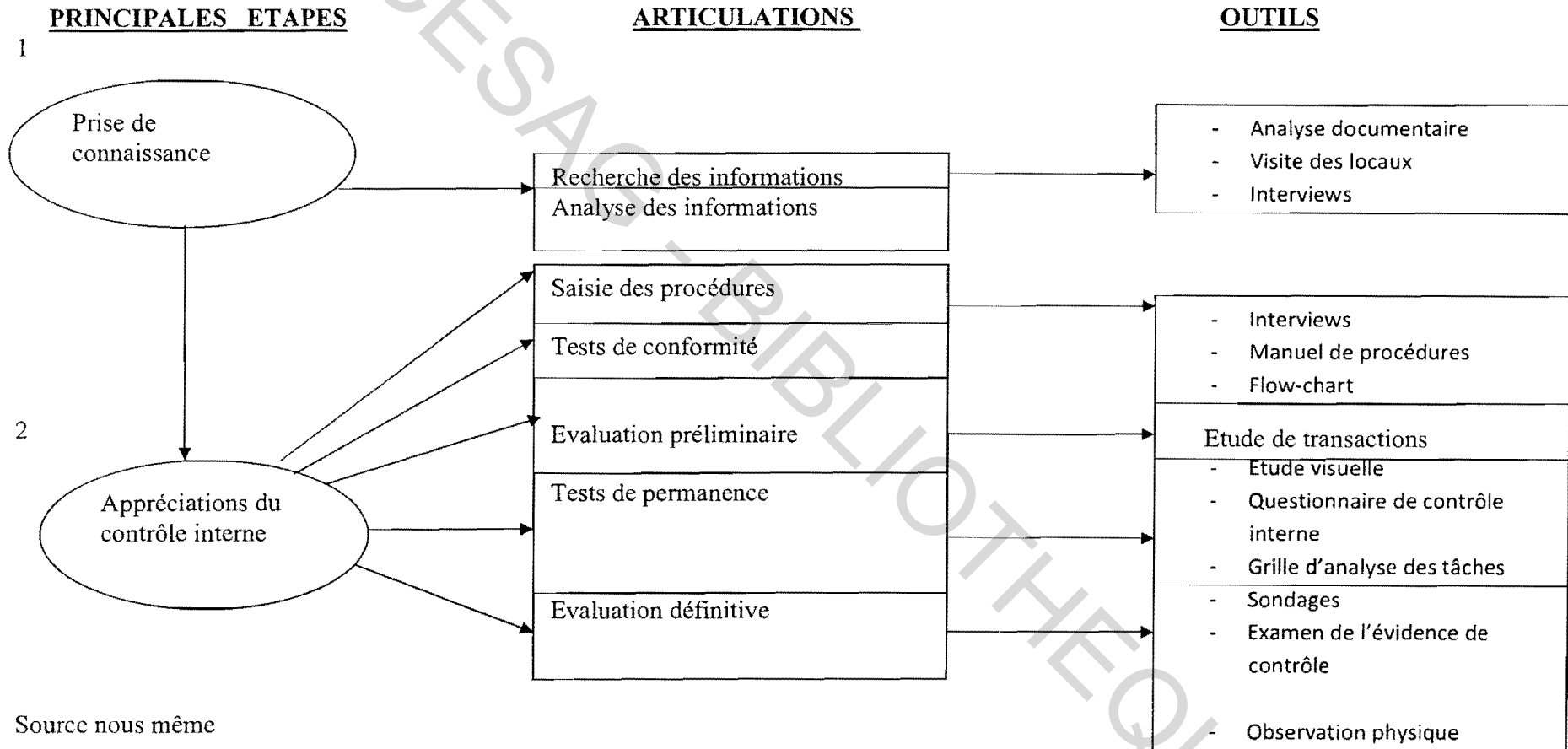
- les sondages, en raison de l'impossibilité matérielle de vérifier l'exhaustivité des opérations du cycle ventes/clients.
- l'examen de l'évidence de contrôle permet de rechercher des éléments matériels comme le visa, les tampons, etc.
- l'observation physique permet d'assister à la réalisation du contrôle, mieux le comprendre et de s'assurer de sa correcte application.

Il donne :

- les principales étapes (étapes 1 et 2) ;
- les articulations de ces étapes ;
- les outils utilisés à chaque niveau ;
- les différentes flèches indiquent les liens de correspondance entre étapes, articulation outils.

Le modèle d'analyse ainsi élaboré sera présenté sous forme de schéma

Figure N°6 : Model d'analyse



Source nous même

3.3. Les outils de collecte et d'analyse des données

Suivant la nécessité, il existe divers outils utilisés par l'auditeur pour les besoins de collecte et d'analyse des données, lesquels sont utilisés pour notre étude sur l'analyse du processus de recouvrement des créances.

3.3.1. Outils de collectes des données

Les outils de collectes des données utilisés dans le cadre de cette étude sont choisis en fonction des objectifs de l'étude et des différentes étapes de notre modèle d'analyse.

a) Entretiens

Par entretien avec le Directeur Administratif et Financier, le Responsable du contrôle interne, comptable, le Directeur commercial à l'aide d'un guide (cf. Annexe n°1), nous avons pu collecter quelques informations relatives à la prise de connaissance de l'entreprise.

b) L'analyse documentaire

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

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 permet de s'imprégner des spécificités de l'entreprise et d'obtenir de cette façon des indicateurs sur l'orientation des travaux.

c) Questionnaire de contrôle interne

Nous avons élaboré un QCI constitué de questions fermées. Il a été administré directement à la secrétaire de gestion technique, au responsable commercial, au responsable technique, au comptable, au responsable administratif et financier, en fin au courser- chauffeur. Ces personnes ont été choisies parce qu'elles sont directement concernées par le QCI.

d) La grille d'analyse des tâches

Nous avons élaboré à partir des procédures décrites sur les activités du processus de recouvrement des créances une grille d'analyse des tâches. Elle nous a permis d'apprécier la répartition des tâches et la séparation des fonctions incompatibles. Cette grille a été remplie par interrogation des responsables concernés par ces tâches (secrétaires Administration, secrétaire GT, coursier- chauffeur, responsable commercial, DG).

e) le Flow-chart

A l'aide des notes descriptives des procédures de recouvrement auprès de tous les intervenants.

Nous avons construit des flow- chart pour donner une vue synoptique de la circulation des documents utilisés et des tâches exécutées.

f) L'Observation Physique

Nous avons procédé à l'observation physique de quelques unes de ces personnes citées plus haut (paragraphe C) qui interviennent dans le processus de recouvrement des créances, dans l'exécution de leurs tâches pour quelques fois corroborer l'exactitude des propos recueillis.

Tous ces outils utilisés ont permis la collecte des données dont le traitement a fourni les résultats (forces et faiblesses) qui seront analysés.

Conclusion du chapitre

L'objectif général de contrôle interne est donner une assurance raisonnable quant à la maîtrise des différents cycles d'activités dont l'analyse du processus de recouvrement des créances clients. C'est donc par un respect des dispositifs du CI de ce cycle que l'on peut assurer la maîtrise des activités, face aux exigences de la fonction vente.

Pour ce faire, un audit doit être mené suivant une démarche rigoureuse avec des techniques et outils idoines.

La démarche générale de l'audit financier se résume essentiellement en trois étapes :

- la prise de connaissance ;
- l'appréciation du contrôle interne ;
- l'examen des comptes.

Pour réaliser ces étapes, l'auditeur a recours à un certains nombre de techniques et outils. L'ensemble des étapes et outils a permis de retenir un modèle d'analyse qui servira de cadre d'appréciation de l'audit.

Conclusion de la première partie

La revue de littérature que nous venons de faire à travers la première partie, a permis de présenter les principes fondamentaux de l'analyse du processus du recouvrement des créances à la Société de Promotion et de Gestion Immobilière.

Du point de vue de l'entreprise, l'analyse du processus de recouvrement des créances est un élément déterminant de la protection du patrimoine et pour l'amélioration de l'image de l'entreprise.

Les défaillances de l'entreprise sont pour une grande partie liées à l'insolvabilité d'un ou plusieurs clients. Le recouvrement de créances se positionne donc, comme la solution optimiste, apte à résoudre les problèmes nés de l'insolvabilité des clients, qui est le principal risque client.

Pourtant, cette technique n'est efficace que lorsque l'entreprise effectue une analyse de son risque client. Cette analyse permet, à l'entreprise, de mettre en exergue les points de risque dans son fonctionnement et lui suggère des voies de maîtrise de ces risques.

Par ailleurs, une réflexion plus profonde sur l'optimisation du recouvrement de créances, pourrait emmener à revoir les aspects de la relation entre l'entreprise et ses clients. L'entreprise doit-elle continuer à voir le client comme un outil de réalisation du chiffre d'affaires, ou devrait-elle le considérer comme partenaire.

A ce partenaire, elle ne se contenterait pas seulement d'offrir un service ou un produit, mais aussi un financement ou un aval auprès des institutions financières pour améliorer son activité. En outre, au terme de ce travail, nous tenons quand même à souligner les difficultés rencontrées lors de la collecte des données relatives à notre thème. Certaines informations étant classées confidentielles leur accessibilité s'en est trouvée impossible.

Après avoir présenté, dans la première partie, les principes aboutissant à l'analyse du processus de recouvrement des créances et la manière dont il devrait être mené. Il sied de confronter les conditions de son application à la SOPROGI à travers le cadre pratique de la deuxième partie.

**DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DU PROCESSUS DE
RECOUVREMENT DES CREANCES A LA SOPROGI**

Introduction

La mondialisation de l'économie qui a provoqué un bouleversement total dans tout secteur d'activité et n'a ménagé aucun continent.

L'Afrique qui traverse une situation économique très difficile à cause de l'endettement très élevé, se trouve confronté à un marché rendu perméable par la globalisation de l'économie. Les entreprises africaines qui ne disposent pas de ressources matérielles pour protéger leur part de marché font faillite ou fusionnent avec d'autres entreprises pour devenir plus puissantes.

D'autres, par contre survivent mais perdent leur élan. C'est dans ce contexte que la SOPROGI : Entreprise *d'Etat* dans un but de profiter de l'économie qui en pourrait en résulter, se trouve accablée par un excédent des charges sur les produits qui lui a valu un résultat déficitaire.

Elle n'a cessé de remettre en cause son dispositif de contrôle interne ainsi que sa technique de l'audit financier pour améliorer sa situation économique défavorable.

Tenant compte de la méthodologie adoptée, il est question de mettre en exergue, dans cette partie, l'analyse du processus de recouvrement des créances de la SOPROGI.

Pour ce faire, dans cette partie, nous présenterons la SOPROGI avant d'analyser le processus de recouvrement de ses créances. Cette analyse permettra d'identifier les points forts, les points faibles et de proposer des solutions pour remédier aux insuffisances constatées.

CHAPITRE I V : PRESENTATION GENERALE DE LA SOPROGI

Ce chapitre est consacré à la présentation générale de notre structure d'accueil. A la suite du cadre théorique, il convient, avant d'aborder l'approche pratique, de présenter l'entreprise.

La société de promotion et de gestion immobilière est une société de droit public congolais, dotée d'une personnalité juridique et financière. Elle a pour mission de promouvoir le secteur immobilier au Congo, d'assurer la gestion des logements construits et l'accès des personnes physiques et morales au logement décent. Le capital social de la SOPROGI est fixé à deux milliards treize millions (2.013.000.000) francs CFA, il peut être modifié par décret pris en conseil des Ministres.

Par ailleurs, pour exister, vivre et assurer sa présence sur le marché, la SO.PRO.GI dispose tant des moyens humains que matériels.

La SOPROGI est une société immobilière située à MOUNGALI Brazzaville, précisément sur l'Avenue des Anciens Enfants de Troupe (A.E.T).

4.1. Historique

La Société de Promotion et de Gestion Immobilière est le résultat d'un processus amorcé depuis la période coloniale jusqu'aux années dix neuf cent quatre vingt. A cette époque, le problème de l'habitat était déjà une préoccupation des autorités congolaises.

Avant l'indépendance, la Société Immobilière de l'Afrique Equatoriale Française (S.I.A.E.F.) avait été créée pour répondre à cette préoccupation. Elle avait pour but de remédier au manque de logement et de mettre en valeur les voies routières et les quartiers nouveaux.

Après l'indépendance, la section congolaise de la (S.I.A.E.F.) devient la Société Immobilière du Congo (S.I.C.) et la création de la Société Congolaise d'Aménagement et de l'Habitat Urbain et Rural (S.C.A.H.U.R). Celle-ci fut liquidée le 3 février 1962, date à laquelle fut créé le Fonds National de Construction (F.N.C) en février 1963.

Ce dernier qui fonctionne grâce aux fonds collectés auprès du public, visait les mêmes buts assignés aux précédentes sociétés, notamment celui d'exécuter les travaux publics

(construction de logements sociaux avec comme entrepreneur privilégié de l'état, l'office congolais de l'habitat (O.C.H).

La dissolution du F.N.C donna naissance à la société de promotion et de gestion Immobilière en 1979 et parallèlement la dissolution de l'O.C.H. donna naissance à la SO.NA.CO, entreprise d'Etat qui gardait le droit de péremption sur les marchés publics en matière de construction de logements.

L'évolution de la situation avait conduit à la création d'une entité dotée d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière. C'est dans cette optique que fût créée le 18 mai 1979 par ordonnance- loi n° 016/79, la société de promotion et de gestion immobilière.

4.2. Cadre juridique

La société de promotion et de gestion immobilière a un statut de service public à caractère industriel et commercial. Elle est soumise au statut des entreprises d'Etat édictée par l'Ordonnance n° 25/73 du 10 juillet 1973 modifiant l'ordonnance n°7/72 du 1^{er} février 1972 statut général des entreprises d'Etat.

La SOPROGI a pour seul actionnaire l'état congolais elle est placée sous la tutelle du ministère de la construction de l'urbanisme et de l'habitat, l'organisation de la SOPROGI est mieux illustrée dans l'organigramme fonctionnel. Avant de le présenter :

Il est nécessaire de comprendre l'effectif du personnel qui compose des différentes directions.

D'une manière générale, l'organisation de la SO.PRO.GI, est mieux illustrée dans l'organigramme structurel et fonctionnel et comprenant outre la direction

Générale, le secrétariat de direction, le service informatique, le service du contrôle interne, l'assistant de direction, la direction technique et deux agences commerciales à caractère territorial à savoir : la direction de l'administration générale et des ressources humaines;

-la direction financière et comptable;

-la direction technique et de la maintenance;

-les agences départementales de Brazzaville et de Pointe-Noire.

L'organisation structurelle de la SO.PRO.GI, dont l'effectif total s'élève à 105 agents repartis comme suit:

Hommes : 67 agents soit 63,80 % ;

Femmes : 38 agents soit 36,20%.

4.3. Organisation

La SOPROGI est sous la tutelle du ministère de la construction de l'urbanisme et de l'habitat. Le ministre de tutelle est d'office président du comité de direction. Toutefois les nouvelles dispositions prévoient la nomination du président du comité de direction ou conseil. Le directeur général est nommé par décret pris en conseil des ministres sur proposition du ministre de tutelle. Il est assisté par des collaborateurs qui sont des directeurs et chefs de services. Il dirige l'ensemble des activités de l'entreprise et doit exécuter les missions qui lui sont confiés par le conseil des ministres.

4.4. Fonctionnement

La SOPROGI est sous la tutelle du ministère de la construction, de l'urbanisme et de l'habitat. Le Ministère de tutelle est d'office le président du Comité de Direction.

Toutefois, des nouvelles dispositions prévoient la nomination du président du comité de Direction ou conseil d'Administration autre que le ministère de tutelle par le président de la république sur proposition du Ministre de tutelle.

4.4.1. Les missions de la Direction Générale

- représenter la société dans tous ses actes
- orienter contrôler et coordonner le fonctionnement des directions ; agence et services relevant de la direction générale ;
- nommer a tous les emplois de l'entreprise ; conformément au planning d'embauche adopte

par le comité de direction et /ou a l'exploitation de ceux pourvus par décret ou par arrêté ;

-gérer apprécier et noter le personnel de la société suivant la législation en vigueur et les règles propres a chaque catégorie ;

-initier les programmes et projets de la société ;

Proposer au comité de direction pour approbation tous les textes réglementant la vie de l'entreprise ;

-assurer la préparation et l'exécution des décisions prises par le comité de direction.

4.4.2. Objet social

La SOPROGI a pour objet de :

Financer et gérer les logements sociaux et économiques en milieu urbain et rural ;

Rechercher et mettre en place des financements nécessaires pour la réalisation des programmes de logements définis et retenus par le comité de direction ;

Promouvoir les programmes d'épargne – logement et l'utilisation de cette épargne en vue de faciliter l'accès des personnes physiques et morales à la propriété immobilière ; accomplir d'une manière générale toutes les opérations financières, commerciales, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à son objectif social.

Accomplir d'une manière générale toutes les opérations financières, commerciales, mobilières ou immobilières se rattachant directement à son objectif social.

4.4.3. Ressources

Les ressources de la société de promotion et de gestion immobilière SOPROGI sont :

-ressources humains ;

-ressources financières ;

-ressources matérielles.

a) Ressources financières

Les moyens sont ceux défini dans l'ordonnance n° 016/79 du 18 mai 1979 portant création de la SOPROGI. Elles sont essentiellement constituées de la taxe patronale, des loyers. Elle a un budget qui est équilibré en recettes et en dépenses.

Les revenus de l'établissement proviennent principalement :

- activités de vente de maisons ;
- de la subvention de l'Etat ;

Les dépenses se répartissent en deux catégories :

- les dépenses de fonctionnement ;
- les dépenses d'investissement.

Le budget est élaboré par le directeur, délibéré général et adopté par le conseil d'Administration. Cette adoption ne suffit pas pour lui donner une force exécutoire. Il doit être soumis à l'approbation du ministère de la construction de l'urbanisme et de l'habitat et du ministère de l'économie et des finances. Un arrêté ministériel doit être pris en conseil de Ministre pour confirmer cette approbation.

La taxe patronale ou cotisation patronale :

Est une cotisation payée par tout employeur à la SOPROGI. Elle constitue pour ces employeurs une charge sociale.

Elle est évaluée à 2% de la masse salariale, pour les salaires plafonnés à 600.000 Fcfa. La taxe patronale est destinée à la construction des logements sociaux et économiques, par conséquent elle est pour la SOPROGI une subvention d'équipement.

La SOPROGI à également comme ressource les loyers des logements construits. A ce titre elle propose au client divers types de contrat à savoir : le contrat de vente, le contrat de location vente, et le contrat de location simple.

b) Ressources matérielles

Les ressources matérielles ont une place importante dans le fonctionnement de la SOPROGI. L'absence d'une maintenance préventive et périodique des matériels occasionne très souvent des pannes ayant pour, conséquence des interruptions momentanées de certaines activités.

Les ressources matérielles sont constituées de :

- bâtiments ;
- matériels roulant ;
- matériels technique ;
- matériels de bureau, (micro-ordinateur, photocopie etc....).

c) Ressources humaines

La SOPROGI dispose d'un personnel constitué des cadres, d'agents et employés. A ce jour elle, dispose d'un effectif total de 105agents repartis comme suit :

- hommes : 65 agents soit 63,80%
- femmes : 38 agents soit 36,20%

Du point de vue des activités exercées, ce personnel est constitué de :

- personnel Administratif 40Agents;
- personnel technique 20 Agents;
- personnel médical (médecins) 05 Agents;
- personnel de soutien (manœuvres, chauffeurs, gardiens etc.) 40 Agents.

Le tableau ci-joint nous présente l'effectif par catégorie et effectif total en valeur absolues et valeurs relative.

Tableau n°2 : Répartition du personnel

Qualification	Effectifs (valeurs absolues)	Effectifs (valeurs relatives)
Personnel Administratif	40	38,10 %
Personnel technique	25	23,80 %
Personnel de soutien	40	38,10%
TOTAL	105	100%

Sources : nous même (inspiré du rapport d'activité 2004, DRH, intranet soprogi)

4.4.4. Les directions

La SOPROGI comprend plusieurs directions, à savoir :

4.4.4.1. Direction financière et comptable (DFC)

Elle est responsable de l'enregistrement exact, exhaustif de toutes opérations comptables et financières de la SOPROGI, de l'établissement et de la présentation à échéance et selon la réglementation en vigueur de l'art des états financiers de synthèse approuvés par les auditeurs externes. Elle est responsable de toute la gestion financière de l'entreprise et doit, assurer la bonne satisfaction des besoins financiers d'investissement et d'exploitation au coût optimal. Elle assure de façon satisfaisante les obligations financières vis-à-vis des tiers (fournisseurs, clients, bailleurs de fonds etc.).

Objectifs du service :

Les objectifs du service financier et comptable se résument comme suit :

- veiller au respect des lois et règlements en vigueur en matière financière ;
- assurer le recouvrement des créances de la SOPROGI, régler toute les dépenses ;
- élaborer les états financiers conformément aux principes des normes de l'OHADA.

4.4.4.2. La Direction de l'Administration Générale et des Ressources Humaines (D.A.G.R.H)

Elle est animée par un directeur divisionnaire, chargé de :

-mettre en œuvre la politique de la direction générale en matière de gestion des ressources humaines ;

-organiser la gestion du personnel, du matériel et des approvisionnements de la société.

Cette direction comprend trois (3) services ayant chacun deux (2) sections à savoir :

Le service de l'administration générale et du personnel et des moyens communs animé par un chef de service qui a pour tâches de :

-mettre en œuvre la politique de la direction en matière de gestion des ressources humaines (recrutement, avancement, fonction, départ à la retraite) ;

-préparer la solde du personnel (paie, avances sur les salaires, congés) ;

-gérer et entretenir le patrimoine administratif et assurer l'organisation et la conservation des archives.

Pour remplir pleinement ces missions, la direction d'audit et du contrôle de gestion est dotée d'un département.

4.4.4.3. Direction de l'Audit interne et du Contrôle Gestion (DAICG)

Elle conçoit les procédures pour assurer la transparence des opérations et l'exactitude des transactions. Elle est chargée de l'audit technique, financier, comptable et social des procédés et règles de gestion des unités.

Elle est chargée de contrôler, mesurer et analyser l'activité de l'entreprise. Elle doit apporter au Directeur Général à travers un système d'informations fiables, les éléments essentiels pour le management de l'entreprise. Elle fait un contrôle de vérification mais surtout de pilotage, détermine les indicateurs de gestion technique, commerciale, comptable et financière pertinent et les suit, les mesure et en relève les écarts de réalisations par rapport aux objectifs

fixés pour informer et conseiller les directions opérationnelles et alerter le Directeur Général à travers un tableau de bord, Elle s'appuie notamment sur les outils de gestion.

Elle est chargée du reporting, de l'analyse des résultats de l'entreprise pour le Directeur Général, de l'élaboration du budget général de l'entreprise et du suivi de son exécution.

4.5. Les services

Il existe, au sein de la SOPROGI, différents services dont notamment :

4.5.1. Le service juridiques et contentieux

Ce service a été créé récemment, précisément en avril 2004, suite à l'éclatement du service contentieux et affaires juridiques en deux (2) entités qui sont :

Le service de recouvrement et contentieux, et des affaires juridiques,

Le service contentieux a pour missions de gérer :

- clients en location simple et location vente aux contrats expirés et encours ;
- clients décédés ;
- clients de crédits immobiliers.

Il appartient à l'expert des comptes d'entamer ou d'autoriser le prestataire à recouvrer à une procédure contentieuse qui sera par la suite suivie par les services juridiques.

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

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 SOPROGI de la TVA et de la justification de l'épuisement des moyens en droit en vue du recouvrement de la créance principale.

L'unité de recouvrement rencontre quelques difficultés recensées au niveau de l'agence, auxquelles s'ajoutent les multiples requêtes de clients en difficultés de paiement, les tentatives de corruption.

4.5.2. Le service des affaires juridiques

Animé par un chef de service, il est chargé de :

- suivre toutes les affaires juridiques et les contentieux nés entre l'entreprise, les différents clients et les différents contractants ;
- assurer la collaboration entre les cabinets conseils d'avocats, huissiers de justice, notaires (le cabinet conseils assure la défense de l'entreprise en cas de procès ou d'assignation en justice ; l'huissier de justice vérifie et suit l'évolution et l'exécution du contrat, ainsi que le respect des clauses contractuelles ; le notaire intervient dans l'élaboration de divers contrats).
- émettre des avis portant sur les contentieux administratifs en cas de litige survenant entre l'entreprise et un ou plusieurs agents.

4.5.3. Le service social

Il est animé par une assistance sociale qui a pour tâches de :

- résoudre les problèmes sociaux des travailleurs et de la société ;
- vérifier l'authenticité des factures des frais médicaux des travailleurs pour donner l'accord au premier paiement.

4.5.4. Le service de la comptabilité

Il est chargé de :

- l'enregistrement de toutes les opérations financières et comptables ;
- la réalisation d'un contrôle contradictoire part rapport à toutes les situations passées en écriture (vérification des factures, les procès verbaux de réception, des mandats de paiements, des frais bancaires et autres pièces comptables) ;
- la préparation du projet de document des états financiers, l'archivage documents comptables.

4.5.5. Le Service Informatique

Il centralise et assure le traitement autorisé de toutes les données administratives financières et comptables de la société. Il est animé par un chef de service qui a pour tâches principales de :

- veiller a l'entretien et a la réparation du matériel informatique;
- centraliser et organiser les différents fichets de la société

4.5.6. Le service de recouvrement

En cas de difficulté de recouvrer à l'amiable, le prestataire doit recueillir l'accord de l'expert comptes préalablement à l'introduction d'un recours contentieux.

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

Les factures émises sont transférées au service recouvrement, qui les achemine chez les clients pour règlement dans un délai de 30jours, au cas où elles ne sont pas contestées. Mais nous avons remarqué que les clients ne respectent pas toujours ce délai et trouve un montant

important de factures non encore recouvrées, ce montant est viré dans le compte clients douteux.

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 échéances régulières, la direction financière, le département juridique et de l'audit, en relation avec l'expert, procède à des propositions de transfère de créances douteuses (à provisionner) et de créances irrécouvrables.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous a permis de prendre connaissance de l'entité sur laquelle est basée notre étude à travers l'organisation et son fonctionnement. Il constitue un point focal qui nous conduira à décrire le dispositif de l'analyse du processus de recouvrement des créances, les mesures préventives et les structures y intervenant à travers le chapitre suivant.

CHAPITRE V : DESCRIPTION DU PROCESSUS DE RECOUVREMENT

Le recouvrement doit être considéré comme une activité permanente au sein de l'entreprise et non comme une action de crise, sans l'adhésion aux principes de gestion des clients.

En effet, nous cherchons à étudier le processus de recouvrement des créances de la SOPROGI, ses atouts et faiblesses afin de proposer des solutions adéquates. Il va sans dire que cette phase enthousiasmante mais difficile est absolument essentielle et déterminante pour la suite du projet, une fois le processus bien compris, nous allons appliquer certaines stratégies appropriées.

5.1. Procédure de recouvrement

Les produits sont recouverts par l'agent comptable, soit spontanément, soit en exécution des instructions de la direction générale. L'agent comptable veille à ce que les services intéressés envoient les factures ou autres titres de perception dans les délais et reçoivent les règlements correspondants. Il y a deux sortes de recouvrements :

5.1.1. Le recouvrement au comptant

Cette forme de recouvrement est confondue avec la facturation au comptant et permet au débiteur de s'acquitter de sa créance aussitôt que la facture est émise et ordonnancée. La facture représente aussi la quittance ou l'avis de quittance. Les clients éligibles à ce mode de recouvrement sont les entreprises, les sociétés et ou les usagers.

Lors du versement des fonds au payeur par le responsable de la perception au comptant, le chef de section vérifie systématiquement les carnets de redevances de facture qui ont l'objet du reversement au comptant. Pendant la vérification de l'agent comptable, la responsabilité du payeur sera mise en cause pour toutes les factures émises au comptant dont la recette n'a pas été reversée à la caisse.

5.1.2. Le recouvrement à terme

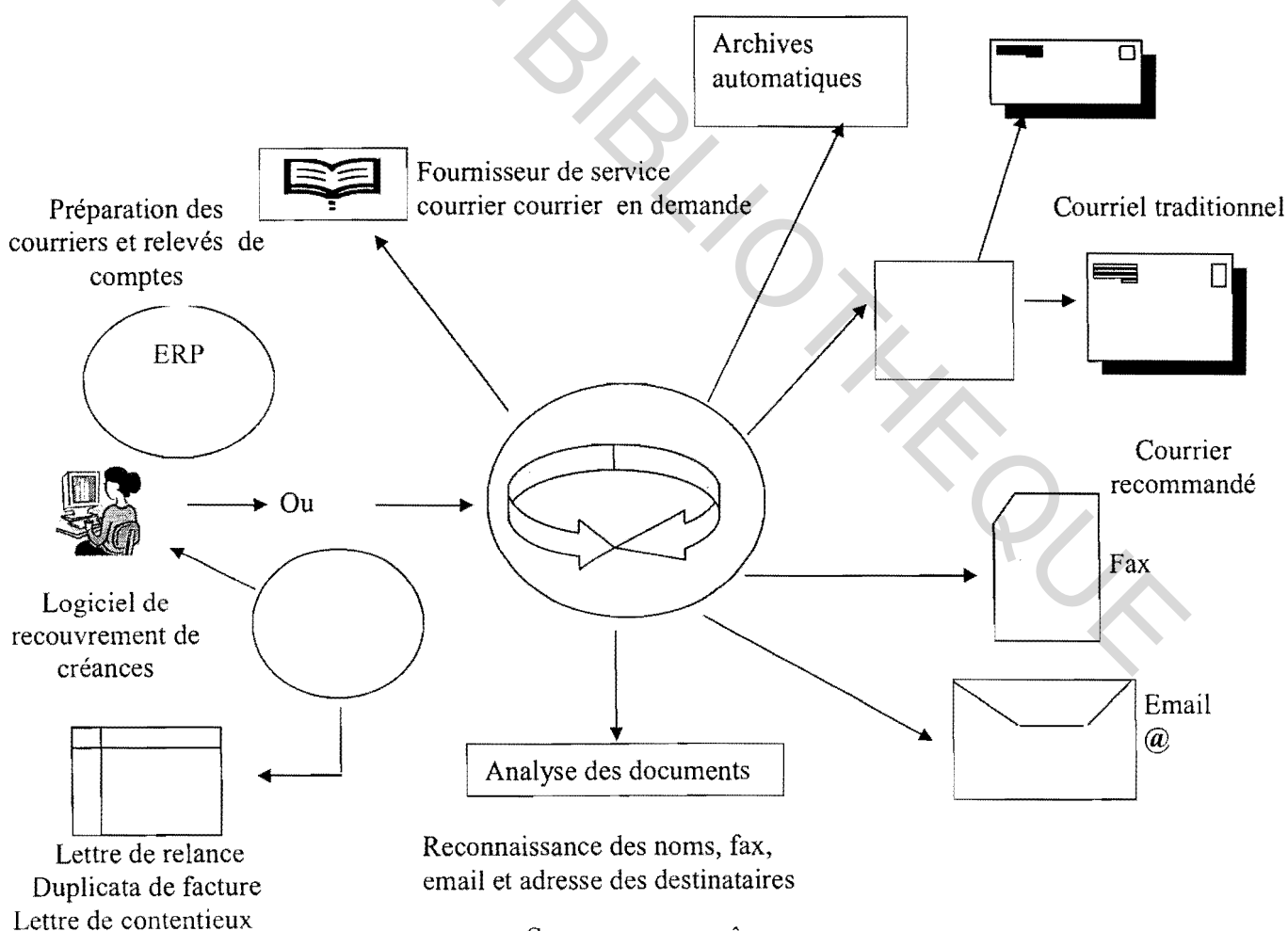
Tous les clients exclus du recouvrement au comptant et ayant reçu les factures émises sont concernés par le paiement à terme. Ce genre de recouvrement nécessite une démarche spécifique qui permet au créancier de réagir contre le risque de non paiement.

Pour préserver les bonnes relations commerciales avec ses partenaires, la SOPROGI, a opté pour le recouvrement à l'amiable ; le non respect du délai par les clients pousse l'agence à la procédure contentieuse.

5.2. Analyse des actions de recouvrement

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

FIGURE^o 7 : Processus de recouvrement de créances automatisées



Source : nous même

5.2.1. Le recouvrement à l'agence

Chaque agence dispose d'une unité de recouvrement chargée de la gestion des encaissements et celle des impayés jusqu'à la résiliation du contrat, elle dispose des moyens de pression ou de persuasion des mauvais payeurs.

Elle peut être amenée à octroyer des délais de paiements et des moratoires, cependant une telle décision relève de la discrétion du chef de service de l'unité recouvrement et du chef d'agence.

Le plus souvent, il s'agit des cas où est établie une part de responsabilité de la SOPROGI dans le non paiement (erreur de facturation...) ou d'autres cas de factures prévus.

5.2.2. Le recouvrement des comptes finaux et contentieux

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 (sociétés de recouvrement), habilités à mener le recouvrement pour la SOPROGI par délégation complète intégrée, en contrepartie d'un pourcentage de la créance recouvrée, croissant avec l'ancienneté de celle-ci :

- présenter aux clients, les clients de résiliation et une convocation après avoir localisé ;
- au défaut de trouver le client sur les lieux, recueillir sur place toutes les informations ;
- tenter le recouvrement à l'amiable : convocation du client, mise en demeure, négociation.

5.3. Actions de recouvrement

La cellule de recouvrement reçoit le fichier des chèques impayés, de la trésorerie. Elle vérifie le numéro de chèque, la trace de ce chèque dans le cahier de transmission et la facture qu'il est sensé régler à cette étape, une action est engagée.

Il s'agit du blocage du compte une lettre de mise en demeure de paiement est adressé au client, dans le cas où la régularisation ne se fait pas, un dossier « *impayé client* » est constitué et transmis au département juridique.

L'action juridique consiste dans un premier temps, à relancer le client, si ce dernier a une garantie bancaire, elle est sollicitée pour régler la facture dans les huit (8) jours si non, le dossier est transmis pour décision.

Outre les chèques revenus impayés, les deux tiers (2/3) des dossiers de la cellule recouvrement concernent les créances clients, c'est-à-dire les factures échues non encore réglées.

La cellule renseigne régulièrement un tableau de suivi des créances et des règlements pour tous les types de clients, la cellule traite les cas soumis à recouvrement.

La cellule cherche à localiser le client, elle peut se faire aider par les commerciaux.

Elle mène des investigations pour recueillir le maximum d'informations sur sa solvabilité.

Elle prend contact avec celui-ci et les deux parties s'accordent pour une séance de travail au cours de laquelle le client est invité à régulariser son compte client.

Concernant les créances douteuses et litigieuses, l'entreprise, elle n'existe pas de prédéfinie, au bout de laquelle une créance est déclarée douteuse. L'équipe de recouvrement se fait aider par un huissier ou un avocat. Les litiges survenant, entre un client et l'entreprise, porte généralement sur la reconnaissance d'une facture impayée ou d'une livraison effectuée.

Un courrier de confirmation du compte client, comportant le détail des factures auxquels sont joints les justificatifs de la facture, est adressé au client pour régler le litige. Lorsque la procédure de recouvrement n'aboutit pas, la créance est passée en perte et profit.

5.4. Situation du recouvrement des créances

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.

Les problèmes suivants ont été identifiés par le personnel comme étant prioritaires au niveau du service. Un problème est ici entre une situation inexistante et une souhaitée.

Problème n°1 : L'évolution des recettes du taux de recouvrement des droits constatés en 2005 par rapport aux années précédentes (2002 et 2003) et le montant élevé des créances à plus d'un an.

Problème n°2 : L'absence de logiciel et de réseau informatique pour l'élaboration à temps des factures et le suivi des clients.

Problème n°3 : l'insuffisant des agents de recouvrement.

Le processus de recouvrement de gestion du poste client a été abordé par plusieurs auteurs dont, nous vous proposant de voir dans ce tableau (récapitulatif) comment l'évolution des recettes a évoluées de l'année 2002 à 2005.

Tableau N°3: Evolution des recettes des années 2002 à 2005

Année	Montant attendu f Cfa	Montant recouvré f Cfa	Montant non recouvré f Cfa	Observations
2002	1 878 348 500	3 79 738 033	1 498 610 467	12 mois
2003	1 889 764 181	369 732 334	1 520 031 847	9 mois
2004	2 434 911 343	634 721 913	1 800 189 430	12 mois
2005	2 356 943 061	718 269 124	1 638 937 673	12 mois
TOTAL	8 559 967 085	2 102 461 404	6 457 505 681	

Source : D.C Agence SOPROGI

Au cours de l'année 2005, la SOPROGI 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 de 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 du aux impayés.

Des sommes importantes sont mobilisées, chaque année, pour anticiper sur les créances irrécouvrables, même si, comme le montre le tableau 5 ci-après, les provisions pour créances douteuses sont en baisse ces deux dernières années.

De fait, les comptes de la SOPROGI 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.

Tableau N°4 : Evolution du compte client de la SOPROGI de 2003 à 2005

Rubrique (en milliers de franc CFA)	Exercice 2003	Exercice 2004	Exercice 2005	Variation 2004-2003	Variation 2005-2004
Chiffre d'affaire	122 384 977	129 209 556	139 681 442	6 %	8 %
Particuliers	23 565 114	10 195 298	18 368 908	-57 %	80 %
Particuliers	5 012 704	2 795 429	2 075 483	-44 %	-26 %
Administration	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 créanciers irrécouvrables	2 967 996	1 496 909	707 883	-50%	-53 %
Clients douteux chèques	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 irrécouvrables	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 financière et contrôle de gestion

5.4.1. Résultats des actions de recouvrement enregistrés

Les activités de contrôles sont essentiellement le respect des normes et procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations émanant du management. Ces activités de contrôles peuvent s'opérer à tous les niveaux ;

- contrôle départemental ou par activités ; analyses des performances réalisées par le service commercial en terme de chiffre d'affaire, par la comptabilité en terme de délais de production et de fiabilité des informations, par le service de recouvrement en terme de taux de créances recouvrées.

-contrôle du traitement des données ; vérifications de l'exactitude, de l'exhaustivité et de l'autorisation des transactions. Les données saisies sont vérifiées par pointage à des éditions ou par rapprochement automatique à des fichiers de contrôles.

Par exemple, une commande n'est acceptée qu'après rapprochement avec le fichier client de référence et vérification de l'encours maximum autorisé. La conséquence numérique des opérations de ventes est contrôlée, les totaux des fichiers comparés aux soldes précédemment et aux montants contrôlés et, le cas échéant, le rapprochement effectué.

-contrôle physique, matériel, les disponibilités et les autres actifs font l'objet d'une protection physique et d'inventaires périodiques dont les résultats sont rapprochés des données théoriques.

Avant de procéder au diagnostic de l'analyse du processus de recouvrement, il est important pour nous de voir, globalement, le volume des impayés, avoir une idée sur leur impact financier et sur le degré de maîtrise des risques liés au recouvrement irrécouvrables même si comme nous le montre.

Les ratios de trésorerie

Tableau N°5 : Evolution des ratios au cours des trois exercices

Intitule	2001	2002	2003
Ratio de trésorerie général de liquidité R=VE+VR+VD / dettes à court terme	$\frac{9\ 614\ 768\ 116}{13\ 093\ 663\ 900} = 0.73$	$\frac{7\ 827\ 465\ 820}{11\ 197\ 148\ 890} = 0.7$	$\frac{6\ 268\ 564\ 875}{7\ 547\ 132\ 057} = 0.83$
Ratio de trésorerie de solvabilité à court terme R= VR+VD/ Dette à court terme	$\frac{4\ 740\ 534\ 323}{13\ 093\ 663\ 900} = 0.36$	$\frac{3\ 694\ 187\ 808}{11\ 197\ 148\ 890} = 0.33$	$\frac{2\ 807\ 415\ 537}{7\ 547\ 132\ 057} = 0.37$
Ratio de trésorerie Immédiate R= VD/ Dettes à court terme	$\frac{228\ 608\ 238}{13\ 093\ 663\ 900} = 0.017$	$\frac{250\ 530\ 023}{11\ 197\ 148\ 890} = 0.022$	$\frac{566\ 266\ 551}{7\ 547\ 123\ 057} = 0.075$

Source : états financiers - annexes

Au regard des données ci-dessus, l'interprétation suivante peut être faite

Ces trois ratios sont inférieurs à 1.

Le ratio de trésorerie générale reflète la situation de fonds de roulement qui est négatif, ce ratio doit être supérieur ou égal à un pour le respect minimum de l'équilibre financier.

Capitaux propres. Fonctionnent sans une marge de sécurité et qu'en cas de liquidation, les dettes exigibles ne pourront pas être entièrement payées et qu'une partie des immobilisations ce capitaux propres sont financée par des concours bancaires. En somme l'entreprise n'a pas assez de liquidité.

Le ratio de trésorerie relative et le ratio de trésorerie immédiate expliquent bien cette situation.

En somme cela met en exergue les difficultés de recouvrement des créances, l'analyse de la trésorerie par ces différents éléments du bilan nous a permis de voir que l'entreprise est confrontée à des problèmes de recouvrement.

5.4.2. L'analyse de la trésorerie par flux

Pour mieux apprécier cette trésorerie nous allons procéder à une analyse par les flux. Beaucoup de problèmes financiers des entreprises relèvent de décalages entre les flux économiques et les flux financiers. Ainsi l'analyse de la liquidité des entreprises n'apparaît toujours pas clairement dans l'analyse de bilan.

Tableau N° 6 : Evolution par flux (FCFA)

ANNEES	2001	2002	2003
Excédent brut d'exploitation (EBE)	-1 127 051 398	778 666 420	2 270 098 925
Capacité d'autofinancement (CAF)	-1 659 39 739	374 333 112	2 347 878 828
Excédents de trésorerie d'exploitation (ETE)	548 643 179	2 964 259 664	3 484 756 539

Source : états financiers

Ces trois flux doivent être positifs. Leur situation reflète la capacité de l'entreprise à créer de la valeur ajoutée. C'est à partir de ces éléments qu'on apprécie effectivement la capacité de production de l'entreprise. L'excédent brut de trésorerie et la capacité d'autofinancement sont négatifs en 2001. Cela s'explique par une marge faible, des charges de personnel et des frais financiers très élevés. Cette situation s'est améliorée durant les deux années suivantes.

L'entreprise a vu ses marges à la hausse et a limité ses concours bancaires. Plus la CAF est élevée, plus l'entreprise est indépendante financièrement et plus elle pourra avoir recours aux emprunts en cas de besoin.

L'excédent de trésorerie est positif sur les trois années, mais reste insuffisante, car elle ne permet pas à l'entreprise de couvrir ses emplois durables. Sa capacité d'autofinancement est

toujours faible.

La présente étude nous a permis d'identifier quelques forces en ce qui concerne à pratiquer de la gestion du poste clients de la SOPROGI. L'adoption du système de crédit management a une influence sur l'optimisation de cette trésorerie.

Toutefois, un grand effort est à faire afin de mieux minimiser les encours clients et de réduire ou limiter les risques d'immobilisation et d'insolvabilité liés aux clients en vue d'améliorer la trésorerie

5.5. Analyse et interprétation des résultats

L'entreprise se doit de suivre ses clients et leur santé financière, au moyen d'outils de recherche spécialisés permettant d'évaluer au mieux, leur solvabilité et les risques d'impayés. Pour ce faire, plusieurs techniques sont soumises à l'appréciation des décideurs. Il en résulte qu'en premier lieu soit réalisée une politique efficace de recouvrement de créances ainsi que de dotation en nouveaux programmes de logements.

Pour les deux plus grandes villes du pays, Brazzaville et Pointe-Noire, les besoins annuels en logements sont estimés à 15.300 unités en plus des besoins de reconstruction des habitations détruites pendant les guerres civiles. Face à cela, l'offre de logements est insignifiante

L'auto-construction, très active dans les années antérieures, permettait la construction annuelle de 2.000 à 2.500 logements à Brazzaville et Pointe-Noire. Elle s'est émoussée avec les événements socio-politiques à répétition depuis 1993 et le renchérissement des coûts des matériaux de construction. La fourniture des logements sociaux par la SO.PRO.GI. S'est également arrêtée en 1993 à la fin de l'opération 135 logements.

Cette faiblesse de la politique d'autofinancement trouve en partie sa justification dans les faiblesses relevées tant au niveau de la politique de recouvrement qu'au niveau de la politique générale d'ensemble de développement de l'entreprise.

D'importantes contraintes pèsent lourdement sur le secteur de l'habitat, notamment :

- manque de politique cohérente de l'habitat;
- absence de politique d'entretien et de maintenance des infrastructures et équipements;

-insuffisance de la production immobilière;

-incapacité de la SO.PRO.GI, unique instrument d'exécution de la politique de l'Etat en matière de production planifiée.

Les données obtenues après exploitation du questionnaire qui procède de l'interview réalisé auprès de 60 agents sur 105 que compte la société soit 57,15% traduisent en leur sein un certain nombre d'anomalies ou incohérences nécessitant un nettoyage et l'élaboration de pistes de solutions.

Elles ont constitué dans une majeure partie, la trame de fond pour un traitement statistique de moindre envergure en vue de leur ajustement.

Aussi, le parc immobilier de la SO.PRO.GI comprend donc:

-en construction pour *location simple*: 183 logements dont 51 à caractère commercial;

-en construction pour *location vente* : 447 logements soit un total de 630 logements.

Notons toutefois que l'évolution du marché du logement atteste une occupation de 321 habitations vendues dont 300 sur la base du contrat de location vente et 21 en location simple.

En outre, sur 305 logements en exploitation, 164 ont été mis en location simple contre 141 pour la location vente.

Nous vous faisons remarquer que cette analyse se fait suivant les données sur l'état de la demande et de l'offre.

5.5.1. Encaissement de créances

Toutes les équipes de recouvrement de créances sont motivées vers un seul et unique objectif : « *l'encaissement* ». Cette motivation est impulsée par la culture d'entreprise et par le professionnalisme des équipes en place.

Les agents de recouvrement sont sensibilisés au respect du travail bien accompli et au goût du challenge. La rémunération des équipes et de l'entreprise est fixée uniquement sur les résultats, ce qui est gage de qualité d'engagement fort.

Tableau N°7: Evolution de l'encaissement des créances

EXERCICE	2004	2005	2006
Chiffre d'affaires f cfa	33 188 668 924	34 431 193 755	33 468 302 235
Montant recouvre f cfa	31 529 235 477	30 848 803 785	25 136 670 927
Impayés f cfa	1 659 433 447	3 582 389 590	6 270 527 369
Taux de recouvrement (%)	95	94,74	80,16
Taux d'impayés (%)	5	5,26	19,84
frais financiers dû aux impayés	200 791 447	433 469 186	752 683 812

Source : nous même ; inspiré de la direction financière

Nous retenons un accroissement du volume des impayés sur trois années, par conséquent les frais financiers suivent également le même mouvement.

En effet, si on considère le port financier son besoin en fonds de roulement dû aux impayés par un découvert bancaire, il supporterait des frais financiers important comme l'indique le tableau.

Cette situation justifie la mise en place de la politique d'un crédit management pour minimiser les impayés et les anticiper.

C'est une analyse qui permet de voir si l'origine de ces derniers est interne ou externe. Elle est du ressort du contrôle de gestion qui doit en collaboration avec le chef de division recouvrement, s'interroger sur l'origine des écarts.

Sur aucun rapport du suivi budgétaire, il est mentionné un diagnostic sur le résultat du recouvrement. Ce silence sur l'appréciation des écarts du recouvrement se traduit dans le budget par des prévisions en dessous des réalisations depuis 2000, l'intérêt sur les impayés placés à un taux de 2%.

Tableau N° 8 : Impayés placés à un taux de 2%

2000	Total créances	Montant non recouvré	Taux 2%
Totaux	2 076 995 375	530 847 562	10 616 951

Source : nous même ; inspiré de la direction financière

Pour la seule année 2000 et pour uniquement les factures de période, les pertes engendrées par le retard dans le recouvrement des créances sont très importantes. Le montant dû par les clients s'il était placé à un taux de 2%, pourrait générer des intérêts de 10 616 951 FCFA. Pour cette année la SOPROGI à un énorme manque à gagner en diminuant le retard de paiements.

Tableau N° 9 : l'évolution du taux de recouvrement des créances

libelle	2000	2001	2002	2003	2004
Montant recouvré, f cfa	251.321 404	282 450 711	301 023 239	372 179 582	1973524300
Encaissement direct, f cfa	351 357 754	515 227 000	622 620 906	887 851 798	121688 6570
Recettes, f cfa	602 679 158	797 677 711	923 644 145	126 0031 80	319 0410870
Dépenses, f cfa	198 462 441	1378924926	244984667	4169403873	4704853582
TRC	0,30	0,58	0,38	0,30	0,68

Source : Direction des finances

Dans les analyses du dernier tableau, la décentralisation du recouvrement lui confère une place plus grande autonomie et peut s'avérer plus efficace. Ce qui permet à la SOPROGI de mener à bien leur mission.

5.5.2. Etat de créances

La comptabilité est chargée de déposer les chèques à la banque, chaque jour à la comptabilité se connecte au réseau de la banque pour voir les rapports quotidiens, deux situations se présentent :

-soit le chèque est payé ou impayé, dans le premier cas, il ne se pose pas de problème ; dans le -second, le service de la comptabilité informe le département des ventes afin que toutes les dispositions soient prises.

La comptabilité prend le soin de faire les états en vue de savoir le motif de l'impayé qui est le plus souvent un défaut de provision, le vendeur informé devra rentrer en contact avec le client pour l'encaisser; un impayé ne peut être encaissé qu'en espèces.

Cependant une dérogation peut être accordée au client qui justifie que c'est une erreur, la comptabilité fait une représentation du même chèque qu'on remet à la banque. Si le chèque revient encore impayé il ne peut accorder une autre dérogation.

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 taxe sur la valeur ajoutée.

Il convient ici de mettre des actions qui pourront ramener les niveaux de risque faible à des niveaux acceptables, comme on pourra le constater dans ces tableaux qui nous donnent la lecture des activités de gestion des créances.

Tableau N°10 : Etats des créances douteuses

intitulés	2001	2002	2003
Chiffres d'affaires f cfa	17 239 494 690	18 454 473 150	21 027 775 360
Créances douteuses f cfa	63 286 900	717 850 072	719 160 910
Créances douteuses /CA f cfa	3,66 %	3,88 %	3,42%

Source : Direction des finances

Ce tableau nous montre l'évolution des créances douteuses durant les trois années, de 2001 à 2003. Les créances douteuses deviennent de moins en moins importantes en termes de volume. La politique de l'entreprise en termes de suivi de créances devient de plus en plus rigoureuse. Dès que l'entreprise a des doutes concernant un client des précautions doivent être prises automatiquement (plus de facturation à l'endroit de celui-ci).

Tableau N°11 : Etats des créances échues non encaissées

intitulés	Echéances 30js	Echéances 60js	Echéances 90js
2001	326 031 510	107 357 831	368 500 805
2002	204 438 443	34 357 042	11 364 705
2003	69 361 855	18 785 547	20 593 061

Source : Direction des finances et du contrôle de gestion

Ce tableau ci-dessous nous décrit parfaitement les forces et certaines faiblesses, menaces, et opportunités.

Tableau N° 12 : forces, faiblesses, menaces des Etats de créances

FORCES	FAIBLESSES	MENACES	OPPORTUNITES
<p>1. Existence de moyens de pression pour inciter le client à régler sa dette.</p> <p>2. Externalisation du recouvrement des créances résiliées.</p> <p>3. Mise à jour formel des échéanciers.</p> <p>4. comptabilisation du règlement du le jour.</p>	<p>1. accord de délais et de moratoires laissé à la discrétion du chef d'agence et du préposé au recouvrement.</p> <p>2. Le responsable de recouvrement défini seul les critères de sélection des abonnés à couper.</p> <p>3. pas de contrôle pour s'assurer que les coupures sont effectives.</p>	<p>1. Suivi non exhaustif collusion recouvrement incomplet.</p> <p>2. Non respect de la règle de l'image fidèle.</p> <p>3. Solde client erroné Gestion du recouvrement faussée. 4. Accumulation des créances impayées.</p>	<p>1. la mise en place d'indicateurs de performance par le service du contrôle de gestion.</p> <p>2. le contexte de la réforme de la SOPROGI initié par l'Etat.</p> <p>3. Optimiser les ressources.</p>

Source : nous même

L'informatisation du recouvrement a pour objectif essentiel de faciliter une prise de décision rapide. Elle a permis d'améliorer la qualité des fichiers clients et l'efficacité du personnel du service.

Un fichier client bien tenu constitue une condition essentielle de l'efficacité d'un service de recouvrement de créance.

Les information en provenance du service financier et des autres services de la SOPROGI sont interfacées et traitées simultanément avec celle du service de recouvrement de la direction financière et comptable.

Les applications réalisées actuellement par le service informatique répondent en grande partie aux attentes des agents de recouvrement et leur facilitent le travail. Elles permettent par exemple de mettre à jour l'encours du client en temps réel et de fournir les détails du compte

client (référence des facture, leurs dates, le mode de paiement et le montant restant du, etc.)

Toute fois, certaines insuffisances demeurent car le logiciel à en croire les agents utilisateurs ne permet pas de :

- traiter automatiquement les provisions versées par les clients à leur entrée afin de les déduire systématiquement des droits constatés. La prise en compte de ces provisions dans le cadre des bilans financiers de la SOPROGI retarde l'établissement des données financières fiables et nécessite souvent un travail supplémentaire ;
- renseigner automatiquement les clients sur le montant de leur solde surtout en ce qui concerne les factures des années antérieures ;
- édicter des tableaux de bord de suivi de l'activité de recouvrement des créances avec des indicateurs à l'appui.

5.5.3. Analyse et interprétation de l'état des créances

Les créances constatées au niveau de la SOPROGI ont une évolution plus ou moins favorable progressive de 2004 à 2007. L'évolution des recettes encaissées a suivi la même évolution entre 2004 et 2005. En 2006 les recettes ont considérablement chuté avant de connaître une nette amélioration en 2007.

Cette amélioration impressionnante en 2007 s'explique par la mise en service au cours de la même année de l'entreprise et la réorganisation des constructions. Cette réforme a été un véritable indicateur d'activité, et a donc augmenté le montant du chiffre d'affaires c'est-à-dire des droits constatés.

Nous vous présentons ici l'évolution des recettes et créances, au cours des quatre années 2004, 2005, 2006 et 2007, les recettes et créances issues du recouvrement ont enregistré une évolution significative consécutive à l'augmentation constante de l'entreprise.

Tableau N°13 : Evolution des recettes et des créances de 2004 à 2007 (FCFA).

Année	2004	2005	2006	2007
Droits constatés	6 986 985 732	8 178 204 672	7 937 160 703	8 698 633 248
Recettes f cfa	7 074 675 244	7 903 264 346	6 711 897 299	8 716 147 055
Créances f cfa	5 715 975 304	7 430 302 354	8 681 160 561	10 676 123 402

Source : Etats financier 2004

Il ressort de ce tableau que le montant des créances augment d'années en année malgré la nette amélioration des recettes entre 2006 et 2007.

Cette situation montre que, même si le chiffre d'affaires de la SOPROGI connaît une croissance en même temps que ses recettes, il n'est pas évident que le montant des créances non recouvrées au cours de la même période évolue dans un sens positif c'est-à-dire diminue. Autrement dit, le montant des créances doit en principe diminuer d'année en année afin de renforcer sensiblement celui des recettes. Or ce n'est pas le cas.

Conclusion du chapitre

L'analyse que nous venons de faire sur la situation des créances de la SOPROGI montre à suffisance les coûts d'opportunités liés à la détention par les clients d'importantes sommes dues à l'entreprise. En effet, si ces sommes étaient placées, la SOPROGI gagnerait des revenus financiers en termes d'intérêts. Aussi, des recommandations ont-elles été formulées aux différents responsables de la SOPROGI pour réduire un tant soit peu le volume des créances impayées.

CHAPITRE VI : ANALYSE DU PROCESSUS DE RECOUVREMENT ET RECOMMANDATIONS

La mission première de la SOPROGI, en tant qu'établissement, est d'assurer la prise en charge des populations congolaise en logements sociaux, en garantissant un accès équitable aux logements.

La SOPROGI jouit donc d'une autonomie de gestion mais ne bénéficie pratiquement pas de la subvention de l'Etat comme les autres établissements. Il doit donc assurer la couverture de ses dépenses grâce à la « vente » de ses prestations.

Le montant total net des créances de la SOPROGI au 31 décembre 2007 s'élève à 10 676 123 404 FCFA.

Par ailleurs le montant total des créances des années 2004, 2005 et 2006 s'élèvent respectivement à 5 715 979 304, 7 430 302 354 et à 8 681 160 561 FCFA.

Cette augmentation progressive du montant des créances non recouvrées d'année en année malgré la nette amélioration des recettes de la SOPROGI en 2007 inquiète pour autant.

C'est pourquoi, les responsables de la Direction financière souhaitent comprendre les causes qui freinent le recouvrement optimal des créances de la SOPROGI afin d'y apporter les solutions appropriées.

6.1. Analyse du problème choisi : situation du recouvrement des créances

La SOPROGI a mis en place une politique de recouvrement des créances, la réglementation et les procédures mises en place pour la gestion de la maîtrise du processus de recouvrement sont définies en fonction des catégories des clients à travers l'efficacité de recouvrer. Le recouvrement doit être considéré comme une activité permanent au sein de l'entreprise et non une activité de crise, sans l'adhésion aux principes de gestion du risque clients.

En effet, nous recherchons à améliorer au mieux le processus afin de progresser d'une manière significative.

6.2. Modélisation du processus de recouvrement

Une petite comparaison faite entre le processus de recouvrement des créances de la SOPROGI et une entreprise commerciale laisse entrevoir que la différence de statut joue un rôle non moins important dans la relation avec les clients. La SOPROGI qui a un but social, s'expose souvent au problème de créances irrécouvrables parce que ne pouvant pas user de toutes les prérogatives que pourtant la loi lui confère. Contrairement à une entreprise commerciale pour qui la créance est une activité économique décidée de façon pragmatique et les précautions sont prises pour minimiser le risque client (cas d'une banque commerciale par exemple).

6.3. Les délais d'échéances des factures

Certains clients sont liés à la SOPROGI par une convention qui leur permet de ne pas payer au comptant les prestations fournies par la SOPROGI. Les modalités de paiement sont précisées dans le cadre de la convention.

Le client doit en effet procéder au paiement de la facture dans un délai maximum de deux mois après la date de référence. La date prise en compte pour le calcul des délais d'échéances des factures est celle de la transmission de la facture au client. Toute fois, par convention, la date de référence retenue en pratique est le 28 du mois d'émission de la facture.

6.4. Les différentes modalités de recouvrement des créances

La politique de recouvrement des factures mis en place par la SOPROGI est axée principalement sur la prévention du risque client et le recouvrement amiable. Cette approche de prévention est d'autant plus pertinente que les créances sont de plus en plus difficiles à recouvrer et qu'il est encore possible de mieux organiser la prévention du risque d'insolvabilité des clients.

Les règles et procédures mises en place pour organiser le recouvrement sont définies en fonction des catégories des clients dans la gestion des engagements des clients non en règles.

Pour donner beaucoup plus de chance au recouvrement, on doit s'y prendre le plus tôt possible et les procédures établies doivent être rigoureusement appliquées.

Le recouvrement par voie normale et le recouvrement par contentieux sont les deux étapes de recouvrement des créances à la SOPROGI.

Le recouvrement par voie normale et le recouvrement par contentieux sont les deux étapes de recouvrement des créances à la SOPROGI.

6.4.1. Le recouvrement par voie normale

Il s'agit du recouvrement dans les limites du délai maximum autorisé conformément à la convention d'agrément signée le client. Ce délai est habituellement de deux mois après la date de référence.

L'expérience montre plus que le client est relancé plutôt, plus il réagit vite. La relance avant le terme, offre l'occasion de s'informer sur la satisfaction de ses clients, de voir si des factures ne peuvent pas être payées avant le terme et surtout si des factures ne sont pas en instance de rejet. Passé ce délai, l'agent de recouvrement doit faire une relance écrite en rappelant que si le règlement ne survient pas dans les trente jours qui suivent, le dossier sera transmis à la cellule « contentieux ». Ce délai supplémentaire vise à permettre au client de payer ses arriérés sans recourir à la voie contentieuse.

La relance du client se fait par téléphone et /ou par écrit au niveau du service de recouvrement. Les agents de recouvrement utilisent plus le téléphone que le courrier écrit pour relancer les clients. Cet outil de communication permet un contact direct et efficace avec la personne concernée.

6.4.2. Le recouvrement par voie de contentieux

En cas de non paiement des sommes dues et ce dans un délai de 90 jours à compter de la date de référence, le service de recouvrement doit transmettre dans un délai de 48 heures les dossiers impayés à la cellule « contentieux » qui dispose elle de soixante jours à compter de la date de réception du dossier pour recouvrer les sommes impayées.

Dès réception du dossier, la cellule suspend l'agrément du client en cause et adresse une lettre de mise en demeure. Cette lettre provoque habituellement des effets psychologiques forts chez les mauvais payeurs et les incitent à régler leur créance.

Une bonne connaissance de la clientèle est nécessaire afin de mieux gérer le risque client, Certaines entreprises procèdent par classement de leur clientèle. Un certain nombre de critères

peuvent être utilisés pour classer les clients à savoir :

- la régularité avec laquelle le client paye ses factures ;
- le volume de l'enveloppe à recouvrer ;
- le poids du client dans le chiffre d'affaires de la SOPROGI

Cette classification devra tenir compte du caractère stratégique de certains clients. Pour une efficacité des relances le service de recouvrement doit disposer d'un fichier client aussi complet que possible, comprenant en plus de l'identification du client, les informations financières sur l'entreprise cliente. Il importe de signaler que ce type d'information ne figure pas le fichier client de la SOPROGI. Son existence et sa tenue auraient pu éviter à la SOPROGI des créances irrécouvrables qu'il continue de comptabiliser par suite de dépôt de bilan ou de délocalisation du client.

6.4.3. Règlement par voie judiciaire

Les défaillances des clients, les litiges et les contentieux sont inévitables pour une entreprise. La réduction de leur nombre dépend en grande partie de l'efficacité du service de recouvrement. En effet, lorsque les lettres de relance et les tentatives de régler à l'amiable le problème se révèlent inefficaces, la cellule « contentieux » doit procéder à l'envoi du dossier à l'avocat de la SOPROGI pour règlement par voie judiciaire et ce conformément aux dispositions de l'article n°63 du décret n° 66-458 du 17 juin 1966 portant réglementation au Congo sur la comptabilité publique de l'Etat.

La cellule « contentieuse » doit donc procéder dans ce cas à la constitution d'un dossier minimum qui comprend entre autres :

- un relevé de compte certifié conforme ;
- les copies certifiées conformes des factures ;
- une copie de la convention d'agrément.

Au regard de ces dispositions, il serait utile que le responsable de cette cellule ait des compétences juridiques. Le nombre de clients qui sont objet de recouvrement judiciaire est habituellement faible comparativement au total des clients. Il faudra en venir à l'évaluation du

coût de cette activité par rapport à ce qu'elle rapporte afin de prendre une décision quant à son arrêt ou l'amélioration de sa performance.

Toutefois, l'exclusion à priori de tout recours à la justice encourage les mauvais payeurs à continuer d'accumuler leur dette car toute action contentieuse a toujours un effet dissuasif qui incite les clients à payer dans les délais.

6.5. Modes de paiement des créances.

Le règlement des frais de logements se fait au comptant, au niveau des Agences et certaines caisses principales ou au niveau des caisses secondaires. Différents modes de paiement des créances peuvent être utilisés conformément aux procédures éditées.

6.5.1. Paiement en espèces, par chèque ou par virement

En pratique, le règlement est fait en espèces, par virement bancaire ou par mandat. L'agent de recouvrement établit un reçu de paiement et mouvemente la fiche du compte client.

Le mode de paiement par chèque pose beaucoup de problème surtout avec les clients qui régularisent parfois avec des chèques sans provision, avec signature non-conforme ou présentant d'autres irrégularités.

Le paiement par virement ne pose pas de problème d'encaissement effectif mais plutôt un problème de coordination entre les services de recouvrement et de comptabilité. Dans certains cas, la comptabilisation, en prenant acte du virement, peut ne pas répercuter l'information au niveau du recouvrement qui pourrait continuer de débiter le compte du client à tort ou à raison.

Cette situation crée parfois des désagréments aux clients qui se voient encore relancés alors même qu'ils ont déjà honoré leur facture.

6.5.2. Paiement par moratoire

Le terme de moratoire désigne la situation dans laquelle le client qui n'arrive pas à rembourser ses créances dans les délais impartis, demande un délai supplémentaire.

Cette forme de règlement n'est pas en lui un mode de paiement mais une forme de rallonge du

délai de crédit qu'il importe pourtant de signaler car il n'est pas rare que les agents de recouvrement se trouvent confrontés à des situations du genre et par rapport auxquelles ils s'obstinent, règlement à l'amiable oblige.

6.6. L'informatisation du recouvrement

L'informatisation du recouvrement a pour objectif essentiel de faciliter une prise de décision rapide. Elle a permis d'améliorer la qualité des fichiers clients et l'efficacité du personnel du service.

Le fichier client

Un fichier client bien tenu constitue une condition essentielle de l'efficacité d'un service de recouvrement.

Les applications réalisées actuellement par le service informatique répondent en grande partie aux attentes des agents de recouvrement et leur facilite le travail.

Elles permettent, par exemple, de mettre à jour l'encours du client en temps réel et de fournir les détails du compte client (références des factures, leurs dates, la mode de paiement et le montant restant du etc.)

Toutefois, certaines insuffisances demeurent car le logiciel, à en croire les agents utilisateurs, ne permet pas de :

-traiter automatiquement les provisions versées par les clients à leur entrée afin de les déduire systématiquement des droits constatés. La prise en compte de ces provisions dans le cadre des bilans financiers de la SOPROGI retarde l'établissement des données financières fiables et nécessite souvent un travail supplémentaire ;

-enseigner automatiquement les clients sur le montant de leur solde surtout en ce qui concerne les factures des années antérieures ;

-éditer des tableaux de bord de suivi de l'activité de recouvrement avec des indicateurs à l'appui;

-systématiser les relances des clients surtout en ce qui concerne les mauvais payeurs.

6.7. L'analyse des causes du problème du recouvrement

Les principales catégories de causes que nous retenons dans le cadre de notre travail se rapportent aux domaines ci-après :

- les causes liées aux clients ;
- les causes liées aux matériels
- les causes liées aux procédures en vigueur
- les causes liées aux agents impliqués dans le recouvrement des créances ;
- les causes liées à l'environnement de la SOPROGI.

L'atteinte des objectifs du processus de recouvrement dépend de l'organisation mise en place pour son fonctionnement, le crédit management dote ce service d'outils de suivi et d'appréciation de l'activité (ratios de gestion, état de suivi des créances. . .). Le recouvrement est personnalisé par l'utilisation des d'un outil informatique (progiciel), flexible et intégrant une connaissance du portefeuille client.

6.8. Recommandations

Le processus mise en place par la SOPROGI en vue de maîtriser les risques liés au recouvrement des créances, ainsi que tous les projets et opérations menées par les responsables, montrent l'importance que celle-ci accorde à l'accomplissement de cette fonction.

Ce processus comporte : des points forts mais également des faiblesses, sources de risques, qui peuvent être résorbées et ainsi conduire à l'amélioration de son efficacité.

6.8.1. Recommandations relatives à la gestion des caisses

D'importance mesures ont été prises pour la sécurisation des opérations d'encaissement. Cependant, étant donné que la gestion des caisses est une fonction des risques, nous pensons qu'en renforcement de la sécurité de ces opérations sera toujours le bien venu.

Pour cela, il faut :

- 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 caisses à l'improviste par l'audit interne.

6.8.2. Recommandations relatives au service de recouvrement

Le service de recouvrement devrait :

-envoyer à temps les factures aux destinataires

-enregistrer les factures sur des fiches individuelles de comptes client

- se doter d'un cahier de charge de recouvrement pour justifier les règlements effectués par les clients.

-relancer régulièrement les clients qui ne sont pas en règle, établir des calendriers de travail

-identifier les actions rapidement les factures non payées aux échéances fixées par la SOPROGI et d'engager les actions nécessaires auprès des clients.

6.8.3. Recommandations relatives à l'analyse du risque client

Il convient :

-d'analyser le risque client en vue d'identifier les limites que nous avons relevées et bien d'autres aussi. L'impact de la gestion du risque sera mieux quantifié si en amont, il y a une analyse bien élaborée.

-d'évaluer le degré de solvabilité du client.

6.8.4. Recommandations relatives pour la direction générale

La direction générale devrait :

-mettre en place un système d'incitation qui encourage l'implication du personnel impliqué dans le recouvrement des créances :

- améliorer la coordination entre le service impliqué dans le recouvrement
- doter le service du recouvrement de moyens matériels et humains
- mettre en place un logiciel de gestion des créances, externalité la gestion des créances à plus d'un an.

6.8.5. Recommandations relatives à la structure

- envoyer à temps les factures aux destinataires, établir des calendriers de travail
- enregistrer les factures sur des fiches individuelles de comptes client
- se doter d'un cahier de charge de recouvrement pour justifier les règlements effectués par les clients
- relancer régulièrement les clients qui ne sont pas en règle
- identifier les actions rapidement les factures non payées aux échéances fixées par la SOPROGI et d'engager les actions nécessaires auprès des clients.

6.8.6. Recommandations pour la cellule du recouvrement

Le recouvrement à l'agence rencontre beaucoup de difficultés et, dans la situation actuelle, n'assure pas un contrôle dans les opérations. Pour y remédier, nous préconisons de :

- mettre à jour le manuel de procédure des opérations de recouvrement
- 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 aux tentatives de corruption.

6.8.7. Recommandations pour l'ensemble du personnel

Il est nécessaire de :

- ériger le bureau du recouvrement en division de recouvrement pour lui donner plus de responsabilité ;
- recruter des agents de recouvrement pour un meilleur suivi des créances, élaborer un organigramme ;
- élaborer un manuel de procédures de recouvrement des créances, superviser les activités du bureau de recouvrement.

6.9. Mise en œuvre des Recommandations

La législation sur la promotion et la gestion immobilière a connu des évolutions importantes au cours des dernières années et il est important, avant toute réforme, paramétrique ou systémique, d'avoir une idée précise des dispositifs nationaux par rapport à ceux existants dans les autres pays de l'Afrique et du Monde.

Nous recommandons à ce sujet des pratiques de gestion des politiques de recouvrement en matière de promotion et de gestion immobilière.

Soulignons également que les outils de gestion sont à moderniser et l'organisation interne des services à améliorer notamment en vue d'automatiser les tâches des agents pour une meilleure productivité du travail.

Nous convenons de procéder à un audit avec un cahier de charges précis en vue de la mise en place d'une véritable gestion informatisée intégrant des applications nécessaires à la SO.PRO.GI.

Il est nécessaire de disposer de logiciels pour la facturation et la comptabilisation des pièces comptables. L'avantage d'une telle démarche est de bénéficier des informations financières en temps réel.

Ainsi les résultats obtenus (forces et faiblesses) ont permis de faire des recommandations pour l'amélioration du taux recouvrement des créances à l'entreprise

Conclusion du chapitre

Il en ressort que le recouvrement des créances à la SOPROGI se fait en plusieurs étapes. L'objectif visé par ce processus est de maximiser le niveau des encaissements et de réduire le taux des impayés. Toutefois, on note un niveau assez élevé des impayés, ce qui oblige les responsables de la SOPROGI à prendre des mesures adéquates en vue d'optimiser la procédure de recouvrement.

Conclusion de la deuxième partie

L'objectif sur l'analyse d'un système adéquat d'amélioration de la qualité et des performances est aujourd'hui un atout dans la gestion du poste client, cette logique n'épargne pas les structures de recouvrement des créances qui doivent de plus en plus améliorer leurs méthodes de travail pour être plus efficaces, c'est dans cette optique poursuivie par notre étude, qu'au niveau de la SOPROGI, le réaménagement de l'analyse du processus de recouvrement des créances clients en vue d'une amélioration de la qualité des services, d'une réduction des coûts et des délais.

Cependant, la SOPROGI aura beau développer les 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 favorise le processus de recouvrement des créances en vue d'assurer 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 *société rentable* au service du développement économique et social de notre pays et de la sous région, réputée pour son service de qualité à moindre coût.

La mise en œuvre des recommandations formulées requiert aussi bien des acteurs que des usagers un changement de comportement afin que la SOPROGI retrouve une gestion plus efficace et offre à sa clientèle des services de qualité.

CONCLUSION GENERALE

La Société de promotion et de gestion immobilière est chargée, depuis sa création en 1979, de la construction des logements sociaux sur tout le territoire de la République du Congo. Ces dernières années, l'entreprise rencontre beaucoup de difficultés pour répondre à une demande de logements toujours plus importante. Les demandes de logements ont flambé en raison des troubles socio-politiques que le pays a connus au cours de la dernière décennie. Ces événements n'ont pas épargné le patrimoine de la SOPROGI qui a été, en partie, détruit.

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 la maîtrise des risques liés au recouvrement mis en place par la SOPROGI.

Notre travail a consisté à décrire et analyser ledit dispositif, afin d'identifier les risques encourus par la SOPROGI, et de proposer des solutions en vue de son amélioration. Ainsi, avons-nous relevé que le SOPROGI s'appuie sur une organisation de recouvrement à trois niveaux, adaptée au système de gestion de l'entreprise, un système de transfert de fonds en banque raisonnablement sécurisé. Tout cela est 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 possesseur 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.

Nous recommandons alors, pour l'amélioration de ce dispositif, une plus grande vulgarisation au service de recouvrement qui se trouve être le plus parfait remède contre les impayés. Nous préconisons également l'utilisation et l'affectation de ressources humaines et logistiques conséquentes aux différents services afin de renforcer les mesures de lutte contre l'insolvabilité.

Par ailleurs, la SOPROGI devra développer des techniques et méthodes censées maîtriser ses

risques. Celles-ci 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 piste de solutions, aussi modeste soit-elle, au problème du recouvrement des créances à la SOPROGI. La prise en compte des recommandations qui ont été formulées permettra, à coup sûr, à la société de retrouver sa rentabilité et de contribuer efficacement au développement économique et social de la République du Congo.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE N°1 : Guide d'entretien et questionnaire d'analyse des procédures

GUIDE D'ENTRETIEN

1. Disposez-vous d'un manuel de procédures ? Quand a-t-il été révisé pour la dernière fois ?
2. Quelles sont vos attributions (Description du poste occupé) ?
3. Comment est organisé votre service ?
4. Quels sont les principaux problèmes que vous rencontrez dans ce service ?

QUESTIONNAIRE D'ANALYSE DES PROCEDURES

(Inspiré de l'analyse des procédures de Labadie et Rousseau)

1. Qui peut décider d'ouvrir un compte client ?
2. Cette décision est-elle soumise à une prise de renseignements ? Si oui laquelle est suffisante ?
3. Combien de comptes sont ouverts dans l'année ?
4. Quelles informations sont saisies dans le fichier client à l'ouverture du compte ?
5. Quel est le rythme de facturation ?
6. Quel est le délai d'envoi d'une facture ?
7. Existe-t-il des cas d'omission de facturation ?
8. Quelles anomalies d'exploitation rencontrez-vous ?
9. Qui enregistre les règlements ?
10. Quels sont les moyens de règlement utilisés par les clients ?
11. Comment sont répartis les moyens de règlement ?
12. L'enregistrement d'un règlement met-il à jour l'encours client en temps réel ?
13. L'échéance des règlements correspond-elle à celle des factures ? sinon une action est-elle menée ?
14. Lorsqu'une créance est échue, une action est-elle menée ?
15. Qui mène cette action ?
16. A partir de quel délai une créance échue est-elle considérée comme douteuse ?
17. Existe-t-il une balance âgée informatisée ? Est-elle disponible par le commercial et à différents niveaux ?

18. Quelles sont les personnes chargées du recouvrement ?
19. Les commerciaux sont-ils impliqués dans les actions de recouvrement ? Quelles sont les tâches à la charge du service financier, du service comptable ?
20. Le recouvrement est-il sous- traité à l'extérieur ? Si oui, dans quel cas et à quel coût ?
21. Combien de dossiers sont à recouvrer par mois ?
22. Quel est montant moyen des dossiers mis en recouvrement ?
23. Le suivi du recouvrement est-il informatisé ?
24. Qui décide de provisionner une créance ?
25. Quelles sont les règles de provisionnement des créances douteuses ?
26. Existe-t-il un état informatisé du suivi des clients douteux ? Peut-on l'obtenir par le commercial et à différents niveaux de gestion ?
27. Quel est le montant moyen des créances douteuses ?
28. Combien y a-t-il de créances passées en créances douteuses par an ?
29. Les comptes non utilisés depuis longtemps sont-ils régulièrement purgés du fichier clients ?
30. Quelles sont les conditions de fermeture d'un compte client ?
31. Combien de comptes sont fermés par an ?

ANNEXEN°2 : Questionnaires de contrôle interne interne

Questionnaire de contrôle interne	Oui	Non	Observations
1. Politique générale			
Les objectifs de recouvrement sont-ils clairement définis ?	X		Objectifs chiffrés
Chaque agent reçoit-il des objectifs individuels ?		X	
2. Le système d'organisation			
Le service dispose-t-il d'un organigramme clairement défini ?		X	
L'organigramme est-il à jour ?		X	
Les postes de responsabilités sont-ils clairement définis ?	X		
La description des tâches est-elle assez claire ?	X		
Toutes les tâches exécutées par les agents sont-elles supervisées ?		X	
L'analyse des postes permet-elle de savoir :			
- de qui on dépend et qui dépend de nous ?	X		
- d'où viennent les éléments nécessaires à l'accomplissement de notre tâche ?	X		
- à qui on transmet le résultat de notre travail ?	X		
3. Les moyens			
Le personnel est-il suffisant ?		X	
Le personnel bénéficie-t-il d'une formation continue ?		X	
Le personnel est-il associé aux activités de contrôle interne ?	X		

Le personnel est-il doté de moyens techniques en nombre suffisant ?		X	
4. Les méthodes et procédures			
Les méthodes et procédures sont-elles définies dans un manuel de procédures ?		X	Pas toutes ni pour toutes les fonctions
Le manuel est-il régulièrement mis à jour ?		X	Dernier manuel validé date de 1998. Mise à jour en 2006 du manuel de procédures comptables en attente de validation
Le manuel est-il un outil auquel les agents se réfèrent pour l'accomplissement des tâches ?		X	La plupart affirme qu'il n'existe pas de manuel

Objectifs de contrôle			
S'assurer que les conditions d'abonnement garantissent la fiabilité du fichier client et un bon suivi du compte client			
Questions	Oui Ou N/A	Non	Commentaires
L'insertion d'un nouveau client dans le fichier est-elle justifiée par un document prouvant l'existence du client ?	X		Contrat d'abonnement
Des critères d'acceptation des demandes d'abonnement sont-ils définis et respectés ?	X		
Les données du fichier client permettent-elles une identification précise de l'intéressé ?	X		
Existe-t-il des formulaires standards de traitement des demandes d'abonnement ?	X		
Sont-ils prés numérotés ?		X	Le numéro est généré automatiquement par l'informatique
Les informations recueillies lors de l'abonnement permettent-elles de se situer sur la solvabilité du client ?		X	

L'acceptation de la demande se fait-elle dans le strict respect de la solvabilité du client ?		X	Pas d'enquête de solvabilité
Existe-t-il une procédure de validation des enregistrements effectués sur le fichier client ?		X	
Les modifications du fichier client doivent-elles être appuyées par des documents officiels ?	X		Demande d'avenant
Le responsable de l'unité accueil vente peut-il à tout moment connaître la progression des dossiers d'abonnements ?	X		
Les commerciaux peuvent-ils à tout moment connaître l'état d'un compte client donné ?	X		
Les contrôles effectués lors de l'abonnement permettent-ils de détecter les tentatives de fraude (nouvel abonnement d'un client débiteur sur la base d'une pièce d'identification fausse ou différente de la première)?		X	

Objectifs de contrôle			
S'assurer du traitement rapide des opérations et du traitement de toutes les commandes			
Questions	Oui Ou N/A	Non	Commentaires
Toutes les demandes d'abonnement sont-elles enregistrées ?	X		
Les dossiers d'abonnements sont-ils acheminés rapidement aux services responsables de leur traitement ?	X		
Un suivi du traitement de la demande d'abonnement par un responsable nommé est-il opéré ?	X		

Toutes les demandes sont-elles rapidement traitées ?		X	Délai normal 10 jours : mais peut aller jusqu'à un mois et plus
Si non une analyse est-elle faite pour la détermination des causes de retards dans les traitements ?		X	

Objectifs de contrôle			
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			
Questions	Oui Ou N/A	Non	Commentaires
Le service de facturation est-il séparé du service d'expédition ?	X		
Le service de facturation est-il séparé du service de comptabilité ?	X		
Des états de facturation sont envoyés périodiquement aux clients et sont suivis par les commerciaux ?	X		
Les factures sont-elles numérotées séquentiellement ?	X		Facturation automatique
Les factures sont-elles contrôlées par une personne autre que celle qui les a établies ?	N/A		
Y a-t-il un rapprochement entre : - les expéditions et les facturations - Les numéros de bon de livraison et les numéros de factures pour s'assurer qu'ils sont tous facturés ?	X N/A		Exploitation des pertes techniques et pertes non techniques
Le système de facturation rend-t-il impossible l'établissement d'une facture sans l'existence d'un numéro de police ?	X		

Les factures sont-elles transmises rapidement au service recouvrement et suivi des comptes clients pour la mise à jour rapide de la situation extracomptable des clients ?	X		Mise à jour des comptes clients individuels automatiquement générée par la facturation
Une copie de la facture est-elle conservée au niveau du service responsable de son émission en vue de son suivi ?	N/A		
L'expédition des factures est-elle faite par le service émetteur ?	X		
Un suivi des factures émises est-il fait afin de s'assurer de leur réception par les clients ?			

Objectifs de contrôle			
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			
Questions	Oui Ou N/A	Non	Commentaires
Existe-t-il une séparation des tâches quant à : la réception des règlements et l'enregistrement comptable ?	X		
Existe-t-il une procédure de contrôle et de traitement des encaissements des créances clients ?	X		
Si oui - donne-t-elle lieu d'enregistrer rapidement les encaissements dès leur réception ? - donne-t-elle de déposer rapidement les encaissements à la banque ? - permet-elle une sécurité des opérations bancaires et des supports de règlement ?	X X X		Dépôt journalier
Les modes de paiement sont-ils formellement identifiés ?	X		Espèces, chèques, virement bancaire, prélèvement bancaire, carte bancaire

Les encaissements en espèces sont-ils : - enregistrés sur des pièces de caisse standards et pré numérotés ? - enregistrés au fur et à mesure dans le journal caisse ?	N/A X		Informatisation des caisses
Les paiements reçus sont-ils rapprochés des factures émises (lettrage des comptes clients) ?	X		Lettrage automatique
Tous les règlements des clients font-ils l'objet d'un reçu ?	X		
Les règlements reçus sont-ils examinés par un responsable clairement défini avant leur transmission à la comptabilité ?	X		Validation des opérations de caisse par le chef d'unité recouvrement
Le total des recettes encaissées est-il régulièrement rapproché des crédits portés aux comptes clients ?	X		
Les effets retournés impayés sont-ils : - immédiatement redébités au compte client ? - soumis à un responsable ?	X X		
Les chèques et effets sans bénéficiaires sont-ils complétés au nom de l'entreprise ?	X		
Une analyse régulière des écarts entre les prévisions et les réalisations d'encaissement est-elle faite ?	X		Edition mensuelle des performances de recouvrement par agence

Objectifs de contrôle			
S'assurer que les risques de vol ou de détournement de recettes sont nuls ou minimes			
Questions	Oui Ou N/A	Non	Commentaires
Dispose-t-on d'une caisse spécialisée pour la réception des fonds ?	X		Quelques décaissements sont autorisés cependant : les remboursements de caution ou de double paiement
A-t-on fixé un montant maximum à détenir en caisse ?	N/A		

Des contrôles de caisse sont-ils effectués systématiquement en cours d'année ?		X	Rares contrôles inopinés
Les contrôles sont-ils indépendants des responsables de caisses ?	X		Comptable agence, inspecteurs
Les disponibilités sont-elles gardées en lieu sûr ?	X		Remise des fonds journalières et disposition de 2 coffres forts pour les fonds n'ayant pas pu être versés
Le transfert des encaisses est-il sécurisé ?	X		
Prépare-t-on des bons d'expédition pour toutes les expéditions des recettes en banque ?	X		
Les montants des dépôts quotidiens du journal des recettes est-il rapproché des relevés de banque ?	X		

Objectifs de contrôle			
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			
Questions	Oui Ou N/A	Non	Commentaires
Les journaux de vente sont-ils établis par un service indépendant des comptes clients ?	X		
Le service comptable reçoit-il et sans délai les factures émises pour leur comptabilisation immédiate ?	X		
Le suivi ou le recensement des chevauchements d'enregistrement rend-t-il impossible la comptabilisation de deux factures avec le même numéro ?	X		
Le journal de vente est-il généré automatiquement par la facturation ?	X		

Un contrôle est-il fait pour s'assurer que toutes les factures sont enregistrées et que tous les numéros de facture font l'objet d'un suivi comptable ?	N/A		
A la clôture de l'exercice, toutes les marchandises sorties du magasin, les bons de livraison en instance de comptabilisation font-ils l'objet de recherche afin d'enregistrer en factures à établir les sommes nécessaires ?	X		Etat de la production livrée non facturée
Les journaux de vente sont-ils rapprochés avec les montants passés en comptes collectifs ?			
Des rapprochements sont-ils effectués à des périodes régulières entre les factures comptabilisées et les états récapitulatifs des ventes établis par le service responsable des ventes ?	X		
Le système informatique permet-il la détection des doubles enregistrements ?	X		

Objectifs de contrôle			
S'assurer d'une comptabilisation exhaustive et à bonne date des règlements et d'une élimination de doubles comptabilisations			
Questions	Oui Ou N/A	Non	Commentaires
La comptabilisation des encaissements est-elle rapide ?	X		Comptabilisation en temps réel sur SIC et déversement automatique des mouvements du SIC vers Oracle GL dans les comptes clients
Les recettes sont-elles comptabilisées au jour le jour ?	X		
En fin de période la comptabilité assure-t-elle qu'elle a enregistré : - tous les règlements reçus dans la période ? - uniquement ceux là ?	X	X	Electricité prépayée en phase pilote : non définition du traitement comptable de ces ventes en fin de période

Les recettes enregistrées par la banque et non par la société, décelées par les rapprochements de banque, sont-elles enregistrées sur la période ?	X		
Les reports d'échéance sont-ils enregistrés sur l'échéancier dès qu'ils sont accordés ?	X		
En fin de période, un contrôle de séparation des exercices est-il mené par la direction. ?	X		

Objectifs de contrôle

S'assurer que les règlements comptabilisés correspondent à des recettes réelles de l'entreprise

Questions	Oui	Non	Commentaires
	Ou N/A		
La comptabilisation des règlements est-elle séparée : - de celle de la comptabilisation des factures de ventes ? - de celle de l'annulation comptable d'une créance ?	X X		
La balance client est-elle régulièrement rapprochée du grand-livre ?	X		
Les règlements sont-ils comptabilisés à partir des avis de crédit et non des titres de paiement eux-mêmes ?		X	Prélèvements, virements : oui Chèques : non mais rectification des comptes après réception des avis de crédit.
La balance auxiliaire est-elle rapprochée de la balance générale par le service comptable de façon régulière ?	X		

Objectifs de contrôle

S'assurer que les soldes caisses et banques enregistrés dans les livres comptables reflètent la réalité et que les rapprochements sont correctement établis

Questions	Oui	Non	Commentaires
	Ou N/A		
Etablit-on des rapprochements bancaires tous les mois ou au moins à chaque arrêté comptable pour s'assurer que débits et crédits sont inclus dans la bonne période ?	X		

Le rapprochement est-il revu chaque mois par un cadre ou un employé responsable ?	X		Chef unité comptabilité des trésoreries
Les anomalies détectées lors des rapprochements de banque sont-elles : - Analysées ? - Soumises à autorisation ? - Corrigées	X X X		
Les rapprochements sont-ils faits au service comptabilité par des employés ne participant pas aux opérations de recettes ?	X		
Les relevés de banque sont-ils reçus directement du service courrier ou de la banque par la personne faisant le rapprochement ?	X		Par le supérieur hiérarchique de l'opérateur principal
Les rapprochements bancaires concernent-ils tous les comptes et sont-ils automatiques ?	X		

Objectifs de contrôle

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

Questions	Oui Ou N/A	Non	Commentaires
le suivi et le recouvrement des créances clients sont-ils assurés par un service ou une personne nommément désignée ?	X		
Le responsable qui suit les recouvrements de créances est-il indépendant de celui qui exécute les tâches suivantes : - tient les comptes clients? - manipule ou enregistre les paiements ? - prépare les factures de vente ? - tient les journaux de vente ?	X X X	X	Il arrive parfois que le chef du recouvrement donne un coup de main aux caissiers
Est-il rendu compte régulièrement - des factures impayées ? - des soldes arriérés ?	X X		
Des procédures de relance clientèle pour retards de paiement sont-elles définies ?	X		

Les relances effectuées sont-elles listées et documentées dans un dossier ?	X		
Les créances arriérées sont-elles remises à un service contentieux ?	X		
Les clients mauvais payeurs sont-ils : - régulièrement identifiés ? - signalés aux intervenants dans le processus de vente pour éviter des expéditions qui ne pourront pas être réglées ? - relancés de façon systématique ? - bloqués ou sortis du fichier informatique ?	X N/A X X		
Un responsable est-il nommément désigné pour la prorogation des échéances ?	X		Chef du recouvrement et chef d'agence
La mise à jour des échéances est-elle faite de manière formelle ?	X		
Les procédures de suivi et de traitement des créances anciennes et douteuses permettent-elles un recouvrement efficace et sûr ?		X	
Des limites de crédit sont-ils fixés pour chaque client ?		X	

Objectifs de contrôle :

S'assurer que les provisions et les pertes sur créances sont correctement passées et sont conformes à la réglementation

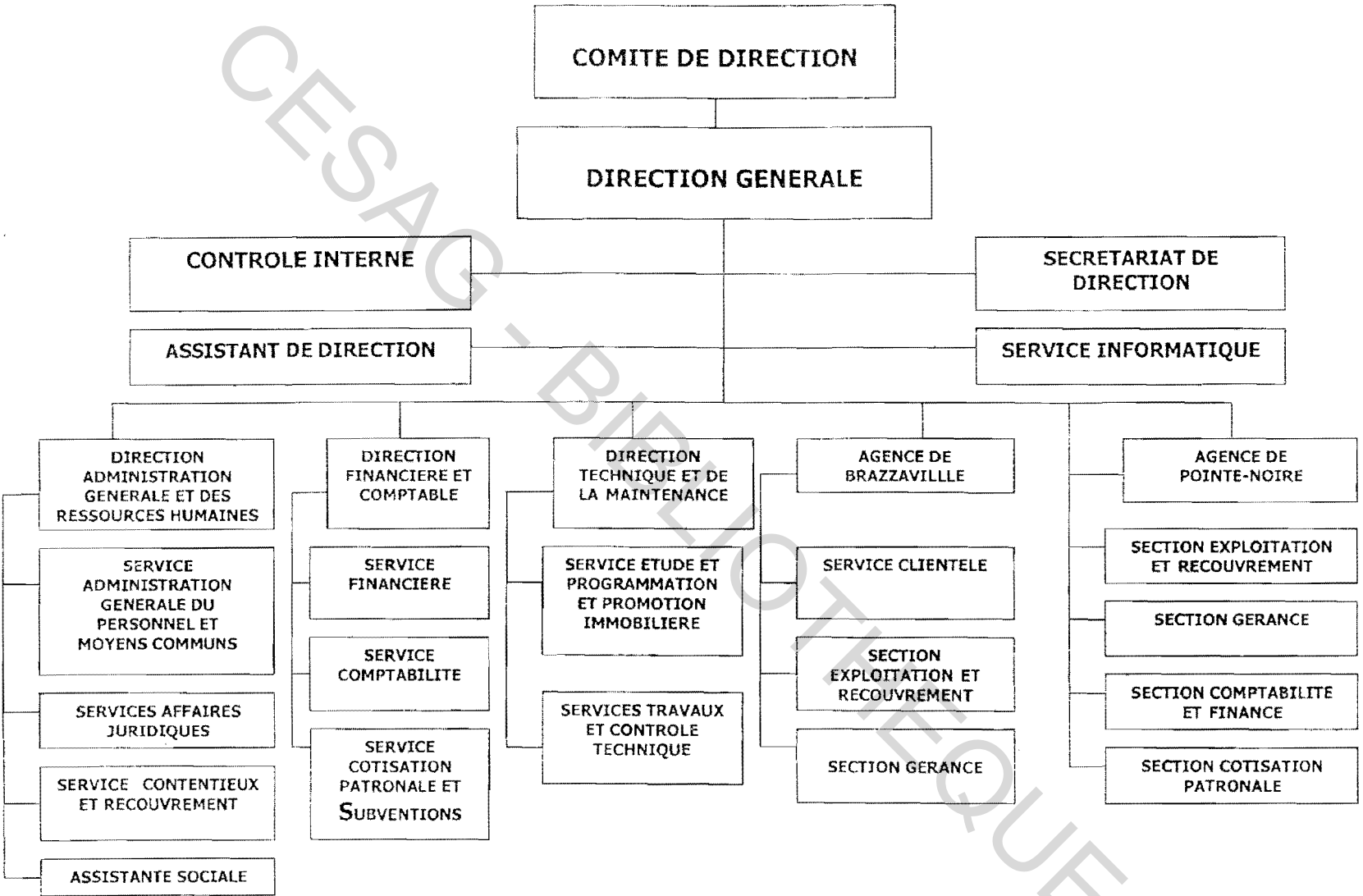
Questions	Oui Ou N/A		Non	Commentaires								
	Une balance par ancienneté de créance est-elle : - régulièrement établie ? - exploitée pour déterminer les provisions pour clients douteux ?	X X					<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ancienneté de la créance</th> <th>Taux de dépréciation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6-12 mois</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>12-24 mois</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>Plus de 24 mois</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Ancienneté de la créance	Taux de dépréciation	6-12 mois	40%	12-24 mois
Ancienneté de la créance	Taux de dépréciation											
6-12 mois	40%											
12-24 mois	80%											
Plus de 24 mois	100%											

La politique d'établissement des créances douteuses est-elle : - clairement établie ? - suffisamment prudente ?	X X		
La société possède-t-elle un justificatif d'irrecouvrabilité pour les créances passées en pertes ?	X		Créances supérieures à 5 ans
Les créances passées en pertes ont-elles été soumises à l'autorisation d'un responsable ?	X		Directeur Général
Le risque client est-il couvert par une assurance globale ?	X		
Des procédures de suivi des litiges commerciaux sont-elles définies ?	X		
Les litiges non résolus donnent-ils lieu à des provisions pour risques et charges ?	X		

Objectifs de contrôle			
S'assurer que les recommandations des audits précédents sont suivies			
Questions	Oui Ou N/A	Non	Commentaires
Avant l'endos et la remise à l'encaissement, les chèques font-ils l'objet des contrôles suivants : - signature ? - correspondance entre montant en lettres et montant en chiffres ? - absence de surcharge ? - le chèque est barré ? - inscription des numéros de police et de téléphone au dos du chèque ?	X		2 fois par le caissier et par l'agent comptable
L'équilibre chèques encaissés et chèques remis à l'encaissement est-il contrôlé ?	X		
Les frais de remise sans autorisation sont-ils systématiquement appliqués ?		X	Uniquement paiement de bris de plomb

Existe-t-il un système d'apurement systématique des comptes qui entraînent des montants au titre de crédits non apurés et de crédits sans débits ?		X	Automatique : non, à la demande : oui
L'application des intérêts de retards clientèle régulière est-elle effective ?		X	Les clients en retard de paiement ont déjà du mal à payer la créance principale, des frais supplémentaires les inciteraient à disparaître
Applique-t-on des frais aux moratoires ?		X	
Un système de motivation des agents du pré-contentieux est-il : - défini ? - appliqué ?	X	X	
Les clients ayant déjà fait l'objet de constat de fraude sont-ils signalés sur la fiche de relève par une mention particulière ?		X	
L'unité de recouvrement est-elle indépendante de toute pression/intervention ?		X	

ANNEXE N°3 : ORGANIGRAMME



ANNEXE N°4 NOTE DE SERVICE

REPUBLIQUE DU CONGO

Unité * Travail * Progrès



SOCIETE DE PROMOTION ET DE GESTION IMMOBILIERE

R.C.C.M N° 01 - B - 4129 B.P. 345 Brazzaville
Email : soprogi@yahoo.fr / SOPROGI@hotmail.com

DIRECTION GENERALE

DIRECTION DE L'ADMINISTRATION
GENERALE ET DES RESSOURCES
HUMAINES

SERVICE ADMINISTRATION GENERALE,
DU PERSONNEL ET DES MOYENS
COMMUNS

N° 44-2008/DG/DAGR/H/SAGPMC

NOTE DE SERVICE

Monsieur **IKAMA Jean Médard**, titulaire d'un Master Professionnel en **Comptabilité et Gestion Financière**, obtenu à Dakar au Sénégal, est autorisé à effectuer un stage d'imprégnation pratique d'un (01) mois, pour la période allant du **08 décembre 2008** au **08 janvier 2009** à la Société de Promotion et de Gestion Immobilière (SOPROGI), pour être utilisé à la Direction Financière et Comptable en son service Comptabilité.

Conformément à la Note de Service N°0080/DG du **11 août 2005**, l'intéressé ne percevra aucune indemnité de stage durant la période susvisée.

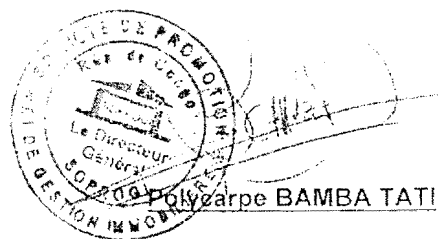
Fait à Brazzaville, le

05 DEC 2008

Le Directeur Général p.i.

AMPLIATIONS

- DG 1
- DAGRH 1
- DFC 1
- SAGPMC 1
- INTERESSE 1
- ARCHIVES 1/6



ANNEXE N°5 AVIS DE QUITTANCE



SOCIETE DE PROMOTION ET DE GESTION IMMOBILIERE

AVIS DE QUITTANCE

Code _____ Période _____

Objet de la quittance _____

Secteur _____

Site _____

Numéro du local _____

Nature du contrat _____

Identité du Client _____

N° Client _____

Nom et prénom du client _____

Quittance _____

Numero de la quittance _____

Montant _____

Factures loyer : 0 Pénalité : 0 Autres : 0

Solde dû au mois de _____

Le Chef d'Agence _____



SOCIETE DE PROMOTION ET DE GESTION IMMOBILIERE

AVIS DE QUITTANCE

Code _____ Période _____

Objet de la quittance _____

Secteur _____

Site _____

Numéro du local _____

Nature du contrat _____

Identité du Client _____

N° Client _____

Nom et prénom du client _____

Echéance _____

Numero de la quittance _____

Montant _____

Solde dû au mois de _____

Le Chef d'Agence _____

Facture payable dès Reception

Facture payable dès Reception

Société de Promotion
et de Gestion Immobilière



AGENCE DE BRAZZAVILLE

B.P. 345 - Tél:

Brazzaville

AVIS DE QUITTANCE

N°	
Période	

Secteur

N° logement

Type contrat

Nom et prénoms du client

N° compte

Adresse

Mensualité	
Charges communes	
Autres charges	
<i>Total 1</i>	
Pénalités	
Net à Payer	

ANNEXE N°6

SOCIETE DE PROMOTION
ET DE GESTION IMMOBILIERE

Direction Administrative
Financière et Comptable

Division Comptable

FICHE D'IMPUTATION

N° ARRIVEE 625	DATE D'ARRIVEE 2026	DATE DOCUMENT
-------------------	------------------------	---------------

Journal N° Type de Pièce
 Référence pièce
 Libellé (créanciers + N° Document)

ENREGISTREMENT COMPTABLE

1) Comptes : 2) Montants	Débit		Crédit	
	(1)	(2)	(1)	(2)

Visa Chef Comptable

SUIVI BUDGETAIRE

N° du compte :	Montant Prévisionnel
Exécution :	Crédit Disponible
	Cumul
Avis du Directeur	Incidence

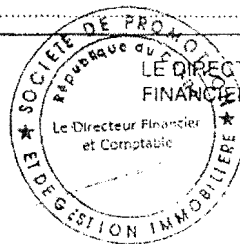
PAIEMENT

Mode de Paiement : Chèque Virement Caisse Traite

Compté à Créditer :

Compte à Débité :

Visa du Chef de la Division Financière



LE DIRECTEUR ADMINISTRATIF
FINANCIER ET COMPTABLE

ANNEXE N°7 RELEVÉ SYNTHÉTIQUE DES COMPTES CLIENTS EN COURS

SOCIÉTÉ DE PROMOTION
ET DE GESTION IMMOBILIÈRE



AGENCE DE BRAZZAVILLE

RELEVÉ SYNTHÉTIQUE DES COMPTES CLIENTS EN COURS

SECTEUR : 2R+4
Période : du 01/08/1973 au 30/12/2008

TYPE DE CONTRAT : LOCATION SIMPLE

N/O	N° de cpte	N° logement	Noms	Échéance	Date début	Date fin	Fact. du mois	Total factures	Paié. du mois	Total paiements	Solde
1	4111P611	FAÇI/MKD	MEDI INTERNATIONAL	80 000	01/09/2006		80 000	2 240 000	0	1 440 000	800 000
2	4111P148	P13-446/S	MAMBOU MICHEL	60 500	01/01/2000		60 500	3 685 000	0	3 619 500	65 500
3	4111P447	P13-447/S	ITIERE PATRICK	66 000	01/04/2001		66 000	5 922 000	66 000	5 856 000	66 000
4	4111P268	P13-448/S	NGOMA MABIALA	66 000	01/06/2001		66 000	5 790 000	130 000	5 790 000	0
5	4111P49	P13-449/S	LELO CLARISSE IDA	55 000	01/01/2003		55 000	3 900 000	0	3 870 000	30 000
6	4111P502	P13-450/S	MPICKA PIERRETTE FLORE	66 000	01/08/2003		66 000	4 188 000	700 000	3 388 000	800 000
7	4111P608	P13-451/S	MOUTOU KANGO	55 000	01/07/1999		55 000	5 913 938	0	5 803 938	110 000
8	4111P609	P13-452/S	BITOUMBOU EBOUNASSA THOM	72 000	01/09/2004		72 000	3 606 000	143 000	3 534 000	72 000
9	4111P211	P13-453/S	TITI LOEMBA	55 000	01/12/2001		55 000	5 000 000	0	4 855 000	145 000
10	4111P134	P13-454/S	NZENGUE PROSPER	66 000	01/01/2003		66 000	4 680 000	0	3 351 000	1 329 000
11	4111P139	P13-455/S	BONGOTTO ROGER	55 000	01/05/2002		55 000	4 220 000	0	3 950 000	270 000
12	4111P135	P13-456/S	DIOGO EDOUARD	66 000	01/12/2001		66 000	5 328 000	0	5 162 000	166 000
13	N° DE COMP	P13-458/S	YOKA NDIINGA MBEMBE DESTIN	66 000	01/12/2008		66 000	66 000	66 000	66 000	0
14	4111P136	P13-459/S	POATY MARIANE	45 000	01/08/2003		45 000	3 875 000	0	3 875 000	0
15	4111P147	P13-460/S	MOUANDA MARIE JEANNE	55 000	01/05/2003		55 000	3 545 000	95 000	3 530 000	15 000
16	4111P109	P13-461/S	MOUMBA PASCAL	66 000	01/12/2001		66 000	7 110 000	66 000	7 042 500	67 500
17	4111P121	P13-462/S	MOUSSODIA JEAN BONARD	66 000	01/07/1999		66 000	7 290 000	0	6 468 800	821 200
18	4111P603	P13-463/S	FERNANDES JEAN CLAUDE	55 000	01/01/2004		55 000	3 300 000	0	3 245 000	55 000
19	4111P137	P13-464/S	LOMOUELE JEAN BEDEL	55 000	01/08/2001		55 000	4 650 000	0	4 595 000	55 000
20	4111P132	P13-465/S	TOYO GASTON	66 000	01/12/2001		66 000	5 580 000	70 000	5 666 000	-86 000
21	4111P116	P13-466/S	BOUEYA JEAN BAPTISTE	66 000	01/10/1999		66 000	6 945 000	0	5 997 000	948 000
22	4111P151	P13-467/S	OBONGO JEANNE	55 000	01/07/2001		55 000	4 740 000	0	4 660 000	80 000
23	4111P221	P13-468/S	GOMA THIERRY	66 000	01/07/2003		66 000	4 248 000	100 000	4 210 500	37 500
24	4111P215	P13-469/S	YOKA MOUANGANGA	66 000	01/12/2001		66 000	6 033 000	0	5 967 000	66 000
25	4111P604	P13-470/S	TSONO GUYANE	60 500	01/10/2004		60 500	2 964 500	0	2 904 000	60 500
26	4111P477	P13-471/S	FAIGNOND PARFAITE	66 000	01/08/2003		66 000	4 188 000	0	4 054 000	134 000
27	4111P152	P13-472/S	KOUMOU ABOKI GUILLAUMETTI	55 000	01/11/2002		55 000	4 000 000	0	2 505 000	1 495 000
28	4111P128	P13-473/S	OKIEMY NGOLLO	55 000	01/11/1999		55 000	5 685 000	0	5 515 000	170 000
29	4111P154	P13-474/S	MAVOUNGOU DENIS	72 000	01/10/2004		72 000	3 540 000	0	3 469 000	71 000
30	4111P129	P13-475/S	MAHOUATA LAURENT	55 000	01/11/1999		55 000	5 730 000	55 000	5 630 000	100 000
31	4111P489	P13-476/S	ODZALA CHARLES	55 000	01/12/2001		55 000	4 490 000	0	4 380 000	110 000
32	4111P15	P13-477/S	NTSENDO EMMANUEL EVARISTE	72 000	01/08/2004		72 000	3 672 000	0	3 525 000	147 000
33	4111P14	P13-478/A	SINDE	222 200	01/03/2002		222 200	17 513 400	0	16 402 000	1 111 400
34	4111P610	P13-479/A	BOUT	350 000	01/05/2006		350 000	11 200 000	0	8 160 000	3 040 000

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES & ARTICLES

1. ASSI- ESSO, Anne Marie ; DIOUF, Ndiaw (2002), OHADA : Recouvrement des créances, édition Bruxelles, 234 p.
2. Association Française de Crédit Managers et Conseil, 2005 ; *l'unique référentiel métier du crédit management*, <http://www.adfcc.com/fr/conseil-glossaire-liste.php?id-menu=9&id-ss-menu=4&page=0>
3. Autorité des Marchés Financiers (2006), le dispositif de Contrôle Interne : cadre de référence : www.amf-France.org.
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?p.channelLd=48432.
5. BAROLET & BOULMER (2003), « gestion financière-Manuel & Application », DECF 4 12^e édition Dunod Paris, 235 p.
6. BAROLET et Pierre BOUMER, la trésorerie des Entreprises, 2^{ème} édition DUNOD (1986), 76 p
7. BARREAU Jean & Jacqueline DELAHAYE (2000), Gestion financière, 9^e éd. Dunod Paris.
8. BATUDE Daniel (1997), l'audit comptable et financier, Editions, NATHAN, Paris, 307 p.
9. BENEDICT Guy & KERAVEL René (1996) : Evaluation du contrôle interne et vérification, Editions comptables Malesherbes, Paris. 217p.
10. BLANCHET Bruno (2005), Procédures et litiges crédits clients, AFDCC, www.afdcc.com.
11. CHAUVOT Myriam (2001), PME : le recouvrement des créances clients devient stratégique, Option Finance, n° 661, 16-22 p.
12. CHAUVOT Myriam (2001), PME : le recouvrement des créances clients devient stratégique, Option Finance, n° 661, p. 166
13. CHAUVOT Myriam (2002), Recouvrement : tenez compte du profil de votre débiteur stratégique, Option Finance, n° 708 p.129
14. COLLINS Lionel et VALIN Gérard (1992) : Audit et contrôle interne, aspects Financiers, opérationnels et stratégiques. Edition, DALLOZ, Paris.
15. COOPERS & LYBRAND (1998) ; la nouvelle pratique du contrôle interne. Les Editions d'organisation.

16. CROSIO Alain (1983), Rapports contractuels et solvabilité : le renseignement commercial: prévention des impayés, Paris Masson
17. DE BOISLANDELLE Henri (1998), dictionnaire de gestion, Economica, 125p.
18. Dispositions de l'article n°63 du décret n° 66-458 du 17 juin 1966 portant réglementation sur la comptabilité publique de l'Etat au Congo.
19. ERSA André (2005), Précis de Comptabilité SYSCOA, TOME1, Edition 2005, 236p.
20. GARNIER FINANCE LLC (2006), solution de gestion du poste –client PME-PMI www.gardinerfinance.com
21. GIRODON Eric (2004), le recouvrement des créances les entreprises s'organisent, Option Finance n° 784, 20-22 p.
22. GORRIAS Gérard, GORRIAS, GOUSSET Madeleine ; GORRIAS Pascal (2004), lexique juridique pour l'entreprise, Edition d'Organisation, 408p.
23. GUILLEMONT P (1989). « Stratégie de développement et ouverture sur l'extérieur », Revue africaine de développement, juin, 45p.
24. HELLRIEGEL Don & SLOCUM John (1997) : Management des organisations. Editions de BOECK& LARCIER.
25. Juritravail.COM, 2006 recouvrements <http://www.Juritravail.Com/lexique/recouvrement.html>.
27. LABADIE Axelle & ROUSSEAU Olivier (2001), Crédit Management : Gérer le risque clients, Paris, ECONOMICA, édition Paris.10-169 p.
28. LAMY Formation (2006), Assurer le recouvrement de vos créances. <http://www.lamy.fr/modules/formations/47/434/2722-assurer-le-recouvrement-de-vos-créances>;
29. LEGRAND Gérard (2006), le recouvrement de l'impôt : organisation et contentieux.
30. LEVASSEUR Michel. Gestion de trésorerie ; édition Economique (1979), 26-34- p. VAS.
31. Le village de la justice (2006), Recouvrer Autrement : Le rôle des crédit-managers dans le recouvrement des créances ; <http://www.Village-justice.com/articles/recouvrement-créances-France,1137.html>,
32. LEMONNIER Michel (2001), PME : le recouvrement des créances clients devient, option Finance n° 662 ; 125p.
33. MATHIEU Michel (1995), l'exploitant bancaire et le risque de crédit, mieux le cerner pour mieux le maîtriser. IFCAM-CETCA, Revue Banque, Edition, Paris-3e Trimestre 272 p.

34. NOBRE Thiery (2001), le contrôleur de gestion de la PME, revue comptabilité contrôle et audit ; pages extrêmes : 129-147- 173 p.
35. OHADA LEGIS (2006), faire des Affaires dans l'espace OHADA avec quelles possibilités de recouvrement ? <http://www.ohadalegis.com/recouvrement.htm>.
36. Ordonnance n° 016/79 du 18.05.79 portant création de la Société de Promotion et de Gestion Immobilière (SOPROGI).
37. POLONIATO Bruno et Didier VOYENNE (1997), La Nouvelle Trésorerie d'Entreprise ; 2 éd. Dunod Paris.125 p.
38. RAMAGE Pierre (2001), Analyse et diagnostic financier, édition d'organisation, 212p.
39. ROUSSELOT Philippe&VERDIE Jean- François (1999), la gestion de la trésorerie, Dunod, Paris.169 p.
40. ROELAND, Jean Claude (2002), des outils pour mieux maîtriser le risque client, option Finance n° 693, 36p.
41. ROUSSELOT Philippe et Jean François VERDIE (1999), la gestion de trésorerie éd ; Dunop Paris.
42. MIKOL Alain (1999), les audits financiers : comprendre les mécanismes du contrôle légal, Editions d'organisation, Paris.
43. RENARD Jacques (2005), Théorie et pratique de l'audit interne, 5eme Edition d organisation, Paris, 487p.
44. RF Comptable (2006), Agir sur l'encours clients pour améliorer sa trésorerie <http://www.grouperf.com/redirect.php.VERS=rfcompms0300gesagi01>
44. REOLAND Jean Claude (2002), des outils pour mieux maîtriser le risque client, Option Finance n° 693, 367p.
45. SERRECO (2006), gestions des impayés, www, serreco.net/impayés.htm.
46. VERNIMMEN Pierre (1977), Finance d'Entreprise ; éd. DALLOZ ; 92 p.
47. VERNIMMEN.NET (2006), la lettre VERNIMMEN. NET: le complément de l'ouvrage et du site <http://www.VERNIMMEN.net/LETTRE/html/lettre/-38.html>
48. YAZI Moussa (2006), Audit interne, cours du programme, DESS audit et contrôle de Gestion, CESAG.
49. ZIALO Maxime Zézé (2005), CESAG, Elaboration de la cartographie des risques Opérationnels du cycle ventes/clients : cas de Pfizer Afrique de l'Ouest.
50. (SARDI, 1998 :98) Audit comptable et financier, NATHAN, PARIS 129p