



République du Bénin

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique

Université d'Abomey-Calavi

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
(FASEG)



**Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de
Licence Professionnelle en Sciences Economiques**

Option : Gestion

**Filière : Comptabilité
Audit et Contrôle de Gestion**

THEME :

**ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT DES
CREANCES CLIENTS : CAS DE BENIN TELECOMS.SA**

Présenté par :

Monique MAHOUGBE

Ariel AHOLOU

Sous la Direction de :

Tuteur de stage :

Mr Parfait GBAGUIDI

Directeur de l'Audit et Risque

Maître de mémoire :

Dr Yves SOGLO

Enseignant à la FASEG

Année Académique : 2013-2014

AVERTISSEMENT

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG) N'ENTEND DONNER NI APPROBATION, NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.

DEDICACE 1

Je dédie ce mémoire :

A mon feu père MAHOUGE Kénou ; pour qui le souci majeur était l'avenir de tous ses enfants, mais qui malheureusement nous été arraché soudainement.

Paix éternelle à votre âme

A ma mère, DJAGNIKPO Ago, pour toutes les peines qu'elle a enduré pour mon bien être et son amour pour moi. Puisse ce travail me permettre de lui signifier toute ma reconnaissance et tout mon amour pour elle.

A mes frères et sœurs ; notamment Mr benjamin MAHOUGBE recevez par ce travail le témoignage de mes profondes gratitudees pour vos prières et soutiens.

Monique MAHOUGBE

DEDICACE 2

J'ai la joie de dédier ce mémoire à :

Mon père AHOLOU Z. Raphaël

Ma mère AHOLIATIN Beatrice Rolande pour son soutien morale spirituel et financier, ses conseils et surtout son dévouement pour mon avenir

La famille CHAPON pour vos soutiens moraux spirituels et financiers

Mes frères, sœurs, cousins et cousines pour leurs amours et leurs prières en toutes circonstances

Ariel AHOLOU

REMERCIEMENT

Notre maître de stage Monsieur Parfait GBAGUIDI,

Ce travail étant le fruit d'une conjonction d'engagement, d'assistance, d'exhortation et d'encouragement de la part de plusieurs personnes, nous manifestons ici nos sincères reconnaissances. Ainsi, nous remercions sincèrement :

- Le professeur Charlemagne IGUE, le doyen de la FASEG ;

- Le Docteur Augustin CHABOSSOU, le Vice Doyen de la FASEG ;

- Notre maître de mémoire, Docteur Ives Y. SOGLO ; qui a accepté avec spontanéité et désintéressement de suivre ce dirigeant ce mémoire, malgré ses multiples occupations. Nous manquons de mots pour lui témoigner toute notre profonde gratitude ;
- Directeur de l'audit et risques de Bénin Télécoms SA, pour sa contribution et pour avoir accepté de nous encadrer dans la réalisation de ce travail ;
- Monsieur Denis MOUZOUN, pour sa contribution à la réalisation de ce travail ;
- Au corps professoral et au personnel administratif de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi, pour les efforts consentis dans le cadre de notre formation ;
- Le personnel de Bénin Télécoms SA, qui n'a ménagé aucun effort pour nous fournir les informations dont on avait besoin pour nos enquêtes ;
- Aux camarades, aux amis pour les échanges et les partages d'expériences, les remarques et les suggestions pertinentes, le climat fraternel et interactif qui ont régné tout au long de notre formation ;
- Aux pères, Pamphile FANOU et Renaud, pour vos diverses prières ;
- A Mr Honoré MAHOUGBE, pour votre soutien financier ;
- A Mr Lumière K. N. KOUKPAKI pour son soutien moral ;
- A Dieu tout puissant et ses anges pour toutes vos protections.

SOMMAIRE

Dédicace.....	ii
Remerciement.....	iv
Sommaire.....	v
Liste des sigles et abréviation.....	vi
Liste des tableaux.....	vii
Introduction.....	1
PREMIER CHAPITRE : Cadre théorique et méthodologie de la recherche	
Section 1: Problématique, objectif et hypothèse de recherche.....	4
Section 2: Revue de littérature.....	8
Section 3 : Méthodologie de la recherche.....	19
DEUXIEME CHAPITRE : Présentation, analyse des résultats et implication des politiques économique	
Section 1 : Présentation de Bénin Télécoms SA	23
Section 2 : Analyse des résultats.....	44
Section 3 : Vérification et implication de la politique économique.....	45
CONCLUSION.....	49
BIBLIOGRAPHIE.....	I
ANNEXE.....	II
TABLES DES MATIERES.....	X

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- ACTEL** : Agence Commerciale des Télécommunications
- AOF** : Afrique Occidentale Française
- ARPT** : Autorité de Régulation des postes et Télécommunications
- BA** : Bureau de l’Audit
- BCE** : Bon de Commande et d’Engagement
- BFR** : Besoin en Fonds de roulement
- BT-SA** : Bénin Télécoms SA
- CA** : Conseil d’Administration
- CFA** : Communauté Financière Africaine
- CODIR** : Comité de Direction
- DA** : Direction de l’Administration
- DAC** : Direction de l’Audit et du Contrôle
- DCG** : Direction Contrôle de Gestion.
- DBTM** : Direction de Bénin Télécoms Mobiles
- DFC** : Direction Financière et Comptabilité
- DG** : Direction Générale
- DGA** : Direction Générale Adjoint
- DIRI** : Direction de l’Interconnexion et du Réseau International
- DSI** : Direction des Systèmes d’Information
- GSM** : Global System Mobil
- IBIC** : Impôt sur le Bénéfice Industriel et Commercial
- IFACI** : Institut Français et du contrôle interne
- ILA** : Institut of international Auditors
- JO** : Journal Officiel
- OPT** : Office des Postes et des Télécommunications
- OHADA** : Organisation pour l’Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
- OECCA** : Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés
- SA** : Société Anonyme
- SYSCOA** : Système Comptable Ouest Africain

LISTE DES TABLEAUX

N°	Titre du Tableau	Pages
TABLEAU 1	Les problèmes et les faiblesses	5
TABLEAU 2	Détermination des provisions	19
TABLEAU 3	Récapitulation des enquêtes	39
TABLEAU 4	Définition du sigle BT-SA	40
TABLEAU 5	Produits utilisés	40
TABLEAU 6	Durée d'abonnement	40
TABLEAU 7	Réception de facture	41
TABLEAU 8	Moyens de paiement	41
TABLEAU 9	Période de paiement	41
TABLEAU 10	Durée de paiement des factures	42
TABLEAU 11	Suspension de ligne	42
TABLEAU 12	Suspension de ligne	42
TABLEAU 13	Contestation de facture	43
TABLEAU 14	Délai de règlement	43
TABLEAU 15	Taux de satisfaction	43
TABLEAU 16	Suggestion	44
TABLEAU 17	Détermination des délais de rotation des stocks	46
TABLEAU 18	Détermination des délais clients	47
TABLEAU 19	Evolution état des stocks, créances et dette de BT-SA 2011-2013	48
TABLEAU 20	Détermination des crédits fournisseurs	49

INTRODUCTION

L'entreprise constitue un facteur incontournable dans le processus de développement de tout pays. Elle se définit généralement comme un système ouvert finalisé, toute forme d'organisation économique qui jouit de l'autonomie financière et qui se donne pour mission de produire des biens et services à mettre à la disposition du marché tout en visant son but premier qui est la recherche du profit.

Le progrès technique auquel se trouvent confrontés tous les secteurs d'activités expose les entreprises à une concurrence de plus en plus exacerbée. ET toute entreprise soucieuse d'un avenir prospère doit être dans une quête perpétuelle de performance ultime.

Le Bénin à l'instar des autres pays doit mettre à profit cette mondialisation afin d'accéder à son développement. Or il ne peut y avoir de développement sans entreprise. Ainsi, ayant longtemps gardé le monopole des télécommunications dans ce pays, Bénin Télécoms SA bute actuellement sur de nombreux problèmes. Ces difficultés ne sont pas sans conséquences sur sa rentabilité. Pour y remédier, les dirigeants de la société ont pris des mesures drastiques : assainissement de la gestion financière, diminution des postes de responsabilité, relecture des contrats avec les partenaires, création de nouveaux produits, extension du réseau, etc. Cependant, l'entreprise peine à retrouver sa position de leader dans le secteur. L'absence d'un véritable contrôle permettant la maîtrise de ses opérations lui crée beaucoup de préjudices mais ne semble pas être une préoccupation majeure à ce jour.

Dans une entreprise commerciale, la politique de recouvrement des créances clients constitue un élément important pour une bonne santé financière.

C'est donc au regard de ce constat amer que cette étude a voulu réfléchir sur le thème « **Analyse de la politique de recouvrement des créances clients : cas de Bénin Télécoms SA** ».

Le développement de ce thème a été subdivisé en deux (02) chapitres à savoir :

- ✓ Premier chapitre : Cadre théorique et méthodologie de recherche
- ✓ Deuxième chapitre : Présentation, analyse des résultats et implication des politiques économiques

PREMIER CHAPITRE :

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Section 1: Problématique, objectif et hypothèse de recherche

Paragraphe 1 : Problématique

A- : Inventaire des forces et faiblesses

Il sera question ici de restituer les informations sur les forces et faiblesses de la Division Facturation et Recouvrement

✓ **Inventaire des forces**

Bénin Télécoms.SA à travers la DFC jouit des atouts qui peuvent se résumer en des points ci-après :

- L'existence d'un manuel de procédure ;
- Les responsabilités sont rapidement situées ;
- Existence d'une direction d'audit et contrôle ;
- Existence d'un système permet d'impliquer tous les directeurs dans la gestion de la trésorerie ;
- L'utilisation du logiciel d'exploitation « perfecto » qui offre une capacité, une fiabilité, une facilité dans le traitement des données et garantie leur conservation.
- La prise en charge des services après-vente.
- Continuité des prestations offertes

✓ **Inventaire des faiblesses**

Comme problèmes, nous pouvons noter :

- L'inexistence d'une interface entre le logiciel de comptabilité et les autres logiciels de gestion ;
- La mauvaise planification des dépenses ;
- L'existence des erreurs de facturation ;
- L'existence d'une tension de trésorerie
- L'inadéquation de la politique de recouvrement avec l'évolution du parc d'abonnés,
- L'absence de rigueur dans l'application des mesures coercitives ;
- L'existence de besoin de financement permanent lié à l'exploitation ;
- Le non fonctionnement du système de gestion informatique de la trésorerie en date de valeur ;
- Défaillance du système interne de transmission des informations ;
- La faiblesse du système de contrôle interne
- La lenteur administrative ;
- La non- réception des factures à temps.

- Le non-fonctionnement du système de la gestion informatique de la trésorerie en date de valeur ;
- Les missions d’audit prévues ne sont pas souvent réalisées conformément aux périodicités définies à l’avance dans le plan d’audit annuel.

✓ **Regroupement des problèmes constatés et faiblesses par centre d’intérêt**

Après avoir identifié les problèmes que rencontre Bénin Télécoms.SA, il s’agira pour nous à l’aide du tableau ci-dessous, de les regrouper par centre d’intérêt afin de dégager les différentes problématiques possibles.

Tableau N°1 : ci-dessous présente les problèmes et les faiblesses par centre d’intérêt

N°	Centres d’intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Gestion des flux de trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise planification des dépenses - L’existence d’une tension de trésorerie - Le non-fonctionnement du système de la gestion informatique de la trésorerie en date de valeur ; 	Disfonctionnement dans la gestion des flux de la trésorerie	Problématique d’une meilleure gestion des flux de la trésorerie
2	Politique de recouvrement de créance client	<ul style="list-style-type: none"> - L’inadéquation de la politique de recouvrement avec l’évolution du parc d’abonnés ; - L’existence de besoin de financement permanent lié à l’exploitation ; - L’absence de rigueur dans l’application des mesures coercitives 	Défaillance de la Politique de recouvrement de créance client	Problématique d’une meilleure politique de recouvrement de créance client
3	Organisation interne du service et du travail	<ul style="list-style-type: none"> - L’inexistence d’une interface entre le logiciel de comptabilité et les autres logiciels de gestion ; - L’existence des erreurs de facturation ; - La lenteur administrative ; 	service et du Déficience dans l’organisation interne du travail	Problématique d’une meilleure organisation interne du service s et du travail

Source : Etat des lieux réalisés

B- Choix de la problématique et Intérêt de l'étude

1- Choix de la problématique

L'entreprise est une entité économique et constitue le moteur du développement d'une nation. De nos jours, la communication peut aisément s'assimiler à un besoin vital des économies, la télécommunication occupant une place de choix car elle constitue un carrefour.

En effet, le secteur des télécommunications est très prépondérant en Afrique en général et au Bénin en particulier où on note la floraison d'entreprise dans le domaine notamment des GSM. Nous y comptons actuellement cinq (5) opérateurs qui sont en perpétuelle concurrence au Bénin. Bénin Télécoms.SA, opérateur historique de la télécommunication, en est la première.

Au cours de cette étude, il a été identifié un certain nombre de problèmes que rencontre la DFC dans l'exercice de ces activités. Il s'agira ici de justifier le choix de la problématique. L'état des lieux de base effectué a permis d'identifier un certain nombre de problèmes regroupés par centre d'intérêt. Ces derniers représentent des problématiques assez importantes auxquelles Bénin Télécoms. SA devra faire face en vue d'une amélioration de ses activités.

Cependant le choix de la problématique sera axé sur le problème le plus pertinent car le recouvrement des créances clients étant nécessaire pour le financement du cycle d'exploitation de toute entreprise donc de ce fait, la perpétuation des activités d'une entreprise dépend de la bonne gestion de ce dernier.

Une analyse des différents problèmes identifiés au cours de restitution laisse percevoir que tous les centres d'intérêts représentent des problématiques auxquelles la Direction Financière et Comptable de Benin Télécoms. SA devra résolument faire face en vue d'une amélioration de la politique de recouvrement des créances clients.

En se basant sur les difficultés, les faiblesses et les observations du stage, il en n'est ressortit trois problématiques que sont :

- Problématique de la gestion financière ;
- Problématique d'une meilleure politique de recouvrement de créance client ;
- Problématique d'une meilleure organisation interne du service et du travail.

De tout ce qui précède, l'importance qui revêt la meilleure politique de recouvrement des créances clients, et l'obligation faite de ne réfléchir que sur une problématique, il est proposé de baser la suite des recherches sur la problématique n°2 :<< **Problématique de la politique de recouvrement des créances client** >>.

Rappelons que cette problématique se libelle à travers le problème général de la **Mauvaise politique de recouvrement des créances clients**, et les problèmes spécifiques ci-après :

- ✓ L'inadéquation de la politique de recouvrement avec l'évolution du parc d'abonnés ;
- ✓ L'existence de besoin de financement permanent lié à l'exploitation
- ✓ L'absence de rigueur dans l'application des mesures coercitives

2- Intérêt de l'étude

Aujourd'hui, l'audit interne est une activité indépendante d'analyse, de vérification et de proposition d'amélioration, relative aux processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise en vue de la pérennisation du contrôle interne.

L'intérêt de la présente étude est d'apporter une contribution à la politique de recouvrement des créances clients de Bénin Télécoms. SA en détectant les symptômes révélateurs de phénomène susceptibles d'entraver la poursuite de ses objectifs.

Bénin Télécoms.SA est une entreprise publique et la première dans le secteur de la communication. Sa pérennité peut être remise en cause si des mesures adéquates ne sont pas prise à temps pour pallier les difficultés qu'elle rencontre au niveau de recouvrement des créances clients.

Aussi, la présente étude permettra aux responsables de l'entreprise de savoir mettre en place une bonne politique de recouvrement des créances clients en vue de lui souffler un nouveau dynamisme.

L'intérêt en choisissant ce thème est de mettre en pratique et aussi d'approfondir les connaissances en audit interne et de contribuer à l'amélioration de la performance de Bénin Télécoms.SA.

Paragraphe 2 : Objectif et Hypothèse de recherche

A- Objectifs

Afin de mener à bien cette étude, il serait de fixés des objectifs, lesquels sont catégorisés en deux types d'objectifs à savoir : un objectif général et des objectifs spécifiques.

1- Objectif général

L'objet principal de la présente étude est de :

- Contribuer à l'amélioration de la politique de recouvrement des créances clients de Bénin Télécoms.SA

2- Objectifs spécifiques

De cet objectif général découlent des objectifs spécifiques qui se déclinent comme suit :

Objectif spécifique n°1

- Envisager des mesures à prendre pour adapter la politique de recouvrement à l'évolution du parc d'abonnés ;

Objectif spécifique n°2

- Examiner des actions en vue d'une maîtrise du besoin de financement lié à l'exploitation

Objectif spécifique n°3

- Déterminer la principale cause de l'absence d'application modérée des mesures coercitives

B- Hypothèses

Pour atteindre les objectifs de l'étude ci-dessus énoncés, ce travail s'est fondé sur la formulation de trois hypothèses qui se présentent comme suit :

Hypothèse n°1

- L'inadéquation de la politique de recouvrement avec l'évolution du parc d'abonnés s'explique par le fait que la politique de recouvrement n'est pas définie en fonction du type de client

Hypothèse n°2

- L'existence de besoin de financement permanent lié à l'exploitation résulte de l'inadéquation entre crédit client et crédit fournisseur.

Hypothèse n°3

- L'absence de modération dans l'application des mesures coercitives est due à une défaillance du contrôle interne

Section 2: Revue de littérature

Dans l'optique de permettre une lecture aisée de ce travail et éviter des interprétations contradictoires, il est jugé important de procéder à la définition des concepts clés autour desquels gravitera la réflexion.

Définition des concepts clés

Il est question ici d'explicitier quelques concepts clés du thème :

➤ **Notion d’Audit Interne :**

A- Selon l’IFACI (Institut Français de l’Audit et du Contrôle Interne).

« L’Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. »

« Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d’entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »

B- L’ILA (Institut of International Auditors)

L’ILA est dans la même optique que l’IFACI, qui définit l’audit interne comme suit :

« Il s’agit d’une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. L’audit permet l’identification et l’évaluation des risques, avérés ou potentiels. Les auditeurs produisent des recommandations permettant une meilleure maîtrise des risques et l’atteinte des objectifs que la structure s’est fixés »

Ces deux définitions ne précisent pas les agents responsables de l’audit interne et considèrent ce dernier comme une panacée.

C- Quant au GERMOND et BERANAULT

Ils donnent de l’audit interne la définition suivante

« L’audit interne est un examen technique rigoureux et constructif auquel procède un professionnel compétant et indépendant en vue d’exprimer une opinion motivée sur la qualité et la fiabilité de l’information financière présentée par une entreprise au regard de l’obligation qui lui est faite, de donner en toute circonstance, dans le respect des règles de droit et principes comptables en vigueur une image fidèle de son patrimoine, de sa situation financière et de ses résultats »

Cette définition traduit le caractère dynamique de l’audit interne, précise ses objectifs globaux et montre le degré d’assurance avec lequel ils seront réalisés par les responsables.

En sommes, sur la base des définitions précédentes nous pouvons affirmer que l’audit interne n’est rien d’autre qu’un examen critique qui vise à s’assurer que toutes les opérations de l’entreprise sont sous contrôle. Il apprécie le contrôle interne pour voir si les procédures existent (audit opérationnel), si chacun fait le travail conformément aux procédures (audit de

conformité) et si les procédures permettent d'obtenir les meilleurs résultats attendus (audit d'efficacité).

➤ **L'impartialité du service d'audit interne**

L'impartialité signifie que le service d'audit interne doit pouvoir exercer sa fonction en toute objectivité.

Cela requiert que le service ne soit pas impliqué dans l'organisation opérationnelle de l'entreprise ni dans l'élaboration, la mise en place, voire l'exécution de mesures d'organisation et de contrôle interne, ce qui aurait pour effet de lui en faire porter la responsabilité et de compromettre son indépendance de jugement. Si l'avis du service d'audit interne est demandé, la responsabilité finale incombera à la Direction ayant demandé l'avis. La personne se trouvant à la tête du service d'audit interne ne peut être démise de ses fonctions (licenciement, mutation interne) que par décision du conseil d'administration de l'entreprise.

➤ **Les méthodes de travail du service d'audit**

Le service d'audit interne examine et évalue l'ensemble de l'activité de l'organisation. Il ne peut dès lors se limiter à un type d'audit, mais utilise le type le plus approprié au regard de l'objectif à atteindre.

A cet égard, il existe différents types d'audits, tels que définis ci- après :

• **L'audit financier :**

L'audit comptable et financier est un examen des états financiers de l'entreprise, visant à vérifier leur sincérité, leur régularité, leur conformité et leur aptitude à refléter l'image fidèle de l'entreprise. L'audit comptable et financier est la forme moderne de contrôle, de vérification, d'inspection, de surveillance des comptes, en apportant une dimension critique. Il a pour objet de vérifier de la comptabilité et des comptes annuels qui en découlent.

• **L'audit de conformité :**

A pour objet de vérifier la bonne application des instructions, définitions de fonctions, mode opératoire, restrictions d'accès (donc la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise) et la conformité des directives données et des actes effectués avec les dispositions légales et réglementaires.

• **L'audit opérationnel :**

L'audit opérationnel ayant pour objectif l'analyse des risques et des déficiences existants dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des

procédures ou encore de proposer de nouvelles stratégies, en un mot l'audit opérationnel comprend toutes les missions qui ont pour objet d'améliorer la performance de l'entreprise.

L'audit opérationnel comporte la vérification du caractère adéquat et de l'efficacité des systèmes et procédures internes ainsi que l'analyse des structures d'organisation et de l'attribution des responsabilités afin de vérifier que les objectifs fixés par le top management sont atteints à moindre coût. Cet audit fait recours essentiellement à l'évaluation d'une organisation du point de vue de la performance de son fonctionnement et de l'utilisation des ressources.

La mise en œuvre de l'audit opérationnel nécessite une bonne compréhension de l'entreprise en tant que projet, de son organisation (organisation du travail, organisation administrative, et organisation comptable), de son système de contrôle interne.

- **L'audit de management :**

Qui a pour objet d'apprécier la qualité de la fonction de management dans le cadre des objectifs de la compagnie.

- **Les documents de travail**

Les divers travaux que comporte l'exécution de la mission d'audit doivent être décrits dans les documents de travail. Ceux-ci doivent refléter les contrôles effectués, permettre d'étayer et le cas échéant, de justifier les appréciations formulées dans le rapport d'audit. Les documents de travail doivent être établis selon une méthode bien déterminée.

- **Le suivi**

La direction générale de l'entreprise approuve sur la proposition d'audit interne, une procédure permettant de donner suite aux recommandations du service d'audit interne. Cette procédure porte une attention particulière aux responsabilités respectives des parties concernées chargées de remédier aux manquements constatés, à l'approbation par les directives concernées, au rôle éventuel du comité de direction lorsque subsistent des divergences et au délai dans lequel il doit être remédié aux manquements.

Le service d'audit interne développe une méthode adéquate pour vérifier dans quelle mesure ses recommandations sont suivies. Les constatations en la matière sont communiquées au moins chaque semestre à la direction générale de l'entreprise.

- **Notion de contrôle de gestion**

Dans le document les CERVEAUX REUNIS le contrôle de gestion est « *le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficient en vue de réaliser les objectifs de l'entreprise* ». Ce processus de décision est un processus d'accompagnement et de déploiement de la stratégie.

Le contrôle de gestion propose et élabore des outils de gestion au service du management de l'entreprise. Il permet de procéder à des évaluations de la performance, c'est-à-dire de l'efficience, de l'efficacité, des synergies et de la flexibilité.

- Selon le Plan Comptable Général, le Contrôle de gestion est défini comme « *l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiquement caractérisant la marche de l'entreprise* ». Leur comparaison avec les données réalisées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées.
- Selon ANTHONY, le contrôle de gestion est « *le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies l'organisation.* »

Aucune confusion n'est possible entre le contrôle de gestion et l'audit. En effet, les fonctions de l'auditeur sont bien distinctes de celles du contrôleur de gestion ; même s'ils ont un point commun relever les goulots d'étranglements et proposer des alternatives de correction, et pour preuve :

- Le contrôleur de gestion s'assure de la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation et de l'atteinte des objectifs alors que l'auditeur audite une section parfois l'organisation complète.
- L'auditeur dans sa mission doit être indépendant alors que le contrôleur peut ne pas l'être.
- L'auditeur émet une critique qui n'engage que lui alors que le contrôleur mouline les chiffres et les vérifie

➤ **Notion de gestion**

On entend par gestion, l'action de gérer. Dans sa politique générale, l'entreprise fixe des lignes du développement de ses activités concourant à la rentabilité. Pour cela les ressources dont dispose l'entreprise doivent être mise à contribution. Cette contribution doit pouvoir se faire d'une manière efficace.

La gestion est la mise en œuvre des ressources de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés dans une politique de recouvrement des créances déterminées. C'est la raison pour laquelle il revient à la l'entreprise de mettre en place une structure adéquate afin de favorisé l'entrée des fonds.

Au nombre des outils facilitant le recouvrement, nous pouvons citer :

- **La politique de crédit de l'entreprise** : elle constitue un élément important de la gestion des créances. L'importance des créances clients dépend de la durée du crédit accordé aux clients. L'objectif poursuivi par le chef d'entreprise sera d'accorder un délai de paiement qui lui permette de garder de bonnes relations avec les clients et de ne pas détériorer la situation financière de l'entreprise. De ce fait, il importe alors que le client règle le plus vite possible sa dette pour bénéficier en retour des mesures d'incitation (l'escompte de règlement, la ristourne de fin d'année, de remises exceptionnelles etc.)
- **Le système de suivi des comptes client** : il s'agit d'un outil primordial qui consiste essentiellement à la vérification permanente du solde par client (règlement et lettrage de chaque compte) ; la détection et la correction de l'anomalie en liaison avec le service commercial.
- **La balance par antériorité des soldes** : encore appelée balance âgée, permet d'établir la balance de l'âge des créances sur chaque compte du client. Elle est définie selon les échéances du règlement des clients.
- **Le tableau de bord** : son objet essentiel est de rendre compte des activités de la société afin d'analyser les résultats obtenus, détecter les anomalies et de prendre les dispositions opportunes. L'utilité de ce tableau dépend avant tout aux choix des indicateurs de gestion, de leur pertinence, de leur fiabilité et délai de communication des décideurs.
- **Le crédit client** : Ou le délai de recouvrement des créances est la durée moyenne accordée par l'entreprise à ses clients pour le remboursement de leurs dettes.

Dans une économie de marché, le crédit client reste et demeure un argument fondamental de vente. Toute modification du crédit client peut entraîner une modification du portefeuille « clients ». Il convient donc de savoir gérer ce crédit client

Pour Luc Jean GOUTELLE, l'incident du crédit client sur les besoins en fonds de roulement et sur la trésorerie est forte et n'est ni liée à la taille, ni au secteur d'activité de l'entreprise.

Etant donnée la liaison positive du crédit client avec les besoins en fonds de roulement et la liaison en sens inverse de ces derniers avec la trésorerie, toute augmentation du crédit client entraîne celle des besoins en fonds de roulement et par voie de conséquence une diminution de la trésorerie se ramène à la gestion du fonds de roulement. La direction financière doit veiller à :

- o la non- dégradation des crédits accordés à la clientèle (retards de paiement, envoi tardif des titres de paiement, modification des délais de règlements, augmentation des impayés, etc.)

- raccourci les délais d'encaissement des créances clients en accélérant le tirage des factures et des titres de paiement, en améliorant la ponctualité du recouvrement au lieu du paiement et en étudiant le circuit des titres de paiement à l'intérieur même à l'extérieur de l'entreprise.
- **Crédit fournisseur :** de même que les clients peuvent négocier des délais de paiement avec l'entreprise, celle-ci peut faire de même avec ses fournisseurs. Le décalage dans le temps du paiement des dettes fournisseurs contribue ainsi à diminuer le BFR de l'entreprise. Les crédits fournisseurs sont assimilables à des crédits inter entreprise accordés par le fournisseur, à l'entreprise bénéficiant d'un délai de paiement.

La gestion optimale d'un bilan consiste en la compensation du BFR (créances clients) par des crédits fournisseur d'un montant équivalent. Cette stratégie repose alors sur le pouvoir de négociation de l'entreprise vis-à-vis de ses clients de ses fournisseurs. L'illustration parfaite est le cas de la grande distribution, qui dégage des excédents d'exploitation en imposant des délais de paiement importants à ses fournisseurs alors que ses clients paient généralement au comptant.

➤ **Notion de besoin en fond de roulement**

Une entreprise doit satisfaire des besoins de financement à long terme en relation avec sa politique d'investissement et des besoins de financement à moyen et court terme. Les outils dont elle dispose sont, soit de réduire son besoin en fond de roulement soit d'obtenir des crédits à court terme.

▪ **La conversion d'élément de l'actif circulant**

L'entreprise peut mettre en place une stratégie permettant la réduction de ses besoins en fonds de roulement d'exploitation tout en augmentant sa trésorerie active.

▪ **L'escompte**

Cette technique est une stratégie active de gestion des créances clients. Elle permet l'obtention rapide de liquide dans une entreprise.

La technique consiste pour une entreprise bénéficiaire d'un effet de commerce, en une négociation avant son échéance auprès d'un établissement de crédit afin d'obtenir des liquidités, dont le montant correspond, à la créance moins les agios perçus par la banque au titre du service rendu.

Ce type de financement présente un double intérêt :

- La réduction des stocks de créance client à l'actif du bilan

- L'augmentation de trésorerie active par un afflux de liquidité immédiatement disponible à un coût relativement faible.

De même, une entreprise peut regrouper un ensemble de créances commerciales ayant des échéances proches, en émettant un billet à ordre. Celui-ci suit la logique de la remise à l'escompte décrit ci-dessus.

➤ **Notion de recouvrement des créances**

D'une façon générale, la notion de recouvrement revêt de deux significations.

Au sens étroit, le recouvrement des créances est l'action tendant à récupérer les créances que l'on détient sur autrui.

Au sens large, le recouvrement des créances peut se définir comme l'ensemble des voies et / ou moyens de droit qu'une personne peut utiliser pour recouvrer effectivement les consenties à une autre.

Cette dernière définition est plus large et recouvre les aspects juridiques du problème. En effet, le recouvrement des créances est un thème qui est abordé beaucoup plus sous son aspect juridique que son aspect gestion.

✓ **La stratégie de recouvrement**

Selon Luc Jean GOUTELLE dans son ouvrage « le crédit management : Gestion du risque client », une stratégie efficace de recouvrement débute par le recouvrement amiable avant de finir si nécessaire par le recouvrement par voie judiciaire.

▪ **Le recouvrement amiable**

A cette étape, les entreprises essaient de négocier avec leurs clients des conditions particulières de recouvrement. Des démarches sont menées vers le client par l'agent de recouvrement. Les relations personnelles sont parfois mises en jeu pour favoriser le recouvrement à l'amiable des créances.

Le recouvrement à l'amiable commence souvent par des contacts personnalisés (appels téléphoniques, rencontre avec le débiteur, etc.) avec lettre de rappel de factures pour finir par l'envoi de lettre de mise en demeure pour les débiteurs récalcitrants. Si malgré tout, le débiteur ne réagit pas, la procédure de recouvrement par voie judiciaire doit être déclenchée sans délai.

▪ **Le recouvrement par voie judiciaire**

A cette étape du recouvrement, le créancier a recours aux praticiens du droit (avocats, huissiers de justice, etc.) pour mettre en œuvre les moyens juridiques dont il dispose. Mais

avant d'entamer ce type de recouvrement, il convient de s'assurer que la créance est certaine, liquide et exigible. Cette étape est nécessaire parce qu'elle évite aux créanciers de supporter, en plus de la perte de ses créances, les frais de poursuite.

Le recouvrement par voie judiciaire consiste à contraindre le débiteur à payer sa dette vis-à-vis du créancier. Les procédures utilisées sont multiples. On peut citer : la procédure d'injonction de payer, la saisie-arrêt, la saisie immobilière et la saisie mobilière.

La procédure d'injonction de payer permet au créancier d'obtenir, sans assignation en justice ni débat judiciaire un titre exécutoire. Elle débute par une requête adressée avec les documents justificatifs soit au tribunal d'instance, soit au président du tribunal de commerce (selon la nature de la créance). Si la demande paraît fondée, le juge saisi délivre une ordonnance portant injonction de payer. Cette ordonnance devient exécutoire si dans un délai d'un mois, le débiteur ne contredit pas les faits.

La saisie-arrêt peut se définir comme une intervention par laquelle un créancier bloque les deniers appartenant à un débiteur et détenus par un tiers en espèce à la banque. Elle devient exécutoire à la suite d'un jugement de validité prononcé par un tribunal compétent.

La saisie mobilière consiste en la vente par expropriation forcée des immeubles appartenant au débiteur.

La saisie mobilière consiste en la saisie et la vente des objets appartenant au débiteur et détenus par un tiers dont le débiteur est propriétaire.

➤ **Notion du risque client**

La politique de recouvrement doit commencer par la détermination, dès le début des relations commerciales avec un client, du risque lié à ce client. Plusieurs techniques peuvent être utilisées pour déterminer les risques d'irrécouvrables possibles.

- **La balance âgée**

« C'est un document permettant de connaître l'âge des créances de l'entreprise. Il permet d'émettre un jugement sur la gestion des comptes, d'apprécier la manière dont sont perçues, appliquées et respectées les politiques concernées de l'entreprise et enfin, de fournir une base sérieuse pour la détermination du risque et de sa valorisation ». Il s'agit d'établir un document visualisant la naissance dans le temps de la créance.

Le classement des comptes non soldés, par ancienneté, peut être effectué selon deux méthodes différentes. Il s'agit de la méthode « Premier Entré, Premier Sorti » (FIFO), consiste à imputer systématiquement les règlements sur les plus anciennes. Mais cette technique n'apprécie pas l'ancienneté des créances et rester exceptionnelle. Ainsi, ce principe

est appliqué juridiquement lorsque les règlements reçus ne contiennent aucune précision sur les factures auxquelles ils se rapportent. La deuxième méthode fondée sur le rapprochement de chaque facture avec le règlement correspondant est préférable de lettre débit et crédit au fur et à mesure que les règlements sont reçus. Ceci constitue un bon moyen de contrôle interne sur les comptes concernés.

Une foi établie, la balance âgée permettra d'estimer les pertes possibles sur les créances. La détermination des pourcentages estimés de pertes peut être faite en fonction de la date de l'échéance normale des factures. Elle doit aussi tenir compte de la date l'expérience passée, de la nature de l'activité de l'entreprise et de ses clients. La détermination de la provision peut être alors résumée dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Détermination de la provision

Groupes d'âge	Valeur	Pourcentage estimé de perte
Soldes normaux	X₁	0 %
Soldes arriérés de moins de 1 mois	X₂	10 %
Soldes arriérés de moins de 2 mois	X₃	20 %
Soldes arriérés de moins de 3 mois	X₄	30 %
Soldes arriérés de 3 à 6 mois	X₅	50 %
Soldes arriérés de plus 6 mois	Z	80 %
Total de la balance « clients »		190 %

Source : J.RAFFEGEAU : Audit et contrôle des comptes. Editions Publi-Union 1979

- La méthode de bayes

Elle est un moyen statistique de calcul de la chance d'encaissement. Elle est basée sur plusieurs hypothèses d'estimation des risques qui sont pondérés par des coefficients de probabilité de survenance d'après la connaissance acquise de la situation financière du débiteur.

➤ **Notion de contrôle interne**

- Selon l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires)

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer d'une part, la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information ; d'autre part l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. »

- Selon L'OECCA (Ordre des experts Comptables et Comptables Agréés) français

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer d'un côté, la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information ; de l'autre côté l'application des instruments de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci »

- **Objectif et rôle du système de contrôle interne.**

Le comité de Bâle (1998) définit le contrôle interne comme étant un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale et tous les niveaux du personnel. Il ne s'agit pas seulement d'une procédure ou d'une politique appliquée à un moment donné, mais plutôt d'un système qui fonctionne à tous les niveaux en continu dans la banque. Il définit donc les objectifs du processus de contrôle interne comme suit :

- L'efficience et l'efficacité des activités (objectif de performance)
- La fiabilité, l'exhaustivité et l'actualité des données financières et des informations destinées à la direction (objectifs d'information)
- La conformité aux lois et les réglementations applicables (objectif de conformité).

Les principes du contrôle interne

Le contrôle interne, pour être efficace, doit répondre à certains principes clés tels que :

- Une culture de contrôle : il incombe au conseil d'administration et à la direction générale de souligner, dans les termes et les actions entreprises, l'importance du contrôle interne, cela passe notamment par les valeurs éthiques mises en avant par la direction dans son comportement professionnel, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.
- Les termes, actes et attitude de ces deux instances affectent l'intégrité, l'éthique et les autres aspects de la culture d'un établissement.

Si l'existence d'une forte culture de contrôle interne ne garantit pas à une organisation d'atteindre ses objectifs, son absence augmente les risques d'erreurs non décelées ou d'irrégularités.

- La ségrégation des tâches qui consiste à assigner à différentes personnes la responsabilité de tâches d'un même flux qui pourraient entraîner des erreurs ou encourager les comportements malhonnêtes si elles étaient effectuées par un seul employé. Prenons l'exemple d'un employé recevant une facture à payer, ce dernier ne peut pas émettre l'ordre de paiement ni procéder au paiement,
- L'approbation collégiale : qui consiste à faire approuver une opération par plusieurs personnes différentes, répartissant ainsi la responsabilité sur plusieurs personnes,
- Vérifications croisées qui peuvent se faire par l'audit interne ou par tout autre employé. Elles consistent en la vérification du travail d'un employé par un autre employé,
- Autorisation, délégation et pouvoirs qui consistent à répartir au niveau adéquat les pouvoirs de décision,
- Le manuel de procédures doit être segmenté pour plus de clarté avec un système de référence et d'index qui permettent une navigation fluide et facilite la recherche des utilisateurs,
- La prévention et détection de la fraude,
- L'incidence des systèmes d'information sur le dispositif de contrôle interne,
- Evaluation du contrôle interne qui consiste en une évaluation de l'efficacité et de l'efficience du contrôle interne

Section 3 : Méthodologie de recherche

La méthodologie apparaît comme un outil nécessaire pour l'élaboration des démarches à suivre dans le processus de recherche. Il s'agit d'expliquer d'une part le plan de la mobilisation, du dépouillement et de la présentation des données et d'autre part le plan de l'analyse des données.

La méthodologie se fera suivant deux approches : approche théorique et approche empirique.

A- Approche empirique

Elle vise à exposer la technique d'enquête à travers les outils de mobilisation des données, leur dépouillement et leur représentation.

1- Objectif et Nature de la recherche

Dans le but d'approuver les hypothèses formulées dans le travail de recherche, des enquêtes ont été effectuées à travers l'élaboration du guide d'entretien. Ces enquêtes permettent de vérifier si ces hypothèses reflètent les causes des problèmes et sur la base desquelles on

apporte des solutions pour une amélioration de la politique de recouvrement des créances client

2- Cadre des enquêtes et population mère

Les enquêtes réalisées dans les services : Facturation, Recouvrement, Litige et Contentieux Clients, la Direction Financière et Comptable et auprès des clients BT-SA. La population mère de l'enquête constitue essentiel du personnel intervenant dans le processus de recouvrement ainsi que l'administration du questionnaire à Cotonou soit **270** composés de (05) agents de facturations sept (07) agents de recouvrement, huit (08) agents de la DFC, cinq (05) agents de litiges et contentieux clients et deux cent cinquante (250) clients BT-SA. Ces services qui ont été prises en compte dans cette enquête sont en étroite collaboration avec le service de recouvrement.

3- Echantillon de l'enquête

L'échantillon est un sous ensemble constitué d'unités de sondage (individu ou institution) et dérivé d'une base (ensemble d'éléments susceptibles de détenir les informations recherchées) encore appelé univers idéal. L'échantillon est représentatif quand il reflète la cible pour que les résultats obtenus puissent être valablement extrapolés. Il existe deux catégories de méthode pour la constitution des échantillons à savoir :

- La méthode probabiliste ;
- La méthode non probabiliste.

La méthode probabiliste est utilisé à travers le sondage par grappe puisque le BT-SA est constitué de plusieurs directions (grappe). La taille de l'échantillon est de deux cent soixante-dix (270)

4- Technique et outils de dépouillement

Le dépouillement des résultats de l'enquête, se fera à l'aide d'**un tri à plat** c'est-à-dire un tableau qui consiste à classer les réponses selon les différentes modalités, à les dénombrer en fréquences absolues et à les évaluer en pourcentage (fréquences relatives) avec comme le logiciel « Microsoft Excel ».

B- Approche théorique

Présenter la théorie retenue pour la résolution de chaque problème spécifique et fixer des seuils de décision pour la vérification des hypothèses serait la base de l'approche théorique retenue.

1- Choix de la théorie liée au problème spécifique 1

1-1- L'inadéquation de la politique de recouvrement avec l'évolution du parc

Pour résoudre ce problème, l'étude tiendra compte des difficultés rencontrées par les clients de Bénin Télécoms aux paiements des créances clients d'une part et au niveau du personnel d'autre part les processus de recouvrement à l'aide d'un questionnaire.

1-2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse N°1

Cette étude retient comme solution partielle de la cause liée à l'inadéquation de la politique de recouvrement avec l'évolution du parc les résultats des questions n°5 et n°12 du guide d'entretien. Ces résultats doivent réunir un pourcentage de fréquence élevé sans pour autant négliger les autres résultats.

2- Choix de la théorie liée au problème spécifique 2

2-1- L'existence de besoin de financement permanent lié à l'exploitation

La résolution de l'existence de besoin de financement permanent sera faite grâce à l'analyse des composantes du cycle d'exploitation dont les stocks, les créances et les dettes fournisseurs en constituent les principales.

2-2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse N°2

L'étude retient comme solution partielle de la cause de l'existence de besoin de financement permanent lié à l'exploitation la hausse des délais moyens de règlements accordés par Bénin Télécoms à ses clients et la baisse délais crédits fournisseurs sur la durée de l'étude

3- Choix de la théorie liée au problème spécifique 3

3-1- L'absence de rigueur dans l'application des mesures coercitives

Pour résoudre ce problème, l'étude tiendra compte d'une vérification auprès des clients de Bénin Télécoms à l'aide d'un questionnaire, l'application des mesures coercitives en cas de non- paiement des créances.

3-2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse N°3

Cette étude retient comme solution partielle de la cause liée à l'absence de rigueur dans l'application des mesures coercitives les résultats des questions n°6, n°7 et n°8 du guide d'entretien. Ces résultats doivent réunir un pourcentage de fréquence élevé sans pour autant négliger les résultats.

DEUXIEME CHAPITRE :

PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATION DES POLITIQUES ECONOMIQUES

Section 1 : Présentation de la structure

BENIN TELECOMS. SA, cadre institutionnel de notre stage, sera présentée à travers son historique, ses objectifs, ses activités et son environnement d'une part, et d'autre part par sa structure organisationnelle.

Paragraphe1 : Historique, Objectifs, Activités et Environnement

A- Historique et objectifs de Bénin Télécoms SA

1- Historique

L'importance pour l'Etat Français de communiquer avec ses différents représentants d'Afrique l'avait conduit à implanter à partir du 1er Septembre 1889 des infrastructures de communication dans toutes ses colonies d'Afrique occidentale.

Ainsi, a été créé le 1^{er} juillet 1890 au Dahomey, le service des postes, téléphone et télégraphe. A cette même date, le premier bureau de poste appelé aujourd'hui « Recette Principale », a ouvert ses portes à Cotonou. Trois années après, on assiste à l'ouverture des bureaux de poste d'Agoué le 15 Mai 1893, ceux de Grand-popo et d'Ouidah le 18 Mai 1893. En 1894 le bureau de poste de Savalou fut ouvert.

La période allant de 1894 à 1904 fut pour les PTT la plus animée par l'installation de dix-neuf (19) bureaux de poste sur toute l'étendue du territoire national.

En 1959, peu après la conférence marquant le début de l'Afrique Occidentale Francophone, le service des PTT est transféré à l'Etat du Dahomey par le décret n°80 PCT/MT du 30 juin 1959. Quelques mois plus tard, conformément aux dispositions du décret n°59-32 du Décembre 1959, les PTT ont été transformées en Office des Postes et Télécommunications en tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Il comprenait deux directions à savoir :

- La direction des postes qui était chargée de la vente des timbres, du transfert et de la distribution des courriers ;
- La direction des télécommunications

A parti des conventions de prêts et de subventions signées en 1978 avec les bailleurs de fonds, l'OPT construit les trente-quatre (34) districts centraux.

En 1984, il a procédé à la réalisation des trois centraux (Cotonou – Jéricho ; Cotonou-Akpakpa ; Cotonou-patte d'oie) ; la station terrienne d'Abomey-Calavi puis le centre de transit international.

Après la crise économique de 1989, le statut a été modifié par le décret n°89 165 du 25 Avril 1989. L'un des soucis majeurs des dirigeants de l'OPT a toujours été de relever le taux de couverture du téléphone et de moderniser le secteur des télécommunications en utilisant le système numérique conformément à l'évolution de la technologie.

A cet effet, des accords ont été signés avec les partenaires étrangers et sous régionaux, qui ont contribué à la réalisation de plus de quinze milliards (15.000.000.000) de francs CFA d'investissement de 1992 à 1993. Il connut alors un rapide essor jusqu'en 1999 quand la décision n°206/OPT/DG 15 Avril 1999 portant organisation et attribution des services centraux l'a subdivisé en vingt-huit (28) directions techniques ayant chacune une tâche spécifique.

En Avril 2002, l'Etat préconise alors une restriction à travers le décret n°26/OPT/DG du 18 Avril 2002 portant organisation des services centraux de l'Office des Postes et Télécommunication d'exploitation du service public et la préparation de l'exécution des programmes d'équipements des postes et Télécommunications.

L'idée de la scission de l'OPT en Bénin Télécoms SA et la Poste du Bénin SA est née la première fois en 1994 suite aux exigences des bailleurs de fonds.

En effet, ces bailleurs de fonds, pour continuer à soutenir l'OPT, ont exigé sa scission. Cette initiative a été remise en cause par les cadres de l'entreprise. Mais en 2004, par décret n°2004-260 du 05 Mai 2004 et Décret n°2004-265 du 28 Juin 2004 ; il a été créé respectivement :

- Bénin Télécoms SA qui s'occupe des opérations de télécommunications ;
- La Poste du Bénin SA qui réalise les opérations postales et financières.

Avec un capital initial de cinq cent millions (500.000.000) de francs CFA divisé en 50000 actions de nominal 10000 de francs CFA entièrement souscrites, BT SA a une durée de vie de 99 ans à compter de son enregistrement au registre de commerce et de crédit mobilier sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévue par le présent statut. Ce capital subira une augmentation après l'évaluation de l'apport de biens à son siège à GANHI avenue CLOSEL.

Il faudra attendre Mars 2005 pour voir BTSA démarrer réellement ses activités en vue d'atteindre les missions qui lui sont assignées.

2- Objectifs

Les objectifs des dirigeants de BTSA sont :

- Améliorer les prestations de services ;
- Reprendre la position de leader du marché des communications mobiles au Bénin ;

- Améliorer l'image de la société ;
- Développer les offres de services innovants en maximisant les atouts des réseaux fixes de manière à couvrir tous les segments du marché dans ce domaine ;
- Améliorer les coûts de productivité et les performances de l'entreprise grâce à un système efficace d'informations de gestion et de rendement ;
- Concevoir et fournir aux autres opérateurs des offres d'accès aux infrastructures de BTSA ;
- Offrir aux opérateurs nationaux, régionaux et internationaux des services d'accès et d'interconnexion ;
- Assainir la gestion technique, administrative et financière de l'entreprise.

B- Activités et environnement de Bénin Télécoms SA

1- Activités

Selon les dispositions du décret N°2004-260 du 05 Mai 2004 cité plus haut, la société Bénin Télécoms SA a pour activité principale la transmission des messages et données grâce aux équipements modernes des télécommunications

Ainsi, elle a comme activités :

- La conception, l'installation, l'exploitation et la maintenance des réseaux de télécommunications fixes et mobiles ;
- Les intermédiaires qui regroupent tous ceux qui participent à la distribution et à la promotion des produits et services de BTSA tels que : les télécommerces, les agences commerciales des télécommunications, les télés centres privés.
- Les partenaires sociaux qui sont des syndicats dont le but principal est de défendre les intérêts du personnel. Il s'agit de :
 - L'Union des Travailleurs des Télécommunications : (UTRATEL)
 - Syndicat National des Télécommunications : (SYNATEL)
 - Syndicat des Travailleurs de Bénin Télécoms : (SYNTRA-BT)
 - Syndicat National de Bénin Télécoms SA : (SYNABETEL)
 - Syndicat Libre ces Travailleurs de Bénin Télécoms SA : (SYLTRA-BT)

a- Macro-environnement

C'est le contexte le plus général au sein duquel l'entreprise évolue. Cet environnement présente à la fois des facteurs profitables (opportunités) et préjudiciables (menaces) à l'entreprise dans l'exercice de ses activités. Autrement dit, ce sont des facteurs incontrôlables auxquels l'entreprise doit adapter ses actions.

A ce niveau l'étude parlera de :

➤ Environnement politico-juridique

Il est constitué des structures étatiques avec qui BTSA est en relation pour diverses raisons d'ordre politique et juridique. On peut citer : le ministère de tutelle, l'autorité de régulation des postes et télécommunications, le ministère des finances à travers l'administration fiscale et celle des douanes.

➤ Environnement démographique

Il est constitué des personnes physiques et morales vivantes sur le territoire béninois et à l'international.

➤ Environnement économique

BT.SA contribue à l'amélioration des recettes fiscales par la collecte de la taxe sur la Valeur Ajoutée sur toutes les prestations effectuées à sa clientèle. A côté de la TVA, BTSA paie l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux (IBIC) auquel elle est assujettie.

➤ Environnement socio-culturel

Cet environnement est très favorable à Bénin Télécoms SA d'autant plus que la tendance actuelle des clients potentiels est de bénéficier des produits et ou services de BTSA : téléphones mobiles, fixes, internet.

➤ Environnement technologique

BTSA n'est pas restée en marge de la révolution technologique ; pour preuve, elle est passée progressivement du réseau analogique au réseau numérique à partir de 2002. Elle a également procédé à l'installation des câbles sous-mains au moyen de la fibre optique dans le souci de rendre plus fiable, plus rapide et de sécuriser les signaux de télécommunications à destination internationales d'une part et de promouvoir d'autre part de larges services

Paragraphe 2 : Structure organisationnelles de Bénin Télécoms SA

Bénin Télécoms SA est une société d'Etat placée sous la tutelle du ministère chargé des technologies de l'information et de la communication.

Par décision n°0116/BT/DG du 31 octobre 2006 portant organisation, BTSA comprend un conseil d'administration, des directions techniques et des services érigés en staff.

A travers le présent paragraphe, l'étude présentera les organes de décisions et les directions techniques qui se trouvent au sein de Bénin Télécoms SA.

A- Organes de décisions

1- Conseil d'Administration (CA)

Bénin Télécoms SA est administrée par un conseil investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il est composé de sept (07) membres que sont :

- Un représentant du ministère de tutelle, qui est le président ;
- Un représentant du ministère de l'économie et des finances ;
- Un représentant du ministère du commerce
- Un représentant du ministère du plan
- Un représentant des organisations de défense des consommateurs
- Une personnalité.

Il est régi par les dispositions de l'article 916 de l'acte uniforme de l'OHADA relatif aux droits des sociétés commerciales et du GIE

Le conseil se réunit chaque fois que cela est nécessaire ; au minimum deux (02) fois par an.

2- Comité de Direction (CODIR)

Le comité de direction est composé du directeur général qui en est le président, du directeur général adjoint qui en est le vice –président, des directeurs techniques et d'un représentant de chaque syndicat. Le comité de direction est un organe consultatif ; il est consulté pour les décisions importantes telles que l'élaboration du budget et de la politique générale de la société. Il peut également être consulté sur toutes les affaires que le directeur générale lui soumet.

3- Direction Générale (DG)

Bénin Télécoms SA est placée sous l'autorité du directeur général qui assure sa gestion technique, administrative et financière dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés par le conseil d'administration en matière de planification, de mise en œuvre et du contrôle des programmes, du budget et de l'utilisation des ressources humaines et matérielles de la société.

Il a sous son autorité, le directeur général adjoint et les directeurs techniques. Les conseillers, la cellule de communication et le secrétariat particulier lui sont aussi directement rattachés (Annexe n°1)

4- Direction Générale Adjointe (DGA)

Le directeur général adjoint est le suppléant de droit du DG. Il est chargé de :

- remplacer le DG en cas d'absence ;
- pouvoir remplacer le DG dans les réunions, comité ou commissions extérieures à la société, ou dans les réunions internationales ;
- pouvoir coordonner par délégation les activités d'une ou plusieurs directions techniques ou occuper cumulativement avec ses fonctions, un poste de directeur technique ;
- signer en qualité d'ordonnateur délégué, les bons de commande et d'engagement ;
- coordonner la gestion des projets et du bureau d'appui aux projets.

B- Directions Techniques

Il serait de présenter brièvement les missions des huit (08) directions techniques de BTSA

1- Direction des Réseaux (DR)

Elle est chargée de la conception du plan de développement des réseaux, de la définition de la politique de maintenance des réseaux ainsi que sa mise en œuvre. Elle organise les structures d'appui à la maintenance d'envergure nationale notamment en ce qui concerne la communication, la transmission et les plates-formes de paiement.

2- Direction Commerciale (DC)

Sous l'autorité du directeur général, elle est chargée de la conception et de la mise en œuvre de la politique commerciale de l'entreprise, de la vente des produits et services du réseau téléphonique fixe grâce aux agences commerciales des télécommunications. Le réseau commercial de BTSA est décomposé en des régions.

3- Direction de l'Interconnexion et du Réseau International (DIRI)

Elle est chargée de :

- l'organisation de la gestion technique et administrative de l'ensemble des centres et équipements des télécommunications internationales ainsi que des plates-formes d'interconnexion ;
- l'organisation de la gestion des relations extérieures de BTSA, notamment les relations avec les institutions de l'Etat, l'autorité de régulation des postes et télécommunications, les organismes internationaux des télécommunications, les différents partenaires commerciaux et/ou techniques et les opérations exerçant leurs activités dans le domaine des télécommunications ;
- la conception et la mise en œuvre de la politique de tarification du trafic international et d'interconnexion
- l'organisation de la gestion commerciale et financière des trafics internationaux et d'interconnexion.

4- Direction des Systèmes et d'Informations (DSI)

Elle assure la définition, l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de gestion de l'information et du développement du multimédia de BTSA en collaboration avec les autres directions techniques.

5- Direction de l'Administration (DA)

Sous l'autorité du directeur général, elle se charge :

- De la définition et de la mise en œuvre de l'ensemble de la politique des ressources humaines de l'entreprise, de la logistique, des achats de matériaux de services et d'équipements requis par les différentes structures de la société, dans le respect des critères de qualité, de délai et de disponibilité budgétaire, conformément aux dispositions en vigueur ;
- du suivi des affaires à caractère juridique et/ou contentieux de BTSA ;
- de l'assistance au DG dans le domaine administratif ;
- de la coordination des règlements de la vie institutionnelle de la société ainsi que des services d'appui intellectuel de la société

6- Direction Financière et Comptable (DFC)

Sous l'autorité du directeur général, cette direction est chargée :

- de l'élaboration du budget et du suivi de son exécution ;
- de la tenue des différentes comptabilités et de l'établissement des états financiers ;
- de suivi de la trésorerie et de la gestion financière ;
- du suivi de la gestion des menues dépenses
- du suivi de la fiscalité.

7- Direction de l'Audit et du Contrôle (DAC)

Sous l'autorité du DG, elle est chargée :

- de l'organisation de toutes les activités relatives au contrôle du respect des règles d'exploitations et des modes opératoires en matière de maintenance technique, de gestion commerciale, administrative et comptable ;
- du contrôle de gestion des structures de la société ;
- de la définition, de l'élaboration et de la mise en place des tableaux de bord du directeur général ;
- du contrôle par échantillonnage de passation et exécution des marchés et contrats.

8- Direction de Bénin Télécoms Mobile (DBTM)

Sous l'autorité du DG, la DBTM est chargée de :

- la gestion technique, commerciale, administrative et financière du réseau mobile ;
- la conception et de la mise en œuvre de la politique communicationnelle de Bénin Télécoms Mobile ;
- la conception et de la mise œuvre de la politique communicationnelle de Bénin Télécoms Mobile ;
- la conception et de la mise en œuvre du plan de développement du réseau mobile ;
- la gestion, en qualité d'ordonnateur délégué, du budget mis à sa disposition, selon les procédures précisées par notes de services du DG, en conformité avec les textes en vigueur.

C-DEROULEMENT DU STAGE

Dans cette section il serait de présenter la Direction de l'Audit et du Contrôle et mettant un accent sur les travaux effectués, les difficultés rencontrées et les limites des données lors du stage.

a - Présentation de la Direction de l'Audit et du Contrôle (DAC)

Afin de sécuriser son patrimoine et de s'assurer qu'une gestion efficace et efficiente est faite des ressources mises à sa disposition, Bénin Télécom SA doit s'assurer de la mise en place et du fonctionnement d'un système de contrôle interne

Ainsi, sous l'autorité du Directeur Général de Benin Télécoms SA, la direction de l'audit et du contrôle (DAC) est chargée de l'organisation de toutes les activités relatives au contrôle du respect des règles d'exploitation et des modes opératoires en matière de maintenance technique, de gestion commerciale, administrative et comptable, du contrôle de gestion des structures de la société, du contrôle par échantillonnage a priori et a posteriori des opérations de passation et d'exécution des marchés et contrats, de la collecte, la centralisation et l'analyse des données de performances de la société, de la définition, de l'élaboration et de la mise en place des tableaux de bord du DG, de la coordination des travaux d'élaboration des budgets et du suivi de leur exécution. Pour la réussite de la mission, elle définit en commun accord avec le DG l'organisation des services ci-après sous son autorité :

❖ La Division Contrôle de Gestion (DCG)

Cette Division est partagée en deux (2) sections à savoir :

➤ La section Contrôle budgétaire et Analyse des Coûts

Sous L'autorité du chef division contrôle de gestion, la section contrôle budgétaire et analyse des coûts est chargée :

- Du suivi et de la mise à jour des méthodes de calculs des coûts et prix de revient ;

- Du contrôle de la cohérence de la méthode des calculs des coûts et la méthode de contrôle de gestion ;
- De la participation aux activités d'élaboration des budgets ;
- De la vérification de la cohérence entre budget et les plans d'actions ;
- Du contrôle du respect des procédures et de la méthodologie de confection des budgets ;
- De la mise en évidence des écarts entre les prévisions et les réalisations budgétaires ;
- De la préparation des statistiques mensuelles de la section.

➤ **La Section Informatique de Gestion**

Cette section quant à elle est chargée :

- De la mise en place des systèmes de gestion permettant d'améliorer l'efficacité et l'efficience des travailleurs ;
- De la collecte formelle des données statistiques, de leur traitement et de leur archivage ;
- De la collecte et de l'analyse des tableaux de bord des directeurs technique afin de mesurer leur performance
- De la synthèse des tableaux de bord des directeurs techniques et de la préparation du tableau de bord du DG ;
- De la préparation des statistiques mensuelles de la section.

❖ **Le Bureau de l'Inspection**

Le bureau de l'inspection a pour mission :

- Le traitement de plainte d'un agent contre son supérieure hiérarchique;
- Le traitement d'une information reçue directement
- Le traitement d'un rapport d'un chef de service contre un agent ;
- Contrôle de gestion des services de l'exploitation;
- Vérification financière et comptable d'un établissement ou d'un magasin ;
- Contrôle de gestion des œuvres sociales : cas de la cantine ;
- Contrôle de la production à la plate-forme ;
- Traitement d'un dossier de contestation de montant de facture ;
- Traitement d'un cas de réabonnement sous un nouvel intitulé ;
- Supervision d'une passation de service.

❖ **Le Bureau de l'Audit**

L'Audit interne constitue un outil indispensable pour assurer la fiabilité et la protection du patrimoine de Bénin Télécoms. SA. Cet outil est mise en place à travers le Bureau de l'Audit de la DACI qui est animé par les Auditeurs interne de plusieurs spécialités, ayant à leur tête un chef Bureau qui assure la coordination des activités.

Cette structure de la DACI est chargée entre autres des missions.

➤ **Organisation des missions d'audit interne à Bénin Télécoms. SA**

A Bénin Télécoms. SA, la Direction de l'Audit et du Contrôle interne est chargé entre autre de vérification interne, de contrôle du respect des directives données et des procédures de l'exécution des tâches de contrôle interne pour s'assurer d'une part de la protection, de la sauvegarde du patrimoine et de la qualité de l'information, d'autre part de l'application des états financiers de fin d'exercice de l'entreprise de la mise à jour des manuels de procédures et de leur utilisation effective dans les différentes activités.

Au début de chaque année, il est mise en place conformément aux objectifs stratégiques de la Direction Générale du Bénin Télécoms. SA un programme annuel d'activités des audits à réaliser qui est validé par le Conseil d'Administration de l'entreprise.

En exécution de ce programme, le chef de bureau de l'Audit initie suivant le planning, établit une lettre de mission dans laquelle il définit clairement les objectifs et les buts de la mission, les membres de l'équipe de la mission et prend le rendez-vous les Directions techniques, l'équipe de la mission commence le travail proprement dit. A l'issue des différents rencontres, l'équipe de la mission regroupe la documentation nécessaire et valide les non conformités avec les auteurs des services audités.

A la suite de ses différents travaux, l'équipe de la mission rédige le rapport contenant des propositions d'actions correctives et préventives, procède à la restitution des rapports au cours d'une séance avec les responsables des services audités et assure la transmission par voie hiérarchique du rapport final.

Une mission de vérification, de la mise en œuvre des recommandations est lancée six (6) mois environ après la vulgarisation du rapport.

Parmi les missions d'audit figure le pré-audit des comptes financiers de Bénin Télécoms. SA qui intervient au milieu du premier trimestre de l'année en cours.

A ce niveau, l'équipe d'auditeur interne commise pour cette mission, vérifie l'existence des actifs et passifs publiés, vérifie la détention et le contrôle des droits sur les actifs et les dettes correspondantes aux actions de l'entreprise, vérifie l'inscription des actifs et passifs dans les comptes pour les montants appropriés et l'enregistrement correcte de tous les

ajustements résultants de leurs évaluations ou imputations, vérifie la clarté des comptes, vérifie si les informations financières et les autres informations sont données fidèlement et pour les bons montants (mesure et évaluation).

Au terme de toute une vérification, l'équipe de la mission chargée du pré-audit rédige un rapport qu'elle restitue avec les responsables de la DFC et transmet par voie hiérarchique le rapport définitif.

La DACI au-delà de cette mission de contrôle, de vérification interne et de contrôle de gestion a en charge la rédaction et la mise en place des manuels de procédures de toute l'entreprise. Cette tâche est dévolue au bureau de l'audit et s'exécute de manière permanente. L'accomplissement de cette mission comporte quatre (4) phases à savoir :

➤ **La rédaction**

L'équipe de la mission identifie un rédacteur par division avec lequel se fait le travail de collecte et retraitement des informations. Ainsi, l'équipe en collaboration avec le rédacteur rédige les procédures de la division.

➤ **La validation**

L'équipe de la mission après avoir procédé à l'accomplissement des procédures de division par direction dans le respect des normes et de la recherche de l'efficacité des services, convoque une séance de validation à laquelle participent tous les responsables de la direction techniques concernée.

➤ **La vulgarisation**

Après la mise en œuvre des manuels de procédures, l'équipe s'assure que tous les utilisateurs ont reçu une copie du manuel de procédure de leur service d'attachement. L'équipe d'audit organise à l'intention des utilisateurs des séances de sensibilisation à l'utilisation des procédures.

➤ **Le suivi d'application des procédures**

Une fois les procédures vulgarisées, le bureau de l'audit entreprend leur évaluation au moyen des missions d'audit. S'il est constaté des conflits d'attribution ou proches d'inefficacité des services, le bureau d'audit envisage de façon systématique la révision des procédures.

b -Travaux effectués

Au niveau de la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne précisément au Bureau de l'Audit, les différentes tâches que nous avons exécutées sont :

- Lecture et relecture de certaines procédures ;

- La classification des différents dossiers selon la nature et l'ordre d'arrivée pour l'archivage ;
- La saisie des rapports d'audit ;
- Participation à l'actualisation des procédures du bon de commande et d'engagement (BCE)

c - Difficulté rencontrées

Les difficultés majeures auxquelles nous avons été confrontées est d'ordre financier et aux diverses difficultés au cours de la réalisation de notre mémoire. Nous avons eu des problèmes lors de la prospection, l'absence du temps chargé des responsables vers qui nous allons recueillir des informations.

d - Limites de l'étude

Les limites de notre étude se situent au niveau de la taille de l'échantillon compte tenu des moyens dont nous disposant. Elles sont également relative aux informations obtenues auprès des agents pourraient contenir des défaillances de la gestion de recouvrement des créances clients à Bénin Télécoms.SA

Section 2 : Analyse des résultats

Paragraphe1:Réalisation des enquêtes, difficultés rencontrées et analyse des résultats

Dans le but d'obtenir des données fiables, des enquêtes à l'aide d'un questionnaire adressé à l'intention des clients et un autre vers les responsables de Bénin Télécoms SA ont été réalisés

A- Réalisation des enquêtes

L'enquête a consisté à la collecte des données à travers des entretiens avec le personnel intervenant dans le processus de recouvrement et à l'administration d'un questionnaire à un échantillon de 250 clients choisis au hasard. Les entretiens ont été réalisés avec le personnel courant juin 2014 ainsi que l'administration du questionnaire à Cotonou.

1- Taux de réalisation de l'enquête

Le tableau suivant définit le taux de réalisation de l'enquête.

Tableau 3: Récapitulatif des enquêtes

Catégories	Services/lieux	Effectif prévu	Effectif réalisé	Taux de réalisation
Personnel BT-SA	Facturation	5	5	100%
	Recouvrement	7	7	100%
	DFC	8	8	100%
	Litiges et contentieux clients	5	5	100%
Clients BT-SA	Cotonou	250	250	100%

Source : Données d'enquête

Comme on constate à travers ce tableau, les enquêtes ont été réalisées à 100%

2- Réalisation de l'enquête

Les résultats d'enquêtes au niveau des clients sont présentés sous forme de tableau :

Question1 : Pouvez-vous définir le sigle BT-SA

Les réponses à cette question sont résumées dans le tableau 4

Tableau 4 : Définition du sigle BT-SA

Définition	Nombre (n _i)	Fréquence (n _i /∑ n _i)
Bonne	245	98%
Mauvaise	05	02%
Total	250	100%

Source : Données d'enquête

Question 2 : Quels sont les produits que vous utilisez ?

Les réponses à cette question sont résumées dans le tableau 5

Tableau 5 : Produits utilisés

Période(en années)	Nombre (n _i)	Fréquence (n _i /∑ n _i)
Téléphone conventionnel	202	81%
Téléphone cellulaire	23	09%
Autres produits	25	10%
Total	250	100%

Source : Données d'enquête

Question 3 : Depuis quand êtes-vous abonnés au réseau de BT-SA ?

Les réponses à cette question sont résumées dans le tableau 6

Tableau 6: Durée d’abonnement

Période (en années)	Nombre (n _i)	Fréquence (n _i /∑ n _i)
[0 - 1]	38	15%
[1 -2]	35	14%
Plus de 2	177	71%
Total	250	100%

Source : Données d’enquête

Question 4 : Comment avez-vous l’habitude de recevoir votre facture ?

Les réponses à cette question sont résumées dans le tableau 7

Tableau 7 : Réception de facture

Réception des factures	Nombre (n _i)	Fréquence (n _i /∑ n _i)
Boîte postal	177	71%
A domicile	73	29%
Adresse électronique	0	0%
Total	250	100%

Source : Données d’enquête

Question 5 : Comment avez-vous l’habitude de payer votre facture ?

Les réponses à cette question sont résumées dans le tableau 8

Tableau 8 : Moyens de paiement

Période de paiement	Nombre (n _i)	Fréquence (n _i /∑ n _i)
Espèce	208	83.20%
Chèque	33	13%
Virement bancaire	09	3.80%
Domiciliation bancaire	0	0%
Total	250	100%

Source : Données d’enquête

Question 6 : Quand avez- vous l’habitude de payer votre facture ?

Les réponses à cette question sont résumées dans le tableau 9

Tableau 9 : Période de paiement

Période de paiement	Nombre (n_i)	Fréquence (n_i/∑ n_i)
Avant la date limite de paiement	95	38 %
A la date limite de paiement	113	45%
Après la date limite de paiement	42	17%
Total	250	100%

Source : Données d'enquête

Question 7 : Quelle durée vous a été accordée pour le paiement de la facture ?

Les réponses à cette Question sont résumées dans le tableau 10

Tableau 10 : durée de paiement de la facture

durée de paiement de la facture	Nombre (n_i)	Fréquence (n_i/∑ n_i)
21 jours	95	38%
60 jours	77	30.8%
Autres jours	0	0%
Total	78	31.2%
	250	100%

Source : Données d'enquête

Question 8 : Votre ligne a-t-elle été suspendue une foi ?

Les réponses à cette question sont résumées dans le tableau 11

Tableau 11 : Suspension de lignes

Lignes suspendues	Nombre (n_i)	Fréquence (n_i/∑ n_i)
Oui	86	34.40%
Non	164	65.60%
Total	250	100%

Source : Données d'enquête

Question 9 : SI oui qu'avez-vous fait à la suite ?

Les réponses à cette question sont résumées dans le tableau 12

Tableau 12 : Suspension de lignes

Suspension de lignes	Nombre (n_i)	Fréquence (n_i/∑ n_i)
Vous avez payé pour reprendre la ligne	60	60.77%
Vous avez abandonné la ligne	26	30.23%
Total	86	100%

Source : Données d'enquête

Question 10 : Avez-vous contesté une fois votre facture ?

Les réponses à cette question sont résumées dans le tableau 13

Tableau 13 : contestation de facture

Contestation de la facture	Nombre (n_i)	Fréquence (n_i/∑ n_i)
OUI	3	1%
Non	247	99%
Total	250	100%

Source : Donnée d'enquête

Question 11 : Si oui, dans quel délai avez-vous obtenu satisfaction ?

Les réponses à cette question sont résumées dans le tableau 14

Tableau14 : Délai de règlement de litiges

Délai de règlement de litige	Nombre (n_i)	Fréquence (n_i/∑ n_i)
Entre 1 et 6 mois	0	0%
Entre 6 et 12 mois	0	0%
Après 12 mois	3	1%
Pas de réponse	247	99%
Total	250	100%

Source : Données d'enquête

Question 12 : Etre-vous satisfait de la politique de recouvrement des créances clients de BT-SA ?

Les réponses à cette question sont résumées dans le tableau 15

Tableau 15: Taux de satisfaction

Taux de satisfaction	Nombre (n_i)	Fréquence (n_i/∑ n_i)
Oui	105	42%
Non	145	58%
Total	250	100%

Source : Données d'enquête

Question 13 : Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la politique de recouvrement des créances clients de BT-SA ?

Les réponses à cette question sont résumées dans le tableau 16

Tableau 16 : Suggestions

Suggestion	Nombre (n_i)	Fréquence (n_i/∑ n_i)
Revoir la distribution de facture	98	39.40%
Respect de la périodicité des factures	68	27.00%
Augmentation des caisses en cas d'affluence	49	19.80%
Autres	35	13.8%
Total	250	100%

Source : Données d'enquête

B- Difficultés rencontrées et limites des données recueillies

✓ Difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées se limitent à la non-disponibilité des clients rencontrés (certains refusent de remplir le questionnaire sur place, ils promettent de le ramener plus tard) ; aux difficultés d'accès aux documents sources qui sont jugés confidentiels et à la divergence des informations recueillies au sein du personnel.

✓ Limite des données recueillies

Les informations collectées lors des enquêtes internes ou externes sont limitées quant à leur fiabilité.

Notons qu'à l'interne toutes les informations ne sont pas fournies à cause de la réticence de certains agents de peur que cela cause des ennuis. De plus, il y a la disponibilité des documents nécessaires pour la vérification des informations verbales qui ont été fournies et utilisées dans ce travail.

C- Analyse des résultats d'enquête

1- Analyse des résultats d'enquête au niveau du personnel

- ✓ Analyse des résultats d'enquêtes relatifs à l'inadéquation de la politique de recouvrement avec l'évolution du parc d'abonnés.**

La plupart des prestations des télécommunications à BT-SA font l'objet d'une facturation mensuelle. Après chaque facturation, les factures sont distribuées dans les boîtes postales ou à domicile selon le cas. Un délai moyen de règlement de 15 jours (durée entre la date de distribution des factures et la date de limite de paiement) est accordé à tous les clients. Des communiqués radiotélévisés sont lancés pour rappeler aux abonnés que les factures sont déjà distribuées ainsi que la date limite de paiement.

Les clients règlent leurs factures en espèce ou par chèque. Pour ce faire, ils se présentent, munis de la facture et des liquidités, aux guichets des agences commerciales des télécommunications (ACTEL) ou aux bureaux de poste selon le cas.

Certains clients, pour éviter les longues queues, préfèrent effectuer des virements bancaires (les sociétés surtout) ou, autorisent leur banque à faire des prélèvements d'office sur leur compte pour régler les factures.

Aucune condition particulière n'est offerte aux abonnés à faible consommation autre que les administrations et les autorités politiques pour le règlement de leur facture. Passé le délai de règlement, ils tombent sous le coup de mesures coercitives.

En effet, en cas de non paiement de facture, la ligne est suspendue d'office. La remise en service est subordonnée au paiement du principal plus une surtaxe de deux mille(2000) FCFA.

Ces mesures coercitives ne sont pas systématiquement appliquées aux abonnés. Sont rangés dans cette catégorie les administrations, les collectivités locales, les ambassades et organismes internationaux, les abonnés sensibles et les abonnés gros compte.

L'Etat respecte le protocole d'accord signé en 1995 avec BT-SA. Tous les trimestres le quart (1/4) du montant voté au budget de l'Etat au titre des consommations téléphoniques. En fin d'année, une compensation intervient et le solde est réglé ou le crédit reporté. Ainsi, les lignes de l'administration ne sont jamais suspendues pour non paiement de redevances téléphoniques.

Pour les collectivités locales, un délai supplémentaire de paiement de 15 jours leur est accordé en cas de non paiement. Malgré cela, certaines collectivités locales n'arrivent pas à payer et usent des influences politiques pour ne pas être suspendues. Les lignes des ambassades et organismes internationaux ne sont pas aussi souvent suspendues car ils bénéficient d'une crédibilité aux yeux du personnel de BT-SA.

De même, les hommes politiques appelés « abonnés sensibles » ne règlent pas toujours leur facture mais usent de leur influence politique pour que les mesures coercitives ne leur soient pas appliquées.

Pour les gros clients (client ayant une consommation mensuelle supérieure à 500000 FCFA), un délai supplémentaire de deux (2) semaines leur est aussi accordé en cas de non-paiement.

Au terme de cette analyse des résultats d'enquêtes relatifs à l'inadéquation de la politique de recouvrement avec l'évolution du parc d'abonnés au niveau du personnel, nous pouvons remarquer que :

- La politique de recouvrement n'est pas déterminée en fonction du risque lié à chaque type de client,
- Les moyens de recouvrement ne sont pas définis en fonction du type de client,
- Les actions coercitives sont dans certains cas assouplies mais elles ne sont jamais renforcées
- ✓ Analyse des résultats d'enquêtes relatifs à l'existence de besoin de financement permanent lié à l'exploitation

On s'intéresse sous cette rubrique à l'analyse des composantes du cycle d'exploitation dont les stocks, les créances clients et les dettes fournisseurs en constituent les principales.

- Analyse des composantes du cycle d'exploitation

Tableau 17 : Evolution Etat des stocks, créances et dettes de BT-SA de 2011 à 2013

Eléments	2011	2012	2013
Stocks	1 862 032 234	1 147 761 455	1 000 439 095
Créances clients	30 433 905 564	26 770 383 501	37 451 110 305
Dettes fournisseurs	6 087 729 584	10 918 985 386	18 650 728 291

Source : Etats financiers BT-SA

- **Analyse au niveau des stocks**

Le tableau ci-dessus montre que les stocks ont connu une diminution continue de 2007 à 2009. Le calcul des délais de rotation de ces stocks a permis de mieux apprécier la gestion des stocks à Bénin Télécoms.

Tableau 18 : Détermination des délais de rotation de stocks de 2011 à 2013

Eléments	2011	2012	2013
Stock moyen	1 254 982 313	1 504 896 845	1 074 100 275
Coût d'achat des matières consommées	2 209 942 792	2 595 971 905	1 344 146 767
Délai de rotation des stocks	6.81 mois soit 7 mois	6.96 mois soit 7 mois	9.59 mois soit 10 mois

Source : Etat financiers BT-SA

$$\text{Délai de rotation des stocks (mois)} = \frac{\text{stock moyen}}{\text{coût d'achat des matière consommées}} * 12$$

Commentaire :

Les délais de rotation des stocks sont de 7 mois pour les deux premières années et de 10 mois en 2013. Ces délais sont tous inférieurs à 12 mois mais supérieur à 6 mois. Cette situation implique que Bénin Télécoms durant ces trois années n'a passé théoriquement commande qu'une seule fois par an. Ceci pourrait être la conséquence de la baisse de l'activité et justifierait l'amoindrissement du niveau de stock de matières sur la période.

L'augmentation continue des délais observés a engendré durant ces périodes des coûts de stockage dû à la détention des stocks pléthoriques.

- **Analyse au niveau des créances**

Un peu plus haut, on constate que les créances clients de BT-SA étaient de 30.433.905.564 FCFA en 2011 pour enfin remonter à 37.451.110.305 en 2012. Analysons le délai de recouvrement de ces créances.

Tableau 19 : Détermination des délais clients(2011-2013)

Eléments	2011	2012	2013
Créances clients et comptes rattachés	39 711 155 610	54 761 824 064	78 477 220 270
CA TTC	55 916 093 290	72 598 195 842	70 375 442 179
Délai crédit client	8.5 mois	9.1 mois	13.4 mois

Source : Etats financiers de BT-SA

$$\text{Délai crédit clients (mois)} = \frac{\text{Créances clients et comptes rattachés}}{\text{Chiffres d'affaires (CA)TTC}} * 12$$

Commentaire :

Les délais moyens de règlement accordés par Bénin Télécoms à ses clients en 2011, 2012 et 2013 étaient respectueusement de 8.5 mois, 9 mois et 13.4 mois. Sur les trois années d'études, les délais octroyés par Bénin Télécoms à ses clients ont évolué dans le temps. La hausse de ces délais crée un besoin de financement au niveau de l'activité. En effet, lorsqu'une entreprise allonge ses délais clients, elle a besoin de financement pour assurer la continuité de ses activités en attendant l'encaissement de ses créances. Ceci justifie l'augmentation du BFR qui se crée par l'allongement des crédits clients.

- **Analyse au niveau des dettes fournisseurs**

Les dettes fournisseurs ont connu une augmentation continue de 2011 à 2013. De 6.087.729.584 FCFA, elles sont passées à 10.918.985.386 FCFA en 2011 pour atteindre en 2013, 18.650.728.291 FCFA

Les dettes fournisseurs constituent des ressources cycliques dont bénéficie une entreprise pendant un certain temps, appelé fournisseurs. Analysons donc ces durées crédits fournisseurs au sein de Bénin Télécoms.

Tableau 20 : Détermination des délais crédits fournisseurs (2011 -2013)

Eléments	2011	2012	2013
Dettes fournisseurs	6 087 729 584	10 918 985 386	18 650 728 291
Consommations TTC	10 598 256 910	23 730 955 900	50 482 600 376
Délai crédit fournisseurs	6.90 mois soit 7 mois	5.5 mois	4.4 mois soit 4 mois 13 jours

Source : Etat financiers de BT-SA

$$\text{Délai crédits fournisseurs (mois)} = \frac{\text{Dettes fournisseurs+effets à payer}}{\text{Consommations TTC}} * 12$$

Commentaire :

Bénin Télécoms a obtenu en moyenne de ses fournisseurs des délais qui sont respectivement de 7 mois en 2011, 5.5 mois en 2012 et 4 mois 13 jours en 2013. Notons que ces délais ont connu une diminution sur toute la période d'étude. Cette diminution des délais dont a bénéficié Bénin Télécoms a une conséquence sur ses activités étant donné que plus le temps accordé à BT-SA pour régler ses dettes se trouve réduit, plus elle a besoin d'assez de ressources pour financer ses activités. Cette situation crée un besoin de financement au sein de l'entreprise.

Au terme de l'analyse des différents éléments du cycle d'exploitation de Bénin Télécoms, l'étude a pu noter une évolution croissante des délais d'écoulement des stocks et des délais clients et une baisse continue des délais fournisseurs. Toutes ces variations au niveau des délais ont de toute évidence entraîné une augmentation du Besoin en Fonds de Roulement de l'entreprise

- ✓ Analyse des résultats d'enquêtes relatifs à l'absence de rigueur dans l'application des mesures coercitives

Les mesures coercitives consistent à une spécialisation de la ligne à l'arrivée ou à la suspension de la ligne.

La spécialisation de la ligne à l'arrivée consiste à restreindre la ligne à la réception des appels. Elle est préconisée par l'accord signé entre l'association des consommateurs des produits des PTT (ASCOP-PTT) et la Direction Générale de l'ex-OPT le 05 juin 1997. Mais, l'application de ces mesures n'a duré que quelques mois car elles n'ont pas permis d'atteindre les objectifs fixés. La suspension de la ligne se traduit par une coupure pure et simple de la liaison téléphonique. Ainsi, le client ne peut ni appeler ni recevoir des appels.

Après la date limite de paiement, l'édition des clients qui n'ont pas soldé leur compte est faite par le service de recouvrement en vue de la suspension. Cette liste est soumise au visa du Directeur Commercial qui de façon discrétionnaire peut décider des lignes à ne pas suspendre. Ainsi, plusieurs lignes ne sont pas suspendues bien que leurs titulaires doivent encore à la société. Il s'agit souvent comme nous l'avons cité plus haut, des administrations, des collectivités locales, des abonnés sensibles, des ambassades et organismes internationaux, et des clients à forte consommation. Aussi, Avons-nous noté qu'aucun contrôle n'est effectué

à postériori pour vérifier si toutes les lignes identifiées sont effectivement suspendues. De plus, Nous avons aussi constaté que des lignes suspendues sont remises en service sans qu'au préalable les titulaires n'aient soldé leurs comptes.

Au terme de cette analyse nous pouvons faire les observations suivantes : les mesures coercitives ne sont pas rigoureusement appliquées à toutes les catégories de client ; le contrôle à postériori n'existe pas.

2- Analyse des résultats d'enquête au niveau des clients

L'analyse de ces résultats a permis de constater que la plupart des clients questionnés connaît la définition du sigle « BT-SA » ce qui prouve que la société est bien connue dans l'environnement économique béninoise. 81% de notre échantillon déclare utiliser le téléphone conventionnel, il est donc le produit le plus utilisé .Ces données confirment les chiffres tirés des états financiers puisque près de 80% du chiffre d'affaires de BT-SA sont constitués par les recettes du téléphone conventionnel. Les autres produits cités sont l'internet, le fax et les liaisons spécialisées.

Aussi, on peut affirmer que 71% de notre échantillon est abonné à BT-SA depuis plus de deux ans. Ils ont donc eu le temps de connaître la pratique de recouvrement à BT-SA.

- ✓ Analyse des résultats d'enquêtes relatifs à l'inadéquation de la politique de recouvrement avec l'évolution du parc d'abonnés

La majorité des clients (83.20%) paie leur facture en espèce. Ils sont donc obligés de s'aligner et faire le rang pendant parfois des heures avant de payer leur facture. Ce qui entraîne des échauffourées et des écarts de langage. Cette situation n'est que le reflet de la faible bancarisation de notre économie car seulement 13% des clients paient par chèque et 3.80% par virement bancaire. La plupart des clients ne fait pas recours au secours au service des banques. La domiciliation bancaire comme modalité de paiement n'est pas connu par certains clients.

Aussi, convient-il de souligner que la majorité des clients estime que leurs préoccupations ne sont pas prises en compte dans la politique de recouvrement des créances. C'est ce qui justifie que 58% des clients ne soient pas satisfaits de la politique de recouvrement

- ✓ Analyse des résultats d'enquêtes relatifs à l'absence de rigueur dans l'application des mesures coercitives

45% des clients attendent la date limite pour se précipiter aux guichets de paiement et 17% paient après la date limite. Ces taux montrent que la plupart des clients n'aime pas payer sans contrainte ce qui justifie l'importance d'une application rigoureuse des mesures coercitives.

34.40% des clients questionnés affirment que leur ligne a été une fois suspendue ce qui laisse croire que la majorité des clients est en règle vis-à-vis de la comptabilité de BT-SA, ce qui n'est pas évident car l'absence de rigueur dans l'application de mesures coercitives pourrait expliquer le fait que les clients ne soient pas suspendus bien qu'ils ne soient pas à jour.

Section 3 : Vérification des hypothèses et implication des politiques économiques

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses

A l'issue de l'analyse des résultats des enquêtes, on peut déduire le degré de vérification des hypothèses et formuler le diagnostic.

I. Degré de vérification des hypothèses

✓ Degré de vérification de l'hypothèse spécifique 1

L'analyse des résultats d'enquêtes ont relevé que 58% des clients ne sont pas satisfaites de la politique de recouvrement des créances clients et que celle-ci ne tient pas compte du type de client ni du risque lié à chaque catégorie de client. Cette inadéquation de la politique de recouvrement avec l'évolution du parc d'abonnés entraîne un accroissement des créances non recouvrées.

Cette inadéquation de la politique de recouvrement avec l'évolution du parc d'abonnés est due au fait que la politique de recouvrement n'est pas définie en fonction du type de client. On peut donc conclure que l'hypothèse spécifique 1 est entièrement vérifiée.

✓ Degré de vérification de l'hypothèse spécifique 2

L'existence de besoin de financement lié à l'exploitation résulte de ce que les fournisseurs de Bénin Télécoms lui concèdent un crédit moyen de 5 mois alors que ses clients bénéficient d'un crédit moyen de 10 mois. On peut donc dire que l'hypothèse spécifique 2 est confirmée.

✓ Degré de vérification de l'hypothèse spécifique 3

La faiblesse du taux de recouvrement des créances clients s'explique aussi selon l'analyse des résultats d'enquêtes par l'absence de rigueur dans l'application des mesures coercitives.

Cette absence de rigueur dans l'application des mesures coercitives est due au manque de sanctions des agents car 45% des clients attendent la date limite pour se précipiter aux guichets de paiement, 17% paient après la date limite et 34,4% des clients affirment que leur ligne a été une fois suspendue. On peut donc dire que l'hypothèse spécifique 3 est confirmée.

En somme, l'analyse des résultats d'enquête ont permis d'affirmer que les causes supposées être à la base des problèmes supposés font partie des vraies causes. Ainsi toutes les

hypothèses de travail sont confirmées. On peut donc formuler les éléments de diagnostic suivants

II. Synthèse de diagnostic

✓ Élément de diagnostic lié au problème spécifique 1

L'inadéquation de la politique de recouvrement avec l'évolution du parc d'abonnés s'explique par le fait que la politique de recouvrement n'est pas définie en fonction du type de client.

✓ Élément de diagnostic au problème spécifique 2

L'existence de besoin de financement permanent liés à l'exploitation résulte de l'inadéquation entre crédits clients et crédits fournisseurs.

✓ Éléments de diagnostic lié au problème spécifique 3

L'absence de rigueur dans l'application des mesures coercitives est due à une défaillance du contrôle interne.

Paragraphe 2 : Implication des politiques économiques

On proposera dans cette partie d'une part, les solutions susceptibles de pallier les différents problèmes qui engendrent une mauvaise politique de recouvrement des créances clients et d'autre part, les conditions de leur mise en œuvre

I- Approche de solutions

✓ Approche de solution au problème de l'inadéquation de la politique de recouvrement avec l'évolution du parc d'abonnés.

Face à l'inadéquation de la politique de recouvrement avec l'évolution du parc d'abonnés, on suggère une politique de recouvrement orientée vers le type de client. Ainsi, les actions suivantes pourraient être menées :

- Avant l'installation d'une ligne téléphonique à un client, il importe de déterminer le risque lié à ce client.

Lorsque le risque est élevé :

- Proposer au client de payer avant l'installation ;
- Ou augmenter le dépôt de garantie ;
- En cas de réticence, refuser l'installation de la ligne

Lorsque le risque n'est pas élevé :

- Proposer au client de payer avant l'installation
- Ou proposer l'abonnement sur facture et suivre. Un bon suivi passe par une facturation à bonne date et une distribution effective des factures avant la date limite de paiement

- Après l'installation d'une ligne sur facture (postpaid), il convient de suivre journalièrement la consommation de celui-ci. Ainsi, le service des litiges pourra avertir le client sur ce changement d'habitudes du consommateur et prévenir tout litige.

En cas d'impayés après la date limite de paiement, mettre en œuvre sans délai la procédure de recouvrement forcé.

Mais, la généralisation du prépaiement permet à BT-SA d'éviter au maximum tous les problèmes liés au recouvrement des créances. C'est pourquoi, nous recommandons la promotion de la carte à prépaiement TELEPLUS et le poste Zékédé ainsi que ses variantes.

✓ **Approche de solution au problème de l'existence de besoin de financement permanent liés à l'exploitation**

Pour la résolution de ce problème, on propose que les responsables de Bénin Télécoms renforcent les mesures de recouvrement des redevances téléphoniques et encouragent les prestations au comptant.

Ainsi, en cas d'impayé après la date limite de paiement des factures, il sera mis en œuvre sans délai la procédure de recouvrement forcé. Mais, la généralisation du prépaiement permet à l'entreprise d'éviter au maximum tous liés au recouvrement des créances. C'est pourquoi, l'étude recommande la promotion des cartes TELEPLUS et NOVAPLUS et la création de nouvelle.

Une réduction des coûts relatifs à la gestion des stocks pléthoriques conduira les dirigeants à lancer des commandes par rapport à la demande du marché et à insister sur les besoins exprimés au budget.

L'étude suggère aussi que les responsables mènent des actions allant dans le sens d'une renégociation des délais crédits fournisseurs.

✓ **Approche de solution au problème de l'absence de rigueur dans l'application des mesures coercitives**

L'analyse de ce problème a révélé une défaillance du contrôle interne.

L'étude recommande donc la mise en œuvre d'un système d'organisation et de procédures qui assurent une application rigoureuse des mesures coercitives.

Ainsi, la procédure de mise en œuvre des mesures coercitives doit :

- Exister avant la mise en application,
- Tenir compte du contexte,
- Etre écrite et publiée,
- Permettre de favoriser l'autocontrôle

- Conserver tous les clients,
- Interdire autant que possible l'intervention humaine,
- Définir les niveaux de responsabilité.

L'étude suggère de plus qu'un audit externe soit réalisé afin d'apprécier le contrôle interne surtout en ce qui concerne la mise en œuvre des mesures coercitives.

II- Conditions de mise en œuvre

Les approches de solutions aux problèmes spécifiques identifiés donneront les résultats attendus si les conditions suivantes sont remplies

✓ Conditions de mise en œuvre de solution au problème de l'inadéquation de la politique de recouvrement avec l'évolution du parc d'abonnés.

La définition d'une politique de recouvrement en fonction du type de client exige l'élaboration des statistiques pouvant permettre d'apprécier le risque lié à chaque type de client. Il convient alors, de disposer régulièrement des outils d'aide à la gestion telle que la balance âgée par type de client, le taux de recouvrement.

De plus, le suivi rigoureux des consommations nécessite l'acquisition d'un logiciel de gestion et le suivi des consommations téléphoniques. Un suivi manuel serait opérationnel et fastidieux.

✓ Conditions de mise en œuvre de solutions au problème de l'existence du besoin de financement permanent lié à l'exploitation.

Une redynamisation du système de recouvrement des créances passera par la création d'un poste d'analyse d'exploitation chargé du suivi des comptes clients et fournisseurs, de l'établissement périodique de la balance âgée et par le changement de la méthode de recouvrement en optant pour l'affacturage par exemple.

Une conscientisation du personnel de la DGSA et de la DL s'impose et il faudra envisager la mise en place d'un logiciel de gestion de stock plus approprié permettant de fournir rigoureusement au personnel les matériels conformément aux besoins exprimés au budget et ceci dans le but de soulager la trésorerie.

✓ Conditions de mise en œuvre de solutions au problème de l'absence de rigueur dans l'application des mesures coercitives

La mise en place d'un bon système de contrôle interne des mesures coercitives ne peut se faire sans une volonté forte de la direction générale appuyée par une volonté politique affirmée. Mais, BT-SA étant une société d'Etat, il importe de tenir compte de l'importance socio politique de la communication dans la définition des mesures coercitives.

Conclusion

Au terme de l'étude, on peut affirmer que le stage a permis de confronter les connaissances théoriques acquises à l'université avec la réalité du déroulement des activités à BT-SA.

Le secteur des télécommunications est d'une importance capitale pour le développement des pays africains en général et au Bénin en particulier. Mais il exige de nos jours des ressources énormes pour financer les besoins et jouer son rôle d'accompagnateur économique et socioculturel. Malgré l'évolution favorable des indicateurs financiers, tout reste à faire en matière de recouvrement des créances clients de BT-SA qui comporte d'énormes faiblesses. Cette situation est d'autant plus grave que si des mesures importantes et hardies ne sont pas prises pour y remédier, l'entreprise risquerait de se retrouver un jour dans un état de crise de trésorerie et d'insolvabilité. Les dirigeants de Bénin Télécoms doivent alors faire preuve de rigueur dans le recouvrement des créances car le montant très élevé de ces créances ne permet pas à l'entreprise de disposer des liquidités à tant pour faire face à engagements. Par ailleurs, la correction des imperfections relevées dans la politique de recouvrement des créances clients de Bénin Télécoms pourrait se faire grâce à :

- L'élaboration des statistiques pouvant permettre d'apprécier le risque lié à chaque type de client
- L'acquisition d'un logiciel de gestion pour le suivi modéré des consommations et le suivi des consommations téléphoniques
- La création d'un poste d'analyse d'exploitation chargé du suivi des comptes clients et fournisseurs
- La conscientisation du personnel de la DGSA et de la DL
- La mise en place d'un logiciel de gestion de stock plus approprié
- Une volonté forte de la direction générale appuyée par une volonté politique affirmée.

Compte tenu de son rôle important dans le développement économique du Bénin, il serait normal que Bénin Télécoms bénéficie d'un soutien actif et d'une attention particulière de la part de l'Etat.

A l'image de tout œuvre humaine on juge utile de remarquer que cette étude comporte des limites. Ce travail n'a pu étudier la question sous toutes ses dimensions, et ainsi, n'est absolument irréprochable car les interprétations et les analyses peuvent apparaître peu rigides dans la mesure où elles dépendent largement de la pertinence des informations recueillies. De plus, ce travail s'est limité uniquement à « la politique de recouvrement des créances clients » malgré la diversité des domaines qu'on peut rencontrer dans une entreprise.

Certes, cette étude révèle des insuffisances, mais il est convaincu qu'une prise en compte des critiques et suggestion serait d'une certaine utilité et d'un grand intérêt pour Bénin Télécoms SA.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- Elie COHEN « Gestion financière de l'entreprise et développement financier » ; EDICEF 1991,291 pages
- Pierre, CONSO(1985), « Gestion financier de l'entreprise » Tome, 7^eéditions, Dunod, Paris, 303 pages
- C, PEROCHON, « Analyse Comptable » EDITION Foucher
- J. RAFFEGEAU : Audit et Contrôle des Comptes. Editions Publi- Union 1979
- COLLINS et VALIN Gérard, Audit et Contrôle Interne. Pourquoi, Objectif et Pratique, Paris Dalloz, 1986.
- LEJEUNE, G. (1992) : Comprendre les comptes de son entreprise, Paris, Editions Nathan, Collection Initiatives.
- PEYNOT, : (1996) Gestion financière internationale, 4^eéditions, Paris, Editions Montchrestien
- SARDEN, G. H. : Formation à l'audit, Tome 3, Projet PNUD - BIT

MEMOIRE

- Monique D.OUSSOU-KICHO et Jule TOLODJI « Analyse de la gestion du portefeuille client à Bénin Télécoms SA »
- Expédie Lin OUENSSOU et Séraphin M. GANDAHO, « Contribution à l'Améliorions de la politique de recouvrement des créances clients à l'OPT »
- Diane Carole NATIMANGOU, « Audit interne de la gestion du cycle achat, approvisionnement et matériel de Bénin Télécom-SA »

ANNEXES

Analyse de la politique de recouvrement des créances – clients : Cas de Bénin Télécoms-SA

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses	Causes réelles	Élément de diagnostic	Solution
Niveau général	Problèmes générales : mauvaise politique de recouvrement des créances de BT-SA						
Niveau spécifique 1	Problème spécifique n°1 : l'inadéquation de la politique de recouvrement avec l'évolution du parc d'abonnés,	Objectif spécifique n°1 : Envisager des mesures à prendre pour adapter la politique de recouvrement à l'évolution du parc d'abonnés	Cause spécifique n°1 : la politique de recouvrement n'est pas définie en fonction du type de client	Hypothèse spécifique n°1 : l'inadéquation de la politique de recouvrement avec l'évolution du parc d'abonné s'explique par le fait que la politique de recouvrement n'est pas définie en fonction du type de client	Cause spécifique réelle n°1 : la politique de recouvrement n'est pas définie en fonction du type de client	Élément de diagnostic n°1 : l'inadéquation de la politique de recouvrement avec l'évolution du parc d'abonné s'explique par le fait que la politique de recouvrement n'est pas définie en fonction du type de client	Solution n°1 : - Déterminer le risque lié à ce client. • Proposer aux clients le prépaiement • Ou augmenter le dépôt de garantie • En cas de réticence refuser l'installation de la ligne • Ou proposer l'abonnement sur facture - Suivre journallement la consommation de celui ci
Niveau spécifique n°2	Problème spécifique n°2 : existence de besoin de financement permanent lié à l'exploitation	Objectif spécifique n°2 : Examiner des actions en vue d'une maîtrise de besoin de financement liée à l'exploitation	Cause spécifique n°2 : l'inadéquation entre crédit client et crédit fournisseur	Hypothèse spécifique n°2 : l'existence de besoin de financement lié à l'exploitation résulte de l'inadéquation entre crédit client et crédit fournisseur	Cause spécifique réelle n°2 : l'inadéquation entre crédit client et fournisseur	Élément de diagnostic n°2 : l'existence de besoin de financement lié à l'exploitation résulte de l'inadéquation entre crédit client et crédit fournisseur	Solution n°2 : - En cas d'impayés - après la date limite de paiement, mettre en œuvre sans délai la procédure de recouvrement forcé - Lacer des commandes en tenant compte de la demande du marché et des besoins exprimés au budget - Généraliser le prépaiement
Niveau spécifique n°3	problème spécifique n°3 : absence de rigueur dans l'application des coercitives	Objectif spécifique n°3 : Déterminer la principale cause de l'absence d'application rigoureuse des coercitives	Cause spécifique n°3 : défaillance de l'interne	Hypothèse spécifique n°3 : l'absence de rigueur dans l'application des mesures coercitives est due à une défaillance du contrôle interne	Cause spécifique réelle n°3 : Défaillance du contrôle interne	Élément de diagnostic n°3 : l'absence de rigueur dans l'application des mesures coercitives est due à une défaillance du contrôle interne	Solution n°3 : - Mettre en œuvre un système d'organisation et procédure qui assure une application rigoureuse des mesures coercitives - Réalisé un audit externe afin d'apprécier le contrôle interne surtout en ce qui concerne la mise en œuvre des mesures coercitives

ANNEXE 2 :

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la rédaction de ce mémoire de fin de formation à la Licence professionnelle à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), ce questionnaire soumis à votre approbation vise à recueillir votre contribution à l'analyse de la politique de recouvrement des créances-clients de BT-SA

1-Pouvez- vous nous définir le sigle BT-SA ?

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

2- Quels sont les produits que vous utilisez ?

Téléphone Téléphone Autres produits
Conventionnel cellulaire (à préciser...)

3 - Depuis quand êtes-vous abonnez au réseau de BT-SA ?

0 à 1 an 1 à 2 ans Plus de 2 ans

4 -comment avez-vous l'habitude de recevoir votre facture ?

Boîte postale à domicile Adresse électronique

5 - Comment avez-vous l'habitude de payer vos factures ?

Chèque Domiciliation bancaire espace Virement bancaire

6 -Quand avez-vous l'habitude de payer vos factures ?

Avant la date limite A la date limite après la date limite
de paiement de paiement de paiement

7 –Quelle durée vous a été accordée pour le paiement de votre facture ?

21 jours 60 jours 90 jours Autres à préciser

8 – Votre ligne a-t-elle été suspendue une fois ?

Oui Non

9 – Si oui, qu’avez-vous fait par la suite ?

Vous avez payé pour Vous avez abandonné
reprandre la ligne la ligne

10 – Avez contesté une fois votre facture ?

Oui Non

11 –Si oui, dans quel délai avez-vous obtenu satisfaction ?

Entre Entre Après
1 à 6 mois 6 et 12 mois 2 mois Jamais

12 – Etes-vous satisfait de la politique de recouvrement des créances clients de BT-SA ?

Oui Non

13 – Quelles sont vos suggestions pour l’amélioration de l’analyse de la politique de recouvrement des créances clients de BT-SA ?

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

ANNEXE 3 :

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la rédaction de ce mémoire de fin de formation à la Licence professionnelle à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), ce questionnaire soumis à votre approbation vise à recueillir votre contribution à l'analyse de la politique de recouvrement des créances-clients de BT-SA

1– Combien d'années avez-vous fait à BT-SA ?

De 0 à 2ans de 2 ans à 6ans de 6 ans à plus

2 – Quelles prestation BT-SA fournit le plus à ses clients ?

Téléphone Téléphone Autres produits
Conventionnel cellulaire (à préciser)

3 – A quelle date établissez-vous les factures ?

15 du mois 20 du mois Autres à préciser

4 – Comment avez-vous l'habitude d'expédier les factures aux clients ?

Boîte postale à domicile adresse électronique

5 – Que pensez-vous de la politique de recouvrement des créances clients de BT-SA ?

.....
.....

6 – Quelles sont vos suggestions pour l'analyse de la politique de recouvrement des créances clients de BT-SA ?

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

GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de la rédaction de ce mémoire de fin de formation à la **FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION**, l'étude a voulu qu'il y ait un entretien sur les préoccupations suivantes :

- Poste occupé et attributions
- Nombres d'années d'expériences dans le domaine et plus précisément à ce poste
- Inadéquation de la politique de recouvrement avec l'évolution du parc d'abonnés
- Existence de besoin de financement permanent lié à l'exploitation
- Absence de rigueur dans l'application des mesures coercitives
- Suggestion et recommandations pour améliorer le recouvrement des créances clients

Table des matières

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE 1	ii
DEDICACE 2	iii
REMERCIEMENT	iv
SOMMAIRE	v
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	vi
LISTE DES TABLEAUX	viii
INTRODUCTION.....	1
PREMIER CHAPITRE :	3
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	3
Section 1: Problématique, objectif et hypothèse de recherche	4
Paragraphe 1 : Problématique.....	4
B- Choix de la problématique et Intérêt de l'étude	6
1- Choix de la problématique	6
2- Intérêt de l'étude.....	7
Paragraphe 2 : Objectif et Hypothèse de recherche	7
A- Objectifs	7
1- Objectif général	7
2- Objectifs spécifiques	8
B- Hypothèses	8
Section 2: Revue de littérature.....	8
A- Selon l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne).....	9
B- L'ILA (Institut of International Auditors)	9
C- Quant au GERMOND et BERANAULT	9
A- Approche empirique.....	19
1- Objectif et Nature de la recherche	19
2- Cadre des enquêtes et population mère	20
3- Echantillon de l'enquête.....	20
4- Technique et outils de dépouillement	20
B- Approche théorique.....	20
1- Choix de la théorie liée au problème spécifique 1	21
1-1- L'inadéquation de la politique de recouvrement avec l'évolution du parc	21
1-2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse N°1	21

2- Choix de la théorie liée au problème spécifique 2	21
2-1- L'existence de besoin de financement permanent lié à l'exploitation	21
2-2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse N°2	21
3- Choix de la théorie liée au problème spécifique 3	21
3-1- L'absence de rigueur dans l'application des mesures coercitives	21
3-2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse N°3	21
DEUXIEME CHAPITRE :	22
PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATION DES POLITIQUES ECONOMIQUES.....	22
Section 1 : Présentation de la structure	23
Paragraphe1 : Historique, Objectifs, Activités et Environnement.....	23
A- Historique et objectifs de Bénin Télécoms SA	23
1- Historique.....	23
2- Objectifs	24
B- Activités et environnement de Bénin Télécoms SA	25
1- Activités	25
a- Macro-environnement.....	25
Paragraphe 2 : Structure organisationnelles de Bénin Télécoms SA	26
A- Organes de décisions	27
1- Conseil d'Administration (CA).....	27
2- Comité de Direction (CODIR)	27
3- Direction Générale (DG)	27
4- Direction Générale Adjointe (DGA).....	27
B- Directions Techniques	28
1- Direction des Réseaux (DR)	28
2- Direction Commerciale (DC)	28
3- Direction de l'Interconnexion et du Réseau International (DIRI)	28
4- Direction des Systèmes et d'Informations (DSI)	29
5- Direction de l'Administration (DA).....	29
6- Direction Financière et Comptable (DFC).....	29
8- Direction de Bénin Télécoms Mobile (DBTM)	29
C-DEROULEMENT DU STAGE.....	30
a - Présentation de la Direction de l'Audit et du Contrôle (DAC)	30
Tableau 3: Récapitulatif des enquêtes	35

Question1 : Pouvez-vous définir le sigle BT-SA	35
Les réponses à cette question sont résumées dans le tableau 4	35
Tableau 4 : Définition du sigle BT-SA	35
Tableau 5 : Produits utilisés	35
Question 3 : Depuis quand êtes-vous abonnés au réseau de BT-SA ?	36
Les réponses à cette question sont résumées dans le tableau 6	36
Tableau 6: Durée d’abonnement	36
Question 4 : Comment avez-vous l’habitude de recevoir votre facture ?	36
Les réponses à cette question sont résumées dans le tableau 7	36
Tableau 7 : Réception de facture	36
Question 5 : Comment avez-vous l’habitude de payer votre facture ?	36
Les réponses à cette question sont résumées dans le tableau 8	36
Tableau 8 : Moyens de paiement	36
Question 6 : Quand avez- vous l’habitude de payer votre facture ?	36
Les réponses à cette question sont résumées dans le tableau 9	36
Tableau 9 : Période de paiement	37
Question 7 : Quelle durée vous a été accordée pour le paiement de la facture ?	37
Les réponses à cette Question sont résumées dans le tableau 10	37
Tableau 10 : durée de paiement de la facture	37
Question 8 : Votre ligne a-t-elle été suspendue une fois ?	37
Les réponses à cette question sont résumées dans le tableau 11	37
Tableau 11 : Suspension de lignes	37
Question 9 : SI oui qu’avez-vous fait à la suite ?	37
Les réponses à cette question sont résumées dans le tableau 12	37
Tableau 12 : Suspension de lignes	37
Question 10 : Avez-vous contesté une fois votre facture ?	37
Les réponses à cette question sont résumées dans le tableau 13	37
Tableau 13 : contestation de facture	38
Question 11 : Si oui, dans quel délai avez-vous obtenu satisfaction ?	38
Les réponses à cette question sont résumées dans le tableau 14	38
Tableau14 : Délai de règlement de litiges	38
Tableau 15: Taux de satisfaction	38
Tableau 16 : Suggestions	38
B- Difficultés rencontrées et limites des données recueillies	39

C- Analyse des résultats d'enquête	39
1- Analyse des résultats d'enquête au niveau du personnel	39
Tableau 17 : Evolution Etat des stocks, créances et dettes de BT-SA de 2011 à 2013	41
Tableau 18 : Détermination des délais de rotation de stocks de 2011 à 2013	41
Tableau 20 : Détermination des délais crédits fournisseurs (2011 -2013)	42
2- Analyse des résultats d'enquête au niveau des clients	44
Section 3 : Vérification des hypothèses et implication des politiques économiques.....	45
I. Degré de vérification des hypothèses	45
II. Synthèse de diagnostic	46
I- Approche de solutions	46
II- Conditions de mise en œuvre	48
Conclusion	49
BIBLIOGRAPHIE	I
ANNEXES.....	II
ANNEXE 2 :.....	IV
ANNEXE 3 :.....	VI