

AVERTISSEMENT

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

Dédicace 1

Je dédie ce mémoire à :

- ❖ Mon père AMADOU Doudou Bakary, pour tout ce qu'il fait pour un meilleur avenir de ses enfants, qu'Allah t'accorde une longue vie afin que tu jouisses davantage du fruit de tes sacrifices.
- ❖ Ma très chère et tendre mère DANKORO Awaou, pour ses nobles sacrifices et son soutien incommensurable, que ce travail soit le fruit de ses efforts et de ses conseils.
- ❖ Mon bien aimé Docteur DEMBA Diallo Kassimou pour son affection, ses conseils et son amour de tous les jours.

Nabiratou AMADOU

Dédicace 2

J'ai la joie de dédier ce mémoire à :

- ❖ Ma mère BOUKARI Satou
- ❖ Mon père SANNI SEIDOU Alassane pour son soutien moral, spirituel et financier, ses conseils et surtout son dévouement pour mon avenir
- ❖ Mes frères, sœurs cousins et amis pour leurs amours et leurs prières en toutes circonstances.

Kassim ALASSANE

REMERCIEMENTS

La tradition dans l'Enseignement Supérieur et Universitaire veut qu'à l'issue d'un cycle complet, chaque récipiendaire couronne sa formation par la présentation et la soutenance d'un travail scientifique devant un jury. Il en est de même pour notre Travail de Fin de Cycle, clôturant le premier cycle à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG)

En effet, Il nous est indispensable de remercier tous ceux qui ont, d'une façon ou d'une autre, contribué à sa réalisation.

- ❖ Nous pensons en premier lieu d'une manière incontournable à notre créateur le DIEU tout puissant et miséricordieux pour sa providence envers nous.
- ❖ Le professeur Charlemagne IGUE, le doyen de la FASEG ;
- ❖ Le Docteur Augustin CHABOSSOU, le vice doyen de la FASEG ;
- ❖ Notre maître de mémoire Docteur SYLLA Karima pour le suivi rigoureux dont elle a fait preuve pour l'élaboration du présent mémoire,
- ❖ Notre maître de stage Mr HOUNYENA Y Simon, responsable de l'audit interne
- ❖ Monsieur FAGNON Didier, chef Service Comptable du Conseil National des Chargeurs du Benin (CNCB)
- ❖ Madame DAKO Tamadaho Nadine, Directrice Générale du CNCB pour avoir accepté de nous retenir comme stagiaire au sein de sa structure.
- ❖ Au corps professoral et au personnel administratif de la Faculté des Sciences Economique et de Gestion (FASEG) de l'université d'Abomey-Calavi, pour les efforts consentis dans le cadre de notre formation.
- ❖ Le personnel du CNCB, qui n'a ménagé aucun effort pour nous fournir les informations dont on avait eu besoins pour nos enquêtes ;
- ❖ Rufin Nan NANSOUNON, Ministre de l'Economie Maritime et des Infrastructures Portuaires (MEMIP) et son épouse pour leur soutien moral ;
- ❖ Aux camarades, aux amis, pour les échanges et les partages d'expériences les remarques et les suggestions pertinentes, qui ont régné tout au long de notre formation.

SOMMAIRE

Dédicace	i
Remerciement.....	iv
Sommaire.....	v
Liste des sigles et abréviations.....	vi
Liste des tableaux.....	vii
Introduction.....	1
Chapitre I : cadre institutionnel, théorique de l'étude et déroulement du stage.....	4
Section 1 : présentation du CNCB	5
Section 2 : structure organisationnelle et fonctionnement du CNCB	8
Section 3 : déroulement du stage.....	19
Chapitre II : problématique, objectifs approches conceptuelles et méthodologies de recherche.....	21
Section 1 : problématique, objectifs et hypothèse de recherche.....	22
Section 2 : revue de la littérature.....	25
Section 3 : méthodologie de recherche.....	50
Chapitre III : présentation des données, analyse des données suggestions et recommandation.....	54
Section 1 : présentation et analyse des résultats.....	55
Section 2 : vérifications des hypothèses	58
Section 3 : suggestions et recommandations.....	58
Conclusion.....	62
Références bibliographiques.....	65
Annexe	66
Table des matières.....	71

Liste des sigles et abréviations

PVD : Pays En Voie de Développement.

CNCB: Conseil National des Chargeurs du Benin

CNUCED : Conférence des Nation Unies pour le Commerce et le Développement

MEMIP : Ministère chargé de l'Economie Maritime et des Infrastructures Portuaire

SONEB : Société Nationale des Eaux du Benin

DRHM : Direction des Ressources Humaines et du Matériel

DONT : Direction de l'Observation National des Transports

DAPCT : Direction de l'Assistance et de la Promotion de la Chaîne des Transports

DFC : Direction Financier et Comptable.

SSF : Service des Statistiques de Flux

SED : Service des Etudes et de la documentation

SAC : Service de l'assistance aux Chargeurs

SPCT : Service de la Promotion de la Chaîne des Transports

SCE : Service du Commerce Electronique

BSC : Bordereau de Suivi de Cargaison

SC : Service de la Comptabilité

SFR : Service Financier et du Recouvrement

SGCB : Service des Guiches et de Contrôle

SRH : Service des Ressources Humaines

SAGPA : Service de l'Approvisionnement de la Gestion du Patrimoine de et des Archives

CCGAI : Cellule de Contrôle de Gestion et d'Audit Interne

P.G : Problème Général

PS : Problème Spécifique

FASEG : Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

Liste des tableaux

n°	Titre du Tableau	Pages
Tableau 1	Présentation des données d'enquête relative au niveau élevé de créances impayées	55
Tableau 2	Présentation des données d'enquête relative à l'inadéquation de la politique avec l'évolution des créances	56
Tableau 3	Présentation des données d'enquête liée à l'impact des créances impayées sur l'équilibre fondamental de cet office.	57

INTRODUCTION.

A l'ère de la mondialisation, où la libération des secteurs fait naître de nouveaux enjeux stratégiques et financiers, toute entreprise doit suivre une rigueur stricte dans sa gestion quotidienne et s'adapter aux contraintes liées au milieu économique.

L'entreprise est un groupement humain hiérarchisé qui met en œuvre des moyens intellectuels, physiques, financiers pour extraire, transporter, distribuer des richesses ou produire des services conformément à des objectifs définis par une direction personnelle ou collégiale en faisant intervenir à des motivations de profits et d'utilités sociales. Il ressort de cette définition que la gestion d'une entreprise est un processus très complexe dont la défaillance d'un des éléments entraînerait celle de toute la chaîne. Ainsi, une défaillance au niveau de l'analyse financière aura une incidence sur la trésorerie de l'entreprise.

Le conseil National des Chargeurs du Bénin (CNCB) s'inscrit parfaitement dans cette logique car se trouve être le seul projet fiable né des réformes intervenues dans le secteur du transport maritime suite à de nombreuses difficultés enregistrées par la chaîne des transports maritimes depuis plus d'un siècle. Fruit de la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED), le CNCB a pour principale mission d'apprécier et d'accompagner les chargeurs et autres opérateurs de la chaîne des transports dans leurs activités économiques.

Après 31 ans d'exploitation au service des chargeurs et autres opérateurs de la chaîne des transports, des réflexions méritent d'être menées quant à son suivi et l'amélioration de ses prestations. En cela, les différentes missions d'audit externe opérées au CNCB convergent en leurs vœux de voir ériger sans délai une entité ayant à charge son analyse financière. Ces contrôleurs donneront des conseils à la direction dans ses prises de décision. Ils doivent contribuer à l'efficacité et à l'efficience dans l'usage des ressources tout en respectant les procédures et normes admises en la matière. Mais l'un des facteurs déterminants dans cette gestion est l'organisation d'un système efficace d'analyse financière au sein de la direction financière et comptable. Le CNCB dispose-t-il d'un système approprié à la politique de recouvrement des créances et du contrôle devant faire face à ses ambitions? C'est la réponse à cette question qui nous amène à nous intéresser aux

problèmes financiers du CNCB libellé en ces termes : « ***La politique de recouvrement des créances clients dans les entreprises publiques: cas du Conseil National des Chargeurs du Bénin*** ».

Pour y parvenir, nous avons subdivisé notre travail en trois parties :

- Le premier chapitre traitera la présentation du CNCB, le déroulement du stage.
- Le deuxième chapitre sera consacré à la problématique, approches conceptuelles et la méthodologie de recherche.
- Le troisième chapitre abordera l'analyse des résultats ; la présentation des données ; suggestion et recommandation.

CHAPITRE I :

Cadre institutionnel de l'étude

Chapitre I : cadre institutionnel de l'étude

Dans ce chapitre, nous procéderons à la présentation et à la structure générale du CNCB.

Section 1 : Présentation du CNCB.

Cette section est consacrée à la présentation du **Conseil National du Chargeurs du Bénin** et ses activités.

Paragraphe 1 : Historique et activités du CNCB

A- Historique

Jusqu'au début des années 1970, le secteur du transport maritime était dominé par les pays du Nord au détriment des pays du sud, notamment les pays africains. Cette situation de dépendance a fait des pays en voie de développement (PVD) des demandeurs permanents de services maritimes.

En 1972, la Conférence des Nations Unies pour le Développement a affirmé la participation des PVD au transport et au Commerce International. Deux ans plus tard, en 1974, le Code de Conduite des Conférences Maritimes a été adopté. Le code a instauré une clé de répartition au trafic maritime international.

La prise de conscience des PVD s'est encore affirmée avec l'adoption en 1975 de la charte d'Abidjan qui a recommandé entre la création par tous les Etats des Conseils des Chargeurs pour la gestion du fret maritime et la défense des intérêts des chargeurs.

Par ailleurs, avec la création des Compagnies Nationales de Navigation Maritime, les PVD ont su tirer parti du fret maritime international.

En 1983, les mécanismes de maîtrise de la gestion des ports ont été institués.

Le CNCB a été créé par le décret N°83 /197 du 25 mai 1983 en réponse à l'appel lancé par la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) à New Dehli depuis 1968 à tous les pays en voie de développement.

Comme de nombreux Conseils de Chargeurs Africains, les ressources financières du CNCB sont, à ce jour, fortement influencées par des

redevances perçues sur les importateurs et les exportateurs. L'Office par ailleurs assure son rôle d'assistance et d'accompagnement des chargeurs et des acteurs de la chaîne des transports à travers la mise à leur disposition des services et facilitations.

Le Conseil National des Chargeurs du Bénin (CNCB) est Office à caractère commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Sa mission essentielle est la défense des intérêts des chargeurs que sont les importateurs et les exportateurs.

Placé sous l'autorité du Ministère Chargé de l'Economie Maritime et des Infrastructures Portuaires (MEMIP), le CNCB est régi par le décret **N° 89/229 du 28 juillet 1989**. L'Etat béninois a confirmé les aspects fondamentaux de la mission du CNCB qui doit œuvrer à la réduction de l'incidence des couts de transport des marchandises sur l'économie nationale.

Il doit également défendre les intérêts des importateurs et exportateurs et soutenir les professionnels nationaux des transports dans leurs activités.

Dans le but de réaliser sa mission et atteindre les objectifs fixés, le CNCB dispose des ressources matérielles, financières et humaines qui sont définies de la manière suivante :

- **Les ressources matérielles**

Elle se ramène aux bâtiments administratifs, au matériel et mobilier de bureau et de logement puis au matériel informatique.

- **Les ressources financières**

Elles sont constituées essentiellement de capitaux propres (apports en numéraires et en nature), des emprunts bancaires (prêts et découverts), des fonds générés par les activités de la société (bénéfices).

- **Les ressources humaines**

Le CNCB emploie différentes catégories de personnel, à savoir le personnel permanent et le personnel non permanent.

B- Activités du CNCB

Au terme des dispositions de ses statuts, le CNCB a pour compétences :

- La défense des intérêts de l'ensemble des chargeurs de la République du Bénin ;
- Le suivi, l'analyse et l'information sur les tarifs des transports et activités connexes ;
- La facilitation des formalités et procédures de passage portuaire ;
- L'intermédiation entre usagers et prestataires de la chaîne des transports ;
- La compression des surcharges armatoriales ;
- La veille anti-trust et anti-dumping ;
- La meilleure compétitivité, fluidité et célérité de la chaîne des transports ;
- La formation continue et le perfectionnement de tous les opérateurs portuaires ;
- L'assistance juridique aux chargeurs.

Paragraphe 2 : Implantation géographique

Le siège qui est en même temps la Direction Générale du **CNCB** est situé dans la zone résidentielle, parcelle B lot 557, derrière la Direction Générale de la Société Nationale des Eaux du Bénin (SONEB).

Structure organisationnelle et fonctionnement du CNCB.

Dans cette section nous allons dans un premier temps présenter la structure organisationnelle du CNCB et aborder à la suite son fonctionnement dans un second temps

SECTION 2 : Structure organisationnelle et fonctionnement du CNCB.

Le CNCB est placé sous la tutelle du MCEMTMIP. Son organigramme comprend une Direction Générale à laquelle sont rattachés des Directions Techniques et des Conseillers.

Si la structure de prédilection est la Direction des Ressources Humaines et du Matériel (DRHM), il est opportun avant de l'aborder de la situer dans cet ensemble qui est la Direction Générale du CNCB.

A- Structure générale du CNCB.

1) La Direction Générale

La Direction Générale qui est investie de pouvoirs étendus qui lui sont attribués par les textes qui permettent d'assurer le fonctionnement et la gestion de la société.

Elle comprend :

- Un (01) poste de Directeur Général ;
- Un (01) poste de Directeur Général Adjoint.

Sont rattachés à la Direction Générale les postes suivants :

- Attaché du Directeur Général ;
- Chargé de mission
- Conseiller Technique aux Relations Internationales ;
- Conseiller Juridique chargé du Contentieux et de la Restructuration.

Les structures rattachées à la Direction Générale sont :

- Un Secrétariat Administratif ;
- L'Antenne de Parakou ;
- Une Cellule de Communication ;
- Une Cellule du Contrôle de Gestion et de l'Audit Interne.

En cas de nécessité, le Directeur Général peut créer d'autres postes ou structures après avis du Conseil d'Administration.

- **Le Directeur Général Adjoint**

Il assiste le Directeur Général dans ses tâches et assume son intérim en cas d'absence, il assure le suivi de toutes les missions à lui confiées par le Directeur Général.

- **L'Attaché du Directeur Général**

Il assiste le Directeur Général dans ses tâches.

- **Le Chargé de Mission**

Les attributions du Chargé de Mission se présentent comme suit :

- L'étude, l'analyse et l'expression d'un avis consultatif sur tous les dossiers à lui soumis par le Directeur Général ;

- L'exécution de toutes les missions commandées par le Directeur Général ;

- **Le Conseiller Technique aux Relations Internationales**

Il assume les missions suivantes :

- La proposition, l'élaboration et le suivi des accords de coopération liant l'Office à des Institutions nationales et étrangères ;
- Le suivi des dossiers avec les autres Conseils des Chargeurs, les organisations régionales et internationales ;
- La prévision au budget et le paiement à bonne date des cotisations annuelles à ces différentes organisations.

- **Le Conseiller Juridique chargé du Contentieux et de la Restructuration**

Il assume les missions suivantes :

- Le suivi des dossiers juridiques et des contentieux de l'Office ;
- Le suivi des relations avec les Avocats Conseils de l'entreprise et la participation avec ces derniers à la mise en procédure judiciaire de tout litige impliquant le CNCB ;
- La mise en contentieux et le suivi des débiteurs insolvable ;
- La participation au règlement à l'amiable de tous les litiges concernant le CNCB ;
- Le conseil sur tout dossier à incidence juridique, sur requête du Directeur Général ;

- Le suivi des dossiers et travaux relatifs à la restructuration de l'Office.

- **Le Secrétariat Particulier**

Il a pour mission :

- La réception et le traitement du courrier arrivée (confidentiel ou signalé urgent au nom du Directeur Général) ;
- L'enregistrement, la saisie, l'expédition et le classement du courrier confidentiel ;
- Le suivi du planning des rendez-vous et des réunions du Directeur Général ;
- L'élaboration des projets de correspondances et l'exécution de toutes autres tâches de secrétariat assignées par le Directeur Général ;
- Le classement et la conservation de certains actes administratifs à la discrétion du Directeur Général.

- **Le Secrétariat Administratif**

Il assume les fonctions suivantes :

- Le traitement des textes rédigés le Directeur Général Adjoint ;
- La réception et le traitement du courrier arrivée (courrier ordinaire) ;
- L'enregistrement et la ventilation du courrier ordinaire et des documents en provenance ou à destination des autres services ;
- Le contrôle et la diffusion des notes de service, notes circulaires et de directives administratives ;

- La conservation et le classement de tous les actes administratifs pris par les directeurs techniques et tous autres documents (procès-verbaux, manuels, revues périodiques, journaux, etc.) ;
- L'élaboration des projets de correspondance et l'exécution de toutes autres tâches de secrétariat, assignés par la Direction Générale.

- **L'Antenne de Parakou**

Il assume les missions qui lui sont définies par le Directeur Général.

- **La Cellule de Communication**

Elle a pour missions :

- La définition et la mise en œuvre de la politique globale et des actions de communication interne et externe de l'Office ;
- Le suivi de l'image de l'Office et la gestion de ses relations publiques ;
- La conduite des opérations de marketing et la promotion permanente des prestations de l'Office ;
- La rédaction et la publication des organes d'information du chargeur en collaboration avec les Directeurs Techniques (journal du chargeur, répertoire des chargeurs).

- **La Cellule du Contrôle de Gestion et de l'Audit Interne**

Les attributions de la Cellule du Contrôle de Gestion et de l'Audit Interne sont :

- La conception des budgets prévisionnels de l'Office en rapport avec le Directeur Financier et Comptable ;
- Le contrôle de l'exécution du budget ;

- La conception à l'usage du Directeur Général, d'un tableau de bord de gestion ;
- Le suivi de l'application des décisions du Conseil d'Administration, du Comité de Direction et des autorités politico- administratives ;
- L'étude et l'analyse des différents documents comptables et financiers de l'Office et la contribution à l'amélioration de leur tenue ;
- L'assurance que les différentes fonctions de l'Office comportent des sécurités suffisantes et s'exercent efficacement ;
- L'appréciation de la valeur et de la cohérence des circuits d'informations et la suggestion en cas de nécessité, des mesures correctives ;
- La collaboration avec les commissaires aux comptes et autres auditeurs externes dans leurs missions de vérification ;
- Le suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées dans le cadre de ses missions propres ainsi que celles des intervenants extérieurs.

2- Les Directions Techniques

Au nombre de quatre (04), les Directions Techniques sont :

- La Direction de l'Observatoire National des Transports (DONT) ;
- La Direction de l'Assistance et de la Promotion de la Chaîne des Transports (DAPCT) ;
- La Direction Financière et Comptable (DFC) ;
- La Direction des Ressources Humaines et du Matériel (DRHM).

a) La Direction de l'Observatoire National des Transports

Elle a pour attributions :

- Le traitement et le dépouillement des manifestes pour l'établissement des statistiques de trafic ;
- L'élaboration et la publication des statistiques de flux de trafic par filières et par prestataires ;
- L'élaboration et la publication des statistiques de coûts et délais de transport ;
- L'élaboration d'indicateur de rendement relatif à l'accueil et au séjour des navires et des marchandises dans le port ;
- La tenue de la mise à jour permanente d'une base documentaire relative au cadre institutionnel, légal et réglementaire du transport et d'un guide des principales procédures du transport multimodal ;
- La conception, la mise en place et le suivi des règles anti-trust et anti-dumping en matière de transport ;
- La réalisation de toute étude relative au suivi et la compétitivité de la chaîne des transports ;
- La gestion du centre de documentation ;
- La définition des besoins en matériel et en logiciels à l'usage des utilisateurs pour le renforcement du parc informatique ;
- L'administration du parc informatique de l'Office (réseau, poste de travail autonome et portatif) ;
- La gestion et la maintenance informatique ;
- La supervision du développement du paramétrage et du fonctionnement des logiciels ;
- L'administration des sites web, des services internet et intranet ;
- La gestion des licences des logiciels ;
- L'archivage électronique du centre de documentation en collaboration avec le service des études et de la documentation.

- La Direction de l'Observatoire National des Transports comprend trois (03) services. Il s'agit de :
 - . Service des Statistiques de Flux (SSF) ;
 - . Service des Etudes et de la Documentation (SED) ;
 - . Service Informatique.

b) La Direction de l'Assistance et de la Promotion de la Chaîne des Transports

Elle a pour attributions :

- L'assistance aux importateurs et exportateurs pour la résolution de leurs problèmes liés au commerce et transport international ;
- L'élaboration et l'actualisation permanente d'un tableau de bord des besoins des chargeurs, l'information des chargeurs et des opérateurs de la Chaîne des transports ;
- L'information des chargeurs et autres opérateurs de la chaîne des transports ;
- La gestion des relations avec les structures représentatives des importateurs et exportateurs ;
- L'organisation et l'animation des foires commerciales ;
- La facilitation des opérations de pré et post acheminement des marchandises à travers les corridors du Bénin ;
- La promotion de la voie béninoise de transit vers les pays de l'hinterland ;
- L'appui multiforme à la performance de la chaîne des transports ;
- La gestion électronique de la bourse du fret ;
- La participation à la simplification des procédures et formalités de passage portuaire ;

- La conception et la mise en œuvre d'un système de formation continue au commerce, au transport et technologie de l'information et de la communication ;
- Le recyclage et le perfectionnement des usagers et prestataires de la chaîne des transports en vue de l'amélioration qualitative de leurs prestations ;
- La contribution à l'amélioration qualitative des activités pédagogiques des structures nationales de formation en transport et logistique ;
- La coopération avec les centres internationaux de formation continue ;
- La collecte, le traitement et la diffusion d'informations économiques, financières et commerciales nationales et internationales sur le support électronique ;
- La mise à jour des informations du site web du Trade Point Cotonou ;
- L'élaboration du répertoire électronique des entreprises béninoises en vue de leur insertion dans le répertoire global des entreprises de la Fédération Mondiale des Trade Point ;
- La création et l'hébergement des pages web des entreprises et services ;
- La gestion permanente des opportunités d'affaires électroniques : offre et demande de produits, services nationaux et internationaux.

La Direction de l'Assistance et de la Promotion de la Chaîne des Transports comprend trois (03) services à savoir :

- 1- Le Service de l'Assistance au Chargeurs (SAC) ;
- 2- Le Service de la Promotion de la Chaîne des Transports (SPCT) ;
- 3- Le Service du Commerce Electronique (SCE).

c) La Direction Financière et Comptable

Elle a pour attributions :

- L'élaboration et l'exécution du budget ;
- L'élaboration du bilan de fin d'exercice ;
- La gestion financière et comptable de l'Office ;
- La tenue des comptes ;
- Le suivi et le recouvrement des créances ;
- L'établissement des factures des diverses redevances
- La gestion de la trésorerie ;
- La mise en contentieux des litiges et mauvais payeurs en rapport avec le Conseiller Juridique chargé du Contentieux ;
- La facturation des commissions et autres droits de l'Office et leur perception au niveau du port de Cotonou, des ports secs et des frontières terrestres ;
- L'enregistrement des chargeurs ;
- La supervision des contrôleurs opérant sur les parcs de vente de véhicules d'occasion, aux portes de sortie du port de Cotonou, du port sec de Cotonou et sur les parcs de stationnement de véhicules poids lourds de Hilla-Condji ;
- La gestion du Bordereau de Suivi de Cargaisons (BSC) ;
- La détection sur la base des informations recueillies auprès de la capitainerie et du mandataire, des voitures d'occasions et autres cargaisons non couvertes de Bordereaux de Suivi de Cargaisons ;

- La validation de la régularité du BSC présentés lors des opérations de facturation au niveau du Guichet Unique du Port de Cotonou ;
- L'appui à la délivrance du BSC au niveau du Guichet Unique du Port de Cotonou ;
- L'établissement des états récapitulatifs journaliers des recettes et la production des statistiques sur les validations et les régularisations en matière de BSC.

La Direction Financière et Comptable comprend trois (03) services, à savoir :

- 1- Le Service de la Comptabilité (SC) ;
- 2- Le Service Financier et du Recouvrement (SFC)
- 3- Le Service des Guichets et du Contrôle BSC (SGCB).

d) La Direction des Ressources Humaines et du Matériel

Elle a pour attributions :

- La planification et l'exécution des actions de recrutement du personnel ;
- La gestion et le suivi de la carrière du personnel ;
- La formation continue du personnel ;
- La conduite des affaires sociales assurant le bien-être et le rendement du personnel ;
- Le suivi du processus de révision et de mise en œuvre de l'Accord d'Etablissement ;
- Le calcul et la paye des émoluments et des déclarations fiscales et sociales relatives au personnel ;
- La réalisation intégrale des formalités de mission (ordre et frais de mission, change, visa, titre de voyage, acheminement et accueil) ;

- L'organisation matérielle des sessions du Conseil d'Administration et autres manifestations de l'Office ;
- L'accueil et le séjour des délégations étrangères ;
- La gestion des approvisionnements et des stocks ;
- La codification et l'affectation des biens acquis selon les procédures permettant de les localiser et de les identifier rapidement ;
- La gestion administrative des parkings et des entrepôts ;
- La gestion et la maintenance de l'ensemble du matériel de l'Office ;
- La location des salles et immeubles ;
- La gestion électronique des archives de l'Office.

La Direction des Ressources Humaines et du Matériel comprend deux (02) services : Il s'agit de :

- 1- Le Service des Ressources Humaines (SRH) ;
- 2- Le Service de l'Approvisionnement, de la Gestion du Patrimoine et des Archives (SAGPA).

- **Le Service des Ressources Humaines**

Les attributions du Service des Ressources Humaines sont :

- La planification et l'exécution des actions de recrutement du personnel ;
- La gestion et le suivi de la carrière du personnel ;
- La formation continue du personnel ;
- Le suivi du processus de révision et de mise en œuvre de l'Accord d'Etablissement ;
- La réalisation intégrale des formalités de mission (ordre et frais de mission, change, visa, titre de voyage, acheminement et accueil) ;

- L'organisation matérielle des sessions du Conseil d'Administration et autres manifestations de l'Office ;
 - Le calcul et la paye des déclarations fiscales et sociales relatives au personnel ;
 - La conduite des affaires sociales assurant le bien-être et le rendement du personnel.
- **Le Service de l'approvisionnement, de la Gestion du Patrimoine et des Archives**

Les attributions du Service de l'Approvisionnement, de la Gestion du Patrimoine et des Archives sont :

- La gestion des approvisionnements et des stocks ;
- La gestion et la maintenance de l'ensemble du matériel de l'Office ;
- La gestion électronique des archives de l'Office ;
- La codification et l'affectation des biens acquis selon des procédures permettant de les localiser et de les identifier rapidement ;
- La gestion des consommations de carburant ;
- La participation aux inventaires physiques des biens et des stocks ;
- La location des salles et immeubles ;
- La gestion des parkings et entrepôts.

Paragraphe 2 : INVENTAIRE DES ATOUTS ET FAIBLESSES

A- INVENTAIRE DES ATOUTS

Au nombre des atouts nous avons :

- ❖ le bon emplacement de la direction générale du CNCB ;
- ❖ la formation périodique des acteurs de la chaîne des transports ;
- ❖ la compétence des cadres du service ;

- ❖ l'existence des agences au niveau des frontières ;
- ❖ l'existence d'un respect scrupuleux de la hiérarchie ;
- ❖ les responsabilités sont rapidement situées ;
- ❖ l'existence d'une direction d'audit et de contrôle ;
- ❖ la gestion des créances clients telle que présentée au CNCB permet d'avoir une vue globale des créances et d'augmenter les chances de solvabilité des clients.

B- INVENTAIRE DES FAIBLESSES

Certaines faiblesses caractérisent l'entreprise et l'empêchent de mieux atteindre ses objectifs. Parmi celle-ci nous pouvons citer :

- ❖ l'existence des erreurs de facturation ;
- ❖ défaillance du système interne de transmission des informations ;
- ❖ les missions d'audit prévues ne sont pas souvent réalisées conformément aux périodicités définies à l'avance dans le plan d'audit annuel ;
- ❖ l'inexistence d'un service d'études prospectives.

SECTION 3 : DEROULEMENT DU STAGE

A- TRAVAUX EFFECTUES

Notre stage au CNCB s'est effectué au CCGAI et à la direction financière précisément au service de comptabilité.

Au niveau de la Cellule de contrôle de gestion et d'audit interne(CCGAI) ; les différentes tâches exécutées sont :

- ❖ Classification des différents dossiers selon la nature et l'ordre d'arriver pour l'archivage.

Au niveau du service de comptabilité, nous avons effectué les opérations suivantes :

- ❖ La connaissance du CNCB à travers ses activités et ses différents départements ;
- ❖ La connaissance du plan comptable des comptes généraux du CNCB ;
- ❖ Vérification et imputation des opérations d'achat et de vente ;

- ❖ Aider les supérieurs hiérarchiques dans l'exécution de leurs tâches.

B- DIFFICULTES RENCONTRES

Les difficultés majeures auxquelles nous sommes confrontés 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.

C- LIMITES DE L'ETUDE

Les limites de cette étude se situent au niveau de la taille de l'échantillon compte tenu des moyens dont le CNCB dispose. Elles sont également relatives aux informations obtenues auprès des agents qui pourraient contenir des défaillances de la gestion de recouvrement des créances clients au CNCB

CHAPITRE II :

PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS, ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

SECTION 1 : cadre théorique de la recherche

Nous aborderons successivement la problématique, les objectifs et l'intérêt de la recherche d'une part et d'autre part la revue de littérature, les hypothèses et la méthodologie de recherche.

PARAGRAPHE 1 : problématique, intérêt et objectifs de la recherche

1-1- Problématique

L'économie d'un pays est influencée par le volume des activités des entreprises qui y produisent de la valeur. En Afrique et plus précisément en Afrique subsaharienne, les secteurs primaires et secondaires sont embryonnaires et peu compétitifs. Ainsi, l'exploitation de l'activité des entreprises exige de celui-ci des moyens de financement pouvant lui permettre de satisfaire ses besoins. C'est ainsi que pour le développement de son chiffre d'affaire à travers les ventes et les prestations de services de diverses sortes, les entreprises se trouvent obliger de différer le paiement de ses clients. Cette opération fait naître des créances dont le paiement est d'ailleurs différé dans le temps. Ces créances permettent à la société de faire face au paiement de ses dettes puisqu'elle contracte aussi des engagements à travers des échanges. Le non-respect des délais de remboursement des créances constitue l'une des principales causes de vulnérabilité et de défaillance des entreprises. Celles-ci se trouvent donc obliger de mettre en place une procédure stricte de traitement des créances de façon préventive ou répressive.

La prévention passe par l'adoption, d'un ensemble de mesures prenant en compte l'identification du débiteur, la vérification de sa solvabilité, la validité légale et la conformité des factures.

L'entreprise cependant est souvent menée à envisager au-delà de cette phase de sécurisation de la relation commerciale, le recours à une procédure de recouvrement des créances, d'abord à l'amiable puis contentieuse en cas de résistance du débiteur.

Selon le lexique de comptabilité LASSEGUE Pierre (2005), le recouvrement se définit comme « le fait d'obtenir un paiement de la somme d'argent ou de la prestation en nature à l'arrivée du terme convenu ».

Il serait d'abord prudent de ne pas faire d'amalgame entre le recouvrement et le remboursement.

Le recouvrement induit déjà le défaut de non-paiement dans les délais par le client. Le remboursement émane du client lui-même, alors que le recouvrement est une procédure entamée par le service agréé.

Au CNCB, malgré les multiples efforts consentis pour le recouvrement de ses créances, on note des impayés sur les trois dernières années.

Nous avons observé l'évolution du montant total des créances non recouvrées :

Pour l'année 2009, les créances non recouvrées s'élèvent à quatre cent vingt-cinq millions cinq cent soixante-quatorze mille six cent dix franc (425.574.610 FCFA) soit un pourcentage de 12,84% sur ces trois ans.

pour ce qui concerne l'année 2010 les créances non recouvrées s'élèvent à un milliard cent vingt-cinq million quarante-six mille quatre cent cinquante-huit franc (1.125.046.458 FCFA) soit un pourcentage de 33,94% sur les trois années et enfin pour l'année 2011 elles s'élèvent à un milliards sept cent soixante-quatre millions cinq cent quatre-vingt-dix-sept mille sept cent cinquante franc (1.764.597.750 FCFA) soit un pourcentage de 53,23%.

D'après ces données, nous constatons que d'année en année les créances non recouvrées augmentent plus vite. Il est à remarquer que de 2009 à 2011, les créances non recouvrées ont connu des augmentations c'est-à-dire ont doublé voire triplé.

Face à une telle situation, nous nous sommes posés la question centrale suivante: qu'est ce qui handicap le recouvrement des créances au CNCB ?

De cette question centrale, découlent des questions spécifiques de recherche :

- Comment le CNCB arrive à connaître si élevé de créances non recouvrées ?
- Quels sont les facteurs qui sont à la base de l'évolution des créances non recouvrées ?

La résolution de tous ses problèmes spécifiques identifiés à partir de l'état des lieux et regroupés en différente problématique, permettra de rendre performante La politique de recouvrement des créances du CNCB.

C'est dans le but de résoudre cette problématique que nous avons décidé de mener notre étude sur le thème : « *politique de recouvrement des créances clients dans les entreprises publiques : cas du CNCB* »

1-2 choix et intérêt de l'étude

Le choix de ce sujet a été motivé par la place et le rôle que joue le CNCB au sein de la vie socio-économique du Bénin.

En effet, L'intérêt de notre travail est perçu doublement :

- **Sur le plan théorique**, l'intérêt d'un travail comme le nôtre consiste à nous renseigner sur la problématique de recouvrement de créances dans une entreprise, en l'occurrence le CNCB.

- **Sur le plan pratique**, notre travail contribuerait au rassemblement des données de terrain relatives à la gestion de créances du CNCB. Ainsi, une telle banque des données est absolument importante dans la mesure où elle offrirait une base nécessaire aux gestionnaires en leur permettant de saisir les mécanismes liés au recouvrement de créances qui leur seraient utiles et significatifs dans la prise de décision.

En fin, nous estimons que ce travail servira les futurs chercheurs qui s'intéresseront aux problèmes liés aux créances dans leurs organisations tant publiques que privées.

1-3 objectifs de recherche

Objectifs

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

a-Objectif général

Contribuer à l'amélioration de la politique de recouvrement des créances clients au CNCB.

b- Les objectifs spécifiques

● Objectif spécifique n°1 :

Comprendre le motif qui conduit à un taux élevé des créances non recouvrées au CNCB.

● Objectif spécifique n°2 :

Identifier les facteurs qui sont à la base de l'évolution des créances non recouvrées.

SECTION 2 : Revue de littérature

Dans cette section, nous aborderons deux points essentiels : la clarification des concepts et les études antérieures.

PARAGRAPHE 1 : clarification des concepts

Nous allons aborder dans cette partie la notion de créance, de recouvrement et enfin la définition de l'échéance.

2- 1- Notion sur les créances

• Définition

Une créance est traduite comme le droit qu'une personne a d'exiger à quelqu'un une chose, généralement somme d'argent d'une part, d'autre part, cette notion fait appel directement à un créancier et un débiteur. Le créancier est la personne à qui l'on doit de l'argent et inversement le débiteur est la personne qui a une dette ; bref, un débiteur doit de l'argent à son créancier.

D'après le lexique des termes juridiques, 2007, la créance synonyme de droit personnel ; est généralement utilisée pour désigner le droit d'exiger la remise d'une somme d'argent. La créance doit être certaine (ayant une existence actuelle et incontestable), exigible (non affectée d'un terme suspensif) et liquide (estimé en argent).

• LES TYPE DES CREANCES

D'après ce même lexique le créancier est un titulaire d'un droit de créance et il existe plusieurs catégories de créanciers à savoir : le créancier privilégié, le créancier chirographaire, le créancier gagiste et le créancier hypothécaire.

• Créancier privilégié

C'est le créancier qui, en raison de la nature de son droit personnel, peut obtenir paiement avant les autres créanciers et bénéficiaire d'un rang déterminé par la loi. Le privilégié étant le droit dont bénéficie un créancier sur les biens de son débiteur afin d'obtenir le paiement de sa créance par référence aux autres créanciers. Ce privilège peut porter sur les biens meubles ou immeubles.

• Créancier chirographaire

C'est le créancier dont la créance ne bénéficie d'aucune garantie particulière pour le recouvrement de son dû. Il est donc obligé de s'associer avec d'autres créanciers pour partager le produit de vente des biens du débiteur insolvable. Il a pour gage l'ensemble du patrimoine du débiteur.

• Créancier gagiste

La créance détenue est dans ce cas couverte par un gage. Au cas où le débiteur ne va pas respecter les échéances, le gage sera réalisé pour satisfaire le créancier.

• Créancier hypothécaire

C'est un créancier qui bénéficie d'un droit d'hypothèque sur un immeuble du débiteur. Ce droit constitue une garantie lui permettant d'obtenir la remise du produit de la vente de l'immeuble saisi, par préférence aux autres créanciers.

Aussi nous pouvons distinguer plusieurs types de créances:

- **Les créances impayées** : ce sont des créances pour lesquelles les débiteurs restent devoir le créancier bien après les diverses échéances.
- **Les créances immobilisées**: ce sont des créances qui n'ont pas connus de mouvement pendant plusieurs années après leurs différentes échéances.
- **Les créances litigieuses** : ce sont des créances pour lesquels il y a de litige le débiteur n'est pas d'accord du montant que le créancier lui réclame
- **Les créances ordinaires** : ce sont des créances dont le recouvrement est certain.

2-2-NOTION ET OBJECTIF DE L'ENTREPRISE

On peut définir un objectif comme étant le résultat qu'on se propose d'atteindre. Réaliser un profit est un objectif de toute entreprise. Selon que l'on est une entreprise du secteur privé ou du secteur public.

CLASSIFICATION DES ENTREPRISES

Il existe plusieurs types d'entreprises que nous pouvons essayer de dénombrer et classer selon leurs statuts juridiques, leurs domaines d'activités et leurs dimensions.

D'APRES LEUR SECTEUR OU DOMAINE D'ACTIVITES

On peut citer :

– **LE SECTEUR PRIMAIRE** : l'activité principale de ce secteur est basée sur l'exploitation directe des produits de la nature et de l'extraction des richesses minières. Nous y trouvons entre autre les entreprises agricoles, de la pêche, celle de l'extraction minière et d'hydrocarbure.

– **LE SECTEUR SECONDAIRE** : ce secteur est composé des entreprises qui livrent les produits finis après avoir transformé les matières premières.

– **LE SECTEUR TERTIAIRE** : est composé des entreprises qui rendent service comme les banques, les entreprises d'assurance, les entreprises de transport,...

– **LE SECTEUR QUATERNAIRE** : selon certains auteurs, ce secteur est celui des entreprises de communication via l'informatique, la télématique, etc.

•D'APRES LA DIVERSITE DES DIMENSIONS

Le regroupement des entreprises selon les tailles est fondé sur le critère le plus remarquable qui est celui des effectifs des employés ou de l'importance du chiffre d'affaires ou des capitaux investis.

. **Les Petites et moyennes entreprises** : Celles qui constituent une grande part dans le tissu économique du pays mais qui aussi, ont une moindre capacité en effectif d'employés.

. **Les Grandes entreprises** : Sont celles qui sont caractérisées par une production mécanisée, qui par leur effectif en personnel assez important, nécessitent une administration de taille à organiser toutes ses opérations.

C'est dans cette catégorie que l'on trouve des groupes nationaux, des multinationaux, les formes d'entreprises qui représentent des traits communs tels que les sociétés publiques, les SA, les SARL, etc.

•D'APRES LEURS STATUTS JURIDIQUES

L'Entreprise n'a pas des statuts juridiques particuliers, car elle est une réalité économique qui peut connaître au cours de sa vie une diversité des formes juridiques qui se succèdent. Nous les distinguons à trois à savoir : les entreprises du secteur privé, les entreprises de l'économie sociale et celles du secteur public.

–Les Entreprises du secteur privé

Ce secteur est celui où les capitaux nécessaires appartiennent en totalité à des personnes privées et on n'en répertorie suivant que l'entreprise est d'une ou de plusieurs personnes et selon le risque encouru : Limité (Composé des personnes de l'économie sociale et celles du secteur public) ou illimité (des entreprises individuelles et sociétaires).

–Les Entreprises Individuelles

Sont celles qui portent généralement les noms de leurs propriétaires, n'ont pas de statut ni capital social fixe, car les propriétaires peuvent l'augmenter ou le diminuer au gré de leurs volontés.

– Les Entreprises Sociétaires

Celles-ci comprennent les sociétés des personnes qui sont solidaires, tandis que pour les sociétés des capitaux, les associés sont solidaires dans la limite des capitaux investis ou apportés.

–Les Entreprises de l'économie sociale

Les entreprises de ce secteur ont la forme des mutuelles, Elles sont fondées sur certaines valeurs comme la solidarité, les rapports sociaux et humains et non sur la recherche exclusive du lucre. Ces entreprises se retrouvent pour la plupart dans la branche des associations sans but lucratif et des coopératives ayant le souci majeur d'apporter à leurs membres des services au meilleur prix.

–Les Entreprises du secteur public

Les entreprises publiques visent plus souvent l'intérêt de la collectivité et ne recherchent pas le gain. Le public qui, à tort, a tendance à juger de la bonne gestion en fonction des résultats financiers obtenus, comme il le fait pour les entreprises capitalistes, oublie que le rôle de l'exploitation publique est, pour la plupart de temps, le service des consommateurs, ce qui souvent amène celle-ci à couvrir uniquement ses charges d'exploitation et parfois à enregistrer les pertes.

– Formes des entreprises publiques

Toute exploitation publique quelle que soit la forme qu'elle revêt, trouve son origine dans l'initiative des pouvoirs publics, (Etat, province, communes) propriétaires du capital, soit lors de la constitution ; soit indemnisation lors de l'étatisation ou nationalisation.

– **Les sociétés d'Etat (ou Entreprise d'Etat)** : Il s'agit d'organismes étatiques qui jouissent d'une autonomie technique mais ne possèdent pas la personnalité juridique. Elles ont un caractère industriel, commercial ou financier.

Le pouvoir public peut exploiter lui-même par l'intermédiaire d'une **Régie directe** disposant contrairement à l'entreprise d'Etat, de la personnalité juridique : Le pouvoir fournit le capital, finance la production, assure la gestion par l'intermédiaire des actionnaires, s'attribue les bénéfices et supporte les pertes.

Le pouvoir peut confier l'exploitation à une entreprise privée pour un temps déterminé sous forme de **concession** ou de **régie intéressée**. S'agissant de la concession, l'entreprise concessionnaire doit se soumettre à certaines conditions bien établies au préalable dans un cahier des charges qui fixe les redevances à payer au pouvoir, le prix à la consommation, etc. Pour la régie intéressée par contre, le pouvoir fournit le capital, les moyens d'action, court les risques, ...

Le pouvoir (ou un certain nombre des collectivités locales ou régionales intéressées dans l'exploitation soit directement (elles-mêmes) soit indirectement (leurs administrés)), peut constituer une société dont les parts sont souscrites par lui-même. Cette société de droit public est appelée **régie coopérative**.

Le pouvoir peut s'allier à des intérêts privés pour former ce que l'on appelle **les sociétés d'économie mixte**, en vue d'une exploitation dans laquelle le capital est apporté par les deux parties, la direction assurée par leurs représentants et les résultats partagés proportionnellement aux mises. En fait, bien souvent, le pouvoir fait en sorte qu'il dispose toujours d'une certaine prépondérance dans la direction de l'exploitation.

En fin, le pouvoir devenu, pour l'une ou l'autre raison, propriétaire d'entreprises capitalistes par expropriation des entrepreneurs ou actionnaires, peut confier l'exploitation de celles-ci à la nation ; il s'agit alors d'**entreprises nationalisées**. Le pouvoir désigne ou fait désigner les membres du conseil d'administration qui comprendra ses représentants, les représentants des travailleurs (syndicats) et les représentants des consommateurs.

Il convient de remarquer que le personnel des entreprises nationalisées ne peut être assimilé au personnel de l'Etat (fonctionnaires), contrairement à l'entreprise étatisée qui est administrée par des fonctionnaires.

2-3-NOTION SUR L'ORGANISATION DES ENTREPRISES

L'organisation d'une entreprise ou une institution suppose avant tout la bonne structuration de ses services.

Parmi ces derniers, le service commercial est l'un de ceux qui nécessitent une bonne organisation de tous les moyens matériels et humains mis à sa disposition par l'entreprise.

Aussi, le choix d'une certaine forme d'organisation par les responsables de l'entreprise doit être sanctionné par le souci de veiller à la bonne réalisation de la stratégie propre à l'entreprise.

L'organisation ne devrait donc exister que pour permettre l'accomplissement des actions spécifiques présentées dans les prévisions de l'entreprise s'il n'est pas ainsi, Cette organisation n'a pas justifiée

• DEFINITION

La notion d'organisation est très large et englobe plusieurs domaines. Ainsi, différentes définitions sont énoncées selon les conceptions des auteurs.

Organiser une activité donnée, C'est le pouvoir de tous les éléments nécessaires à son fonctionnement de sorte que le rendement puisse être optimum aussi bien sur le plan technique que sur le plan humain.

Notre souci n'était pas d'énumérer les différentes définitions et de les apprécier, nous disons, en résumé qu'il n'existe pas une définition exhaustive de ce concept du fait qu'il s'adapte à l'activité, au temps, à l'espace dans lequel l'auteur l'a placé. Ce qui est nécessaire chez nous, c'est de lier le concept au service commercial.

Ainsi, l'organisation du service commercial s'impose à toutes les entreprises commerciales.

• PRINCIPE D'ORGANISATION

Dans chaque domaine social quelle que soit sa dimension, les individus essayent d'établir des règles pour organiser la bonne marche de leurs activités.

Dans le choix des moyens qui permettent d'adapter l'organisation au but poursuivi, on peut se référer à quelques principes directeurs suivants :

–Principe d'exécution

Chaque agent exécute seulement les tâches auxquelles il s'adapte le mieux.

–Principe de rentabilité

Il faut un rendement optimum pour une dépense minimum.

–Principe de la division du travail

Il permet un gain de temps dans l'exécution des tâches étant donné que chaque agent sait ce qu'il doit faire et comment il doit le faire

–Principe de l'économie des efforts

L'Organisation doit tendre vers la plus grande simplification des tâches.

– Principe de la concentration

Chaque agent est appelé à se concentrer au travail, Ce principe est cependant conditionné par le rendement.

2-4-Notion créance irrécouvrable

Le caractère définitif de la perte peut résulter de la disposition du client, du résultat négatif des poursuites engagées du recouvrement volontaire de l'entreprise à toute relance, compte tenu de la modalité des sommes à recouvrer.

- La différence entre la valeur d'origine de la créance et le montant encaissé constitue une perte pour l'entreprise ;
- Si une provision pour dépréciation avait été constituée, elle devient sans objet et est soldée par un compte de produit.

Provision pour dépréciation x

A Reprise de provision x

• Par règlement

Au moment de l'encaissement la créance client est normalement soldée par un compte des liquidités.

Banque, Caisse x

Créances clients x

Notons aussi que pour la valorisation de la créance à l'entrée dans l'actif circulant, quand une vente est facturée en monnaie étrangère, il faut d'abord convertir la créance correspondante dans la monnaie du pays.

2-5-Notion du risque client

Il s'agit d'identifier les risques auxquels sont confrontées les organisations pour être en mesure de les gérer. D'une façon théorique la notion de risque peut se décrire comme :

Un évènement éventuel dont la survenue réelle est susceptible de provoquer un dommage non négligeable à l'organisation. La gestion des risques suit quatre phases :

- L'identification de menaces,
- La hiérarchisation des risques identifiés,
- Le traitement des risques,
- La mise en adéquation de la responsabilité de leur gestion.

• Évaluation des risques

La méthode d'évaluation des risques utilise une boîte à outil diversifiée comportant à la fois des critères d'analyse des risques, des entretiens intitulés séances de créativité, la réalisation de questionnaire de contrôle interne destiné à visualiser la vulnérabilité au risque dans les différentes entités et des plans d'action de contrôle interne pour maîtriser les risques.

Il faut également préciser que cette boîte à outil est utilisée indistinctement dans les deux grandes étapes du projet de mise en œuvre du contrôle interne :

- La phase d'analyse de l'existant et de conception des nouveaux outils, La phase de mise en œuvre du dispositif notamment lors de la formation des opérationnels.

• Les créances impayées

Dès le premier incident, le service de recouvrement est tenu de rechercher les causes de celui-ci.

Lorsque l'impayé est confirmé, il devra inviter le client à régulariser sa situation en lui adressant une relance.

Si le client s'exécute ou s'il répond en faisant des propositions de règlement, ces propositions doivent être examinées et retenues si elles permettent de résoudre le problème.

Au cas où le client ne régulariserait pas sa situation et même qu'elle continue dans le mauvais chemin, il devra être averti par une deuxième (2^{ème}) relance. Après cette deuxième (2^{ème}) relance, si rien n'est fait, le client reçoit une troisième relance. S'il ne se manifeste toujours pas, et si le service de recouvrement se rend compte qu'il est de mauvaise foi, son dossier sera transmis au niveau du service précontentieux.

- *Quelques cas d'impayés*

- le client peut avoir oublié la date d'échéance de sa traite et dès la première relance il règle la somme due ;
- le client peut avoir la capacité de régler à l'échéance le montant de sa traite mais révèle une mauvaise volonté de le faire. Dans ce cas, le service juridique, après des tentatives de règlement restées vaines, transmet le dossier à un avocat qui se chargera de poursuivre le client jusqu'au paiement de la créance ;
- le client peut être en manque de trésorerie parce qu'il n'a pas encore été payé par ses créanciers, ce qui fait qu'il ne dispose pas du montant de sa traite pour régler.

Dans cette situation, le service de recouvrement peut décider de lui accorder un délai afin qu'il encaisse son argent pour ensuite faire face à sa traite.

- le client a perdu la vie : dans cette situation, le service de recouvrement devra fournir un acte de décès et un certificat de genre de mort du client à la compagnie d'assurance pour le règlement des échéances non échues du client décédé. Pour les échéances échues au moment de son décès, le service de recouvrement devra prendre attache avec les ayants droit du regretté pour le paiement de la créance.

•**La politique de crédit de l'entreprise** : Elle constitue un élément important de la gestion 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 permet 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.)

•**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; La détection et la correction de l'anomalie en liaison avec le service commercial.

•**Le tableau de bord:** Son objet essentiel est 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.

•**Crédit client:** étant donnée la liaison positive du crédit client avec les besoins en fond 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 :

–La non dégradation des crédits accordés à la clientèle (retards de paiement, envoi tardif des titres de paiement, modification des délais de règlement, augmentation des impayés, etc.)

– Recours aux délais d'encaissement des créances clients en accélérant le tirage des factures et des titre 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.

• Les recettes

Ce mot étant ancien trouve son origine dans la langue latine « recepta, derecipere, recevoir ». Ce mot signifie montant total des sommes reçues, gagnées, qui sont entrées en caisse en un moment donnée.

Pour ce qui est des recettes publiques, elles sont l'ensemble des ressources financières de l'Etat ou de la collectivité publique.

En finances publiques, on sous-entend les règles, les opérations relatives au denier public ainsi que les charges inhérentes à l'activité des pouvoirs public ainsi que les finances publiques classifient les recettes en :

Recette ordinaires : Budgétisées annuellement ;

Recette spéciales : Affectées à des dépenses publiques de nature déterminée ;

Recettes déposées : Recettes publiques ou privées reçues en dépôt par l'Etat à travers les institutions bancaires.

En République du Bénin, le gros des recettes publiques sont essentiellement composées des recettes courantes, émanant des recettes d'imposition (impôt direct et indirect) ainsi que des recettes en contrepartie des biens livrés ou des services prestés (recettes non fiscales) le placement à court, moyen et long terme des avoirs de l'Etat.

Les recettes en capital émanant de revenus de la participation financière de l'Etat au capital de certaines entreprises de droit privé et public ainsi que les produits des emprunts constituent également les revenus du trésor.

•MOBILISATION ET CANALISATION DES RECETTES

Il s'agit d'une adaptation de la structure de l'économie et de l'administration mise au point par le service technique qui a les finances dans ses attributions afin de palier ou de remédier à un système évasif de recettes du trésor public.

Par la mobilisation des recettes, on sous-entend la mise sur pied d'un nombre de stratégies et de structures qui permettront de bien encadrer les recettes, aussi les activités afin de répondre à leur utilisation.

La canalisation des recettes en soi est interprétée comme un acheminement des recettes dans une direction déterminée en empêchant, sa dispersion ou son éparpillement.

Cet état des choses est appelé système d'encadrement du fait qu'il constitue un ensemble de méthodes, des procédés destinés à assurer un résultat attendu.

2-6-NOTION DE RECOUVREMENT

Avant de recourir à une procédure de recouvrement, c'est ce qu'il y a déjà un problème : défaut de paiement. D'une manière générale, la notion de recouvrement revêt deux significations :

- Au sens étroit, c'est l'action tendant à récupérer les créances que l'on détient sur autrui.
- Au sens large, le recouvrement est l'ensemble des voies ou moyens de droit qu'une personne peut utiliser pour recouvrer effectivement les créances consenties à une autre.

Selon le cas, le recouvrement peut être amiable ou judiciaire.

Dans le 1^{er} cas, il s'agit d'une opération extra judiciaire tendant au paiement d'une dette à un tiers pour le compte du créancier. Le tiers peut être créancier.

Dans le deuxième cas au contraire, le tribunal est saisi et un jugement peut rendu.

Les actes uniformes de l'OHADA qui règlent la question comprenant, entre autre, celui portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécutions. Ainsi les règles de recouvrement des créances susceptibles de bénéficier de cette simplification sont plus largement définies. Les voies d'exécutions ont été renforcées pour les rendre efficace et renforcer les garanties des créanciers. Les classements des créanciers pour la distribution des derniers provenant de la réalisation des biens du débiteur a été simplifié pour le rendre plus maniable. Le recouvrement des créances permet au mieux de connaître la clientèle et suppose la prise en compte des dates d'échéances.

Les entreprises ne cherchent pas seulement à améliorer leurs relations avec leurs partenaires mais également à consolider les liens qui unissent à la clientèle.

Grâce au recouvrement des créances, le CNCB peut mieux connaître ses clients et avoir une idée sûre de la solvabilité, de la notoriété et de la concurrence, des stratégies pourront être développées pour rendre plus fidèle les clients solvables.

En ce qui concerne l'échéance il est le jour auquel une somme doit être payée pour une prestation effectuée, ou bien le dernier jour du délai ou du terme. Ce jour est fonction de l'objet du service rendu et de la capacité de remboursement

du client. Pour certaines raisons, cette date peut ne pas être respectée, d'où les impayés.

Caractéristiques de la procédure

- Pas de cessation de paiement
- Cession partielle possible mais pas totale
- L'entreprise n'est à vendre
- Initiative de la procédure par le débiteur
- Le dirigeant conserve sa prépondérance sur l'administration judiciaire
- Le dirigeant reste en place et fixe lui-même sa rémunération
- Les licenciements économiques sont soumis au droit commun
- Pas de sanction.

• le redressement et la liquidation judiciaire

Le redressement judiciaire est une procédure collective dans laquelle est placé un commerçant, une profession libérale ou une entreprise lorsqu'il est en cessation de paiement et tant qu'un redressement de l'activité est envisageable. A défaut s'ouvre la liquidation judiciaire. Dans les deux cas, la procédure gèle les passifs (les dettes) et stoppe toute action judiciaire menée par les créanciers à l'encontre du débiteur.

Caractéristiques du redressement judiciaire

- Intervient suite à une cessation de paiement
- L'entreprise est à vendre dès l'ouverture de la procédure
- Elle peut être cédée totalement
- L'initiative de la procédure peut revenir à différents acteurs (débiteur, tribunal, requête du ministère public, assignation d'un créancier)
- Le dirigeant perd sa prépondérance sur l'administration judiciaire
- Le remplacement du dirigeant est possible, sa rémunération est fixée par le juge
- Les licenciements économiques sont facilités
- Sanctions possibles contre le dirigeant.

En cas de liquidation, l'administration réalise l'actif (il vend ce que détient l'entreprise) pour solder autant qu'il le peut le passif en privilégiant les salariés et les créanciers détenteurs de privilèges (impôts). Les fournisseurs ont très peu de chances d'être indemnisés.

Le recouvrement peut se faire par diverses voies. On reconnaît trois modes de recouvrement au nombre desquels on a :

- Recouvrement à l'amiable
- Recouvrement judiciaire

- L'affacturage.

Recouvrement à l'amiable

Le recouvrement amiable peut être assuré par le créancier ou par un tiers, si le créancier le décide.

La créance est une dette, c'est-à-dire une somme d'argent due, par un particulier ou une entreprise, à un autre particulier ou une autre entreprise. Cette dette est normale : elle correspond au décalage qui existe entre la réalisation d'une prestation et son paiement.

Celui qui doit payer la créance s'appelle le débiteur. Mais lorsque la créance n'est pas payée à sa date d'exigibilité, elle devient un impayé. C'est là qu'intervient la question du recouvrement, qui peut être amiable ou contentieux

•Définition du recouvrement à l'amiable

Le recouvrement amiable débute dès lors que le débiteur en est informé par une relance. Cette relance doit contenir certaines mentions juridiquement établies :

- nom, adresse du créancier et de la société chargée du recouvrement
- montant, nature et détail de la créance
- mention de l'obligation de payer et textes législatifs

•Les méthodes de recouvrement à l'amiable

Le recouvrement amiable d'un impayé suit souvent le même processus :

- Des relances écrites voire téléphoniques (lorsque le numéro est connu) rappelant l'origine de la dette et son montant.
- Proposition de mise en place d'échéancier, si le paiement intégral est impossible.

• Attention à ne pas tomber dans les abus

Le recouvrement amiable peut parfois conduire à des abus, qui sont condamnables :

- harcèlement du débiteur : appels téléphoniques incessants, présence continuelle...
- menace...

•La limite du recouvrement à l'amiable

Le recouvrement amiable permet de dénouer des situations difficiles, mais ne peut pas toutes les résoudre. Aucune mesure judiciaire ne peut être prise durant cette phase. Si le débiteur continue à ne pas s'exécuter, c'est la fin du recouvrement amiable et le début du recouvrement contentieux

• Le recouvrement judiciaire ou contentieux

Obtenir un titre exécutoire permet de demander le recouvrement forcé de la créance.

La créance est une dette, c'est-à-dire une somme d'argent due, par un particulier ou une entreprise, à un autre particulier ou une autre entreprise. Cette dette est normale : elle correspond au décalage qui existe entre la réalisation d'une prestation et son paiement.

Celui qui doit payer la créance s'appelle le débiteur. Mais lorsque la créance n'est pas payée à sa date d'exigibilité, elle devient un impayé. C'est là qu'intervient la question du recouvrement, qui peut être amiable ou contentieux.

Le recouvrement judiciaire, dit aussi « contentieux », permet de recourir aux saisies sur le patrimoine du débiteur, mais nécessite l'obtention d'un titre exécutoire.

•Le cadre du recouvrement judiciaire

La phase de recouvrement judiciaire se révèle très encadrée, et engendre un délai d'action nécessairement plus long que le recouvrement amiable.

Le recouvrement contentieux est strictement encadré par le droit français :

- La phase de recouvrement conduit à la saisie des biens mobiliers, immobiliers ou comptes bancaires du débiteur.
- Agir et appréhender une partie des biens du débiteur ne peut se faire que sous certaines conditions et selon des procédures bien établies.
- Ce rigorisme s'explique par la volonté d'éviter des atteintes aux biens des personnes, et génère un délai d'action important.

•Recouvrement judiciaire, la procédure

Le recouvrement judiciaire passe par la reconnaissance du titre exécutoire, avant l'exercice des voies civiles d'exécution.

- Les voies civiles d'exécution regroupent l'ensemble des procédures qui peuvent être engagées contre le débiteur, une fois le titre exécutoire émis. Ces procédures sont obligatoirement mises en œuvre par les huissiers.

- Le créancier doit donc d'abord posséder un titre exécutoire à l'encontre du débiteur.
- Ce titre doit être valablement signifié par voie d'huissier avant toute action.
- L'huissier peut alors engager la procédure de recouvrement contentieux.

L'affacturage : Luc (2001) définit dans son ouvrage intitulé (**principe de technique bancaire**) « l'affacturage est comme un mode qui consiste à transférer des créances commerciales de leur titulaire à un organisme (le factor) qui, moyennant une rémunération se charge du recouvrement et en garantit la bonne fin ».

Balance âgée : c'est un document permettant de connaître l'âge des créances de l'entreprise. Elle 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.

Paragraphe 2 : les études antérieures

De très nombreux auteurs et chercheurs ont écrit des ouvrages sur le recouvrement des créances. Nous avons recensé plusieurs points de vue qui nous paraissent fondamentaux sur la question. L'analyse de ces points de vue peut se présenter comme suit :

La facturation peut être brièvement définie comme étant l'ensemble des opérations techniques permettant l'évaluation et la détermination du montant correspondant à la rémunération d'un service ou à la vente d'un objet. La facture selon le dictionnaire universel est : « une pièce comptable qui détaille et précise le prix des marchandises vendues, des services exécutés ».

Pour mieux cerner cette notion RUHEMANN Marie-Laure(2002) met l'accent sur certains aspects et précise que : « lorsqu'une entreprise effectue un achat auprès d'un fournisseur, celui-ci est tenu d'établir une facture en deux exemplaires (un pour l'acheteur, un pour le vendeur). C'est une obligation qui, lorsqu'elle n'est pas respectée, est très durement sanctionnée par l'administration fiscale ».

Pour le fournisseur, il s'agit d'une facture de vente faite à son client et pour le client, d'une facture d'achat faite par son fournisseur sur laquelle nous retenons les éléments suivants :

- La facture pro forma qui est une sorte de devis remis par un fournisseur à son client, en vue de procédure d'exportation ou d'importation, ou en cas d'avance, elle n'est pas comptabilisée ;
- Le bon de commande : il doit être enregistré ;
- Le bordereau de livraison ou le PV de réception : ici deux parties se mettent en accord ;
- La facture elle-même qui est un document commercial établi par le vendeur.

Bertrand MARZUIR (2009-2014) : pour limiter au maximum les risques d'impayés, il est nécessaire de soigner la rédaction des factures, elles doivent être le reflet du contrat entre le fournisseur et l'acheteur. Par ailleurs, elle comporte des engagements réciproques :

- pour le fournisseur, de livrer un bien à une date et un prix définitif ;
- pour l'acheteur le paiement du prix à une date d'échéance donnée.

Les factures sont également un document fiscal essentiel car elles sont la pierre angulaire du système de la taxe sur TVA. Elles doivent être l'exact reflet de la tractation commerciale et être en cohérence parfaite avec les conditions générale de ventes. Tout écart risque de générer un retard de paiement et une détérioration de la relation avec votre client. La facture est une créance qui pour être redevable doit revêtir trois critères dont la démonstration de la preuve incombe au créancier en cas de litige :

- La créance doit être certaine : elle doit avoir une existence actuelle, incontestable et donc correspondre à une livraison de bien et ou de service ;
- La créance doit être liquide : son montant doit pouvoir être déterminé en argent. Le détail du montant doit être exigible c'est-à-dire échue pour cela il est impératif d'indiquer une date d'échéance sur la facture ;
- La créance doit être exigible c'est-à-dire échue pour cela il est impératif d'indiquer une date d'échéance sur la facture.

Bertrand MARZUIR (2009 -2014) : un impayé est une créance dont la probabilité de recouvrement par les moyens actuels est faible. Une facture devient impayée après la réalisation des relances amicales puis l'envoi de la lettre de mise en demeure dont la date butoir constitue une transition entre le recouvrement amiable et le contentieux. La lettre de mise en demeure est très efficace pour recouvrer ses factures. En cas d'impayé et d'action en justice, l'envoi de ce type de courrier avec accusé de réception est primordial pour

prouver que l'acheteur a été relancé. On parle également d'impayé (souvent définitif) en cas d'insolvabilité de l'acheteur et de procédure collective (redressement judiciaire, sauvegarde etc...). Nous distinguons plusieurs types de procédures collectives :

- la procédure de conciliation est destinée aux personnes exerçant une activité commerciale ou artisanale, aux personnes physique exerçant une activité professionnelle indépendante y compris les professions libérales soumis à un statut législatif ou réglementaire ou dont le titre est protégé. Elle a l'avantage pour celui qui la demande d'être confidentielle. Elle est soumise à deux conditions :

- L'existence d'une difficulté juridique, économique ou financière avérée ou prévisible ;
- La facture pro forma qui est une sorte de devis remis par un fournisseur à son client, en vue de procédure d'exportation ou d'importation, ou en cas d'avance, elle n'est pas comptabilisée;
- Le bon de commande: il doit être enregistré ;
- Le bordereau de livraison ou le PV de réception: ici deux parties se mentent en accord;
- La facture elle-même qui est un document commercial établi par le vendeur.

Bertrand MARZUIR (2009- 2014): pour limiter au maximum les risques d'impayés, il est nécessaire de soigner la rédaction des factures, elles doivent être le reflet du contrat entre le fournisseur et l'acheteur. Par ailleurs, elle comporte des engagements réciproques:

- pour le fournisseur, de livrer un bien à une date et un prix définitif ;
- pour l'acheteur le paiement du prix à une date d'échéance donnée.

Les factures sont également un document fiscal essentiel car elles sont la pierre angulaire du système de la taxe sur TVA. Elles doivent être l'exact reflet de la tractation commerciale et être en cohérence parfaite avec les conditions générale de ventes. Tout écart risque de généré un retard de paiement et une détérioration de la relation avec votre client. La facture est une créance qui pour être redevable doit revêtir trios critères dont la démonstration de la preuve incombe au créancier en cas de litige:

- La créance doit être certaine: elle doit avoir une existence actuelle, incontestable et donc correspondre à une livraison de bien et ou de service ;
- L'absence d'un état de cessation de paiement depuis plus de 45jours, le débiteur a dorénavant le choix de recourir à une procédure de conciliation ou à une procédure de redressement judiciaire.

- le plan de sauvegarde, inspiré du droit américain (chapter 11), la procédure de sauvegarde est une procédure collective qui protège les entreprises en difficulté en suspendant le paiement de leurs dettes précédant l'ouverture de la procédure. Elle a été introduite dans le droit français par la loi 2005-845 du 26 juillet 2005.
- Garnel Yves C. d'ALMEIDA et Désiré SAH, UPIB, (2012) dans leur mémoire de fin de formation en licence soulignent que l'importance et la multiplication des échanges commerciaux placent la question de retard de paiement et des impayés au cœur des préoccupations des entreprises. Les délais de paiement et du recouvrement des créances constituent l'une des principales causes de vulnérabilité et de défaillance des entreprises. Elles ont alors la lourde responsabilité de mettre en place une procédure stricte de traitement de nature préventive ou répressive.
- selon la lettre du recouvrement ANCR (2005) et réalisé par EUROLAW, groupement européen d'intérêt économique (G.E.I.E.), un réseau européen de cabinet d'avocats d'affaires, les impayés constituent l'une des principales causes de défaillance des entreprises. L'impayé n'est pas une fatalité. En effet, de nombreux moyens existent pour obtenir le paiement des créances. Les critères à prendre en compte pour choisir une démarche de recouvrement concernent tout à la fois le statut de débiteur, son patrimoine et le montant de la créance. La finalité de l'action en recouvrement est d'aboutir dans l'idéal à un paiement dans les meilleurs délais, et à moindre coût. Mais pour qu'il y ait une suite favorable, il va falloir que les créances à recouvrer soient certains, liquides et exigibles et ainsi que le délai ne soit pas proscrit.

Selon le lexique de comptabilité LASSEGUE Pierre (2005), le recouvrement se définit comme « le fait d'obtenir un paiement de la somme d'argent ou de la prestation en nature à l'arrivée du terme convenu ».

Il serait d'abord prudent de ne pas faire d'amalgame entre le recouvrement et le remboursement.

Le recouvrement induit déjà le défaut de non-paiement dans les délais par le client. Le remboursement émane du client lui-même, alors que le recouvrement est une procédure entamée par le service agréé. En effet, nous aurons à définir le recouvrement tant au sens large qu'au sens strict.

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

Au sens strict, le recouvrement c'est l'action visant à récupérer les créances que l'on détient sur autrui. Ce qui revient à dire que recouvrer des créances c'est entrer en possession des fonds qui ont été initialement prêtés à des clients.

Section 2 : hypothèses et méthodologie de recherche.

Cette section sera consacrée d'une part des hypothèses et d'autre part la méthodologie de recherche.

Paragraphe 1 : les hypothèses

L'hypothèse est la réponse anticipée à la question que le chercheur se pose au début de son projet. Bien formulée, l'hypothèse oriente l'ensemble de l'édifice pour faciliter le choix du dispositif méthodologique ou expérimental. Ainsi, à la suite des questions provisoires que nous nous sommes posées précédemment, nous formulons des réponses provisoires ci-après :

H-1. Le niveau élevé des créances s'explique par la contestation des factures qui est due aux erreurs effectuées sur ces dernières.

H-2. La non définition de la politique de recouvrement en fonction du type de climat est à la base de l'évolution des créances.

Sont là les hypothèses de notre problématique qui pourraient être infirmées ou confirmées par le développement et la suite de notre travail.

Paragraphe 2 : approche méthodologique

2-1-La recherche documentaire

Elle précède tout travail de recherche car elle permet d'identifier les documents pertinents dans le cadre de la recherche et de rassembler les informations permettant de prendre connaissance des études antérieures. A cet effet, elle a permis d'élaborer la revue de littérature. Cette étude nous a amené à parcourir la bibliothèque du CNCB. A l'intérieur du CNCB, Nous avons exploités les revues annuelles, les budgets annuels et d'autres

documents sur la gestion des créances sont autant de sources ayant permis de réunir les informations quantitatives et qualitative pour l'étude.

2-2-Les entretiens

Les entretiens ont permis de recueillir des informations à travers les points de discussion adressées à quelques responsables des services impliqués dans le processus de recouvrement des créances. Les entretiens ont eu lieu sous forme de discussion formelle avec les personnes ressources de ces différents services concernés. Les informations collectées à ce niveau ont été complétées par d'autres recueillies grâce aux questionnaires et aux personnels du CNCB.

3-2- Identification de la population mère et de l'échantillon

La collecte des informations regroupe le processus d'identification de la population mère et de la définition de l'échantillon. La population mère retenue est de Cent Neuf(109) personnes constitués des agents et cadres du CNCB. L'enquête a été préparée sur la base d'une population cible, composées des agents du service de recouvrement des créances, des cadres du CNCB, des clients du CNCB. Dans le but de faciliter ces enquêtes et de recueillir des données fiables, nous avons décidé de retenir un échantillon représentatif de la population mère qui est composé de 30 (trente) personnes.

2-4- questionnaire

Il nous permettra de recueillir des informations auprès de la population afin de vérifier les hypothèses de recherches formulées.

2-5- les observations

Dans la collecte des informations, certaines données sont obtenues grâce à l'observation de certaines réalités et pratique en cours au CNCB. En effet, certains constats ou faits énumérés dans ce document résultent de la technique d'observation.

2-6- Dépouillement et analyse des données

Les données recueillies à partir de l'échantillon enquêté sont dépouillées manuellement et présentées dans des tableaux.

2-7- Difficultés rencontrées

L'étude a pu être faite malgré quelques difficultés qui ont eu certainement un impact sur le travail présenté. Nous pouvons citer :

- la réticence des personnes interviewées,
- la divergence des informations recueillies au sein du personnel ;
- le manque d'accès à certains documents du CNCB jugé confidentiel comme le manuel de procédure et les rapports sur l'exécution du budget.

2- 8- stratégie et vérification des hypothèses

La cause réelle à la base de chaque problème spécifique sera identifiée suite aux résultats du questionnaire et du guide d'entretien adressés aux agents, aux autorités et aux clients. Si nous supposons que le poids total des éléments de chaque problème spécifique est de 100%, le poids moyen des éléments sera de 50% compte tenu de fait que le nombre de cause capables d'expliquer chaque problème spécifique est deux (02). Ainsi, le choix se fera par rapport à l'élément ayant un poids supérieur ou égal à 50%.

CHAPITRE III : PRESENTATION DES DONNEES, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Dans ce chapitre, nous procéderons à la vérification des hypothèses émises et nous proposerons des solutions susceptibles d'éradiquer les différents problèmes identifiés.

**Section 1 : ANALYSE DES DONNEES D'ENQUETES ET PRESENTATION DES
RESULTATS**

Il s'agira ici de collecter et d'analyser les données puis d'établir le diagnostic de l'étude.

A- présentation et analyse lies au PS N°1

Tableau n°1 : présentation des données d'enquête relative au niveau élevé des créances.

Modalités	oui	non	Fréquences absolues	Fréquences relatives en %
L'intervention des pouvoirs publics dans les relations du CNCB avec certaines entreprises dans le règlement de leur dette	15	15	15	50
La contestation des factures par les consignataires	15	15	15	50
Total			30	100

Source : résultat de nos enquêtes

Les résultats issus de nos enquêtes relatives au niveau élevé des créances nous ont permis de constater que :

- 15 personnes soit 50% des enquêtés estiment que l'intervention des pouvoirs publics dans les relations du CNCB avec certaines entreprises dans le règlement de leur dette est à la base du niveau élevé des créances impayées.
- 15 personnes soit 50% des enquêtés supposent que la mauvaise foi des consignataires qui explique le niveau élevé des créances impayées.

Tableau n°2: Présentation des données d'enquête relative à l'inadéquation de la politique de recouvrement avec l'évolution des créances.

Modalités	oui	non	Fréquences absolues	Fréquences relatives
L'absence de mesures incitatives	05	25	05	16,66
La non définition de la politique de recouvrement en fonction des clients	25	05	25	83,34
Total			30	100

Source : Résultat de nos enquêtes

De l'analyse des données relatives à l' 'inadéquation de la politique de recouvrement avec l'évolution des créances, il en ressort que :

- 16,66 %de la population enquêtés, soit 05 personnes soutiennent que c'est l'absence des mesures incitatives qui explique l'inadéquation de la politique de recouvrement avec l'évolution des créances

83,34% de la population enquêtée, soit 25 personnes pensent que la non définition de la politique de recouvrement en fonction des clients est liées à l'inadéquation de celle-ci avec l'évolution des créances.

B- présentation et analyse liés au PSN°2

Tableau n°3 : Présentation des données d'enquête liée à l'impact des créances sur l'équilibre de cet office.

Modalités	Fréquences absolues	Fréquences relative en %
Le manque d'attention	10	33,34
Les erreurs effectuées sur les factures	20	66,66
Total	30	100

Source : Résultat de nos enquêtes

De l'analyse du tableau n°4, il en ressort que :

- Dix (10) personnes, soit 33,34% sur les 30 personnes sur lesquelles cette enquête a été portée, ont estimé que le manque d'attention explique la tendance générale des créances.

Vingt (20) personnes, soit 66,66%des enquêtes pensent que la contestation des factures par les consignataires explique l'impact des créances impayées sur l'équilibre fondamental de cet office.

C - mobilisations des données :

Cette étude prend en compte aussi bien des données du CNCB couvrant la période de 2009 - 2011 que celles des enquêtes. Le choix de la période tient à

des raisons de consistance des données, d'évolutions récentes des questions abordées par cette étude et de la disponibilité de ces données jusqu'à 2011.

1- Les difficultés rencontrées :

Elles sont liées d'une part à l'indisponibilité des données due aux membres du personnel qui sont souvent pris par l'exercice de leur fonction et d'autre part à l'empressement des clients, les uns pour le remboursement, et les autres pour les obligations et les exigences de leurs activités

Signalons que le faible niveau intellectuel ou l'analphabétisme de la plupart des clients n'ont pas facilité la collecte des informations recherchées.

2 - Les limites de l'étude

En raison de nos moyens limités nous nous sommes contentés des enquêtes dans trois directions du bureau du CNCB. Cette situation a sans doute influencé les résultats obtenus autant que la réticence observée au niveau des clients lors de la collecte des données.

SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES

A- vérification des hypothèses n°1

Analyse des données recueillis lors de l'enquête a révélé que l'intervention des pouvoir public dans les relations du CNCB avec certaines entreprises dans le règlement de leur dette et la contestation des factures par les consignataires sont à la base du niveau élevé de créances. Ainsi l'hypothèse n°1 est vérifiée.

B- vérification de l'hypothèse n°2

L'inadéquation de la politique de recouvrement avec l'évolution des créances clients s'expliquent par le fait que la politique de recouvrement n'est pas définie en fonction du type de client.

L'hypothèse n°2 est donc vérifiée.

SECTION 3 : SUGGESTION ET RECOMMANDATION

Les différents problèmes soulevés tout au long de cette étude et les différentes analyses qui en découlent permettent de dégager quelques suggestions qui pourront contribuer à améliorer les qualités des recouvrements des créances des entreprises publiques en général et du CNCB en particulier.

A- Suggestions :

1-1 suggestion liée au problème du niveau élevé des créances impayées

Il est nécessaire de revoir la politique du recouvrement des créances compte tenu des problèmes de suivi des clients. Face à la tendance générale des créances impayées qui engendre une mauvaise politique de recouvrement des créances clients nous suggérons :

- Limités les crédits aux clients
- Adoptés une gestion rigoureuse des créances afin d'éviter une influence interne ou externe
- Souscrire à un contrat d'assurance-crédit et bénéficier d'une garantie sur votre client.
- Déclaré votre impayée à votre assureur crédit
- Etabli un partenariat avec une société de recouvrement qui prendra en main le recouvrement de vos factures impayées en réalisant une nouvelle relance amiable court suivi d'une action en justice si nécessaire.
- Créer une commission de recouvrement au niveau de chaque agence .cette commission sera composée des chefs bureaux et des agences de recouvrement. Elle aura pour tâche de rencontrer les clients défaillants après la réunion du comité de contentieux pour comprendre les raisons de la défaillance.
- Définir les conditions de paiement
- Eduquer son client à payer en temps et en heure
- Il serait souhaitable dans le respect de la dignité humaine que deux ou trois personnes au maximum se rendent chez ses clients pour éviter des agissements qui pourraient juridiquement se retourner contre l'entreprise elle-même.

1-2 suggestion liée au problème d'impact des créances impayées sur l'équilibre fondamental de cet office.

- Les factures contextes par les clients doivent être payée par ceux-ci, le Temps qu'une suite favorable ou défavorable soit donné a leur requête étant entendu que le CNCB a déjà reversé à l'administration fixable de la TVA relative à ses factures. si le client a raison, le CNCB lui délivrera un avoir à faire valoir sur les factures tout en définissant une correctes.
- Eviter l'écart entre le prix facturé et le pris négocié.
- Eviter le désaccord du client sur la date échéance
- Eviter l'émission de la facture avant la livraison ou longtemps après.
- La facture doit être émise dès la réalisation de soit erroné ou absent.
- Eviter la facturation de la TVA lorsque la facture est exonérée de la TVA.

B- Recommandations

Dans notre pays le Benin le cadre juridique régissant les opérations de recouvrement de créances réside essentiellement dans l'acte uniforme de l'OHADA portant organisation des procédures simples fiées de recouvrement et des voies d'exécution.

Les agents de recouvrement doivent développés une courtoisie agressive pour faire pression au maximum sur les clients afin d'obtenir les meilleurs résultats .pour relancer les clients il est souhaitable que les relevés des impayées soit crédible et justifiable :

Le CNCB doit éviter d'effectué des erreurs sur les factures tout en définissant une bonne politique susceptible d'établir les facture correctes ce qui va lui permettre d'évité le retard de payement et de ne pas perdre le temps. Les créances dont le CNB réclame le payement doivent être certaine, liquide et existible.

Le CNCB doit faire la catégorisation de ces clients pour mieux gérer le portefeuille du Client. Cette segmentation doit se porter sur la régularité du

client, sur sa solvabilité, sur sa rapidité à régler les factures et sur le chiffre d'affaire réalisé avec l'entreprise. Cela permettra de distinguer :

- les bons payeurs
- les payeurs négligeant
- Les mauvais payeurs
- l'insolvable

Les bons payeurs sont ce qui payent le jour de l'échéance.

Les payeurs négligeant sont ce qui attend les relances.

Les mauvais payeurs sont ce qui ne veut payer le plus tard possible.

L'insolvable est celui qui ne vient pas payer ou qui n'a pas les moyens de payer.

Le présent travail nous a permis d'analyser la politique de recouvrement au CNCB, de dégager les facteurs fondamentaux décomptes performants et de préconiser des mesures adéquates pour améliorer ces procédures.

Notre stage au CNCB nous a permis de confronter la réalité à la théorie reçue pendant notre formation et de nous familiariser avec les outils comptables financiers. Il ressort de notre analyse que les créances constituent un élément important dans l'actif de cette entreprise. Vue l'importance du CNCB dans le milieu sociaux économique Béninois, ses dirigeants se doivent de n'est pas négliger cet élément d'actif. Malgré sa stabilité financière actuelle, la société rencontre des difficultés dans la gestion de ses créances. Ses dirigeants doivent donc tout mettre en œuvre afin d'éviter à la société le sort qu'ont subits les mêmes autres entreprises créées à la même période car la situation financière d'une entreprise, cause d'un éventuelle dépôt de bilan peut basculer à tout moment. Toutefois il est nécessaire de faire remarquer que l'étude n'a pas tenu compte de l'analyse du phénomène des impayées sur certains aspects tels que les impayées par secteur d'activité, l'effet du niveau d'instruction des clients sur le respect de remboursement. Le temps qui nous ais impartie pour notre stage ne permet pas de déceler tous les aspects du problème. Mais la prise en compte des approches de solutions formulé ci-dessus aura pour avantage :

- ✓ de minimiser les créances irrécouvrables pour éviter que celle-ci ne gonfle inutilement les résultats de l'entreprise ;
- ✓ de faire le planning de recouvrement des créances ;
- ✓ D'éviter les éventuelles erreurs se trouvant dans les factures ;
- ✓ d'accélérer le processus de recouvrement des créances.

La mise en œuvre effective de ses suggestions permettra aux divers acteurs concerner de près ou de loin de s'impliquer d'avantage dans la gestion des créances. Nous estimons que la mise en application de nos recommandations permettra au CNCB de disposer d'une trésorerie suffisante.

Au total nous ne pouvons prétendre avoir totalement décortiqué cette problématique. Elle aiderait à un parfait recouvrement des créances et à l'amélioration de portefeuille de l'entreprise soit prise en compte aussi serait-il souhaitable que d'autres travaux de recherches se penchent sur la prévention des impayées

Références Bibliographiques

- Actes Uniforme de l'OHADA du 10 avril 1998 portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution.
- BERNET Rolande, L(1998) « **principes de technique bancaire** », 16^{ème} édition, CLET.
- Décision N°0049/12/CNCB/DG/SP portant organisation et fonctionnement du CNCB.
- LASSEGUE Pierre(2007) : « **lexique de comptabilité** », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris.
- Manuel de procédure de CNCB.
- VAN HORNER C. James(1998) « **gestion et politique financière** », nouvelle édition DUNOD.
- VINCENT Jean et GUILLIEN Raymond(2007) « **lexique des termes juridiques** », 16^{ème} édition, Dalloz.
- www.Etrepayé.fr, site internet dédié aux PME/PMI et aux professionnels de la gestion du poste client crée par Bertrant MAZUIR, consulté le mercredi 25 mars 2015 à 10h 29 minutes.
- RENET ROLANDE Luc(2001) « **principe de technique bancaire** ».

- HOUNWANOU Sabine(2001) « gestion des créances clients à la SONACOP SA mémoire de DTS/ENEAM »
- SOSSOUKPE Dodji Marin(2008) « procédure de recouvrement et gestion des trésoreries dans une entreprise d'Etat : cas du Port Autonome de Cotonou(PAC) » mémoire de DESS/FASEG.

ANNEXES

ANNEXE 2 : questionnaires

Dans le cadre de la rédaction de mémoire de fin de formation à la licence professionnelle à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestions(FASEG), ce questionnaire soumis à votre approbation vise à recueillir votre contribution à la politique de recouvrement des créances clients du CNCB.

1- Pouvez-vous définir le CNCB ?

.....
.....

2- Quels sont les matériels ou outils que vous utilisez ?

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

3- Depuis quand êtes-vous client au CNCB ?

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 de payer vos factures ?

Chèque ciliation bancaire e virem bancaire 6

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

Avant la date limite de paiement à la date limite de paiement

Après la date limite de paiement

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

2 semaines 1 mois autres à préciser

8- Avez-vous été suspendu une fois ?

Oui Non

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

Vous avez payé pour reprendre vous avez abandonné

10- Avez-vous contesté une fois votre facture ?

Oui Non

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

Entre 1 à 6 mois entre 6 à 12 mois jamais

12- Etes-vous satisfait de la politique de recouvrement des créances clients du CNCB ?

Oui Non

13- Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la politique de recouvrement des créances clients du CNCB ?

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

ANNEXE 3 : Guide d'entretien

Bonjour Madame/Monsieur

Dans le cadre de nos travaux de recherche sur le thème : « politique de recouvrement des créances clients dans les entreprises publiques : cas du CNCB » entrant dans la réalisation de notre mémoire de Cycle 1, à la FASEG, nous vous

prions de bien vouloir nous aider à apporter plus d'éclaircissement aux préoccupations suivantes :

- 1- A votre avis, qu'est ce qui selon vous justifie le niveau élevé des créances impayées ?
- 2- Que préconisez-vous pour remédier à ce problème ?
- 3- Qu'est ce qui selon vous justifie le niveau élevé des créances ?
- 4- Que proposez-vous pour remédier ce problème ?