



République du Bénin



*_*_*_*_*_*_*_*

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

*_*_*_*_*_*_*_*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

FACULTE DE SCIENCES ECONOMIQUE ET DE GESTION (FASEG°)

Mémoire présenté en vue de l'obtention de crédits

Associés au diplôme de licence professionnelle en sciences de gestion.

OPTION

SCIENCES DE GESTION

FILIERE

COMPTABILITE, AUDIT ET CONTROLE DE GESTION

THEME :

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP-SA

Réalisé par :

Boris Mathias GOUDEGLA

&

Fernando Rhétice VAIKIN

Maitre de stage :

Directeur de mémoire :

Monsieur Francis ZOUMENOU

Dr Liamidi YESSOUFOU

Chef section comptabilité-client à la
SONACOP-SA

Enseignant à l'UAC

2015

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



A

- ♣ Mon cher père GOUDEGLA Marcellin, que ce travail soit l'un des fruits des efforts que vous avez consentis pour mon éducation.
- ♣ Ma feuè mère KOUTCHINA Madeleine pour ta prière qui continue d'agir sur moi soit en paix dans l'au-delà.
- ♣ Mes frères et sœurs Arnaud, David, Elisabeth et Lorynda.

Boris Mathias GOUDEGLA
BORIS MATHIAS GOUDEGLA

A

- ♣ Mes parents, Damien C. VAIKIN et Céline ADJANOUGA, pour votre précieux soutien
- ♣ Mes frères et sœurs, pour votre soutien

Fernando Rhétice VAIKIN
FERNANDO RHÉTICE VAIKIN

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements à :

- Φ Doyen de la FASEG, le professeur IGUE B. Charlemagne qui a contribué à notre formation ;
- Φ Docteur Liamidi YESSOUFOU, pour avoir accepté de suivre ce travail avec nous malgré ses occupations ;
- Φ Membres de jury, pour l'appréciation de ce travail ;
- Φ Monsieur Francis ZOUMENOU notre maître de stage qui a été un véritable père pour nous et sa participation à la réalisation de ce travail ;
- Φ Tout le personnel de la SONACOP de nous avoir bien accueilli dans leur structure ;
- Φ Monsieur Moukaila ADEBIHUNKPE pour son amour ;
- Φ A tous ceux qui de près ou de loin nous ont soutenus à la réalisation de ce travail.

Boris Mathias GOUDEGLA & Fernando Rhétice VAIKIN

Liste des sigles et abréviations

CA : Conseil d'Administration

CACE : Chiffre d'Affaire et Créances Existantes

CE : Comité d'Entreprise

DF : Direction Financière

DRH : Direction des Ressources Humaines

FASEG : Faculté de Sciences Economiques et de Gestion

SA : Société Anonyme

SONACOP : Société Nationale de Commercialisation des produits pétroliers

TTC : Toutes Taxes Comprises

UAC : Université d'Abomey-Calavi

SOMMAIRE

Introduction	1
Chapitre 1: cadre institutionnel de l'étude et déroulement du stage	3
Section 1 : Présentation de la SONACOP – SA	4
Section 2 : Etat des lieux et Déroulement du stage	12
Chapitre 2 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude	18
Section 1 : Problématique, objectifs et hypothèses	20
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de l'étude	21
Chapitre 3 : Cadre empirique de l'étude	30
Section 1 : Présentation et analyse des résultats	31
Section 2 : Vérification des hypothèses	37
Conclusion	43
Références	
Bibliographiques	46
Annexes	47
Table des matières	48



INTRODUCTION

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

Les entreprises commerciales dans la réalisation de leurs activités et sous l'influence de la concurrence créent des relations vendeurs-clients. Cette relation fondée sur des engagements contractuels consiste, pour le vendeur à livrer une marchandise et pour le client à payer le prix convenu. Dans l'optique de conserver leur client et d'en attirer d'autres, les mesures de facilité de paiement et de crédit sont prises. L'octroi de ses facilités de paiement et de crédit fait naître des risques de non recouvrement des créances à l'échéance.

Ainsi, afin d'accroître son Chiffre d'Affaires la SONACOP s'est conformée à ce système qui, parfois ne lui rend pas la tâche facile à cause des risques crédit ; ce qui l'oblige si elle veut subsister à la gestion efficace du crédit client. Le résultat positif du Chiffre d'Affaires se trouve ainsi menacé lorsque le recouvrement des créances n'est pas à la hauteur et lorsque le délai de paiement se prolonge.

La nécessité d'une gestion efficace de crédit client s'avère indispensable pour la survie et la pérennité de la SONACOP ainsi que sa force dans la négociation avec les banques. Le recouvrement constitue ainsi un indicateur de la performance de sa mauvaise gestion peut constituer l'une des principales causes dans sa défaillance. Il importe qu'on attache une importance à la gestion des créances clients. C'est dans cette optique que nous aborderons dans le cadre de notre recherche le thème « **Analyse de la gestion des créances clients à la SONACOP** ».

Le développement de notre travail s'articulera autour de trois chapitres ainsi comme suit : le premier chapitre consacré au cadre institutionnel de l'étude ; le deuxième axé sur le cadre théorique de base de notre étude ainsi qu'à la méthodologie de l'étude ; et le troisième qui a comme substance l'analyse et la vérification des hypothèses ; les approches de solution ainsi que les conditions de mise en œuvre.



CHAPITRE I

CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

Ce chapitre sera consacré d'une part, à la présentation générale de la SONACOP et d'autre part à la présentation de l'état des lieux et du déroulement de stage.

SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE DE LA SONACOP

PARAGRAPHE 1 : DE L'HISTORIQUE, ACTIVITES AUX RESSOURCES DE LA SONACOP

I- Historique

La Société Nationale de Commercialisation des Produits Pétroliers, SONACOP en sigle est une société d'Etat créée par ordonnance n°74-70 du 04 décembre 1974 au capital initial de **872 157 392 FCFA**. Elle est née de la volonté de l'Etat béninoise de nationaliser les secteurs vitaux de l'économie nationale et notamment de s'engager dans le contrôle du secteur pétrolier.

Elle résulte de la fusion des anciennes sociétés multinationales que sont : SHELL, MOBIL, AGIP, TEXACO, TOTAL et BP (British Petroleum) qui avaient pour unique but la recherche effrénée du profit et de la rentabilité des investissements au détriment du pays d'implantation. Les hydrocarbures occupant une place stratégique dans le développement d'une nation, le Bénin a donc voulu faire de la SONACOP un poumon de l'économie. Ainsi, la SONACOP se substitua aux anciens comptoirs CFAO, SCOA, FABRE, JOHN WALKDEN qui jusqu'alors, distribuaient les grandes marques pétroliers et recevaient leurs produits en fûts ou en estagnons.

Avec l'essor des activités économiques, l'installation et le développement des industries, la demande en produits pétroliers est devenue sans cesse croissante. Les anciens comptoirs, incapables de satisfaire cette demande, ont été relayés en 1958 et en 1962 par de véritables sociétés pétrolières telles que : BP, SHELL, MOBIL OIL, AGIP ET TEXACO chargées de l'importation et de la distribution des hydrocarbures.

La privatisation de cette société a été envisagée dans le cadre de la libération du secteur pétrolier au Bénin et décidée par le gouvernement en application de l'accord du troisième Programme d'Ajustement Structurel (PAS III) conclu avec le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale (BM) le 08 Juin 1995 et ratifiée par l'ordonnance n°96-01 du 31 Janvier 1996.

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

Après plusieurs négociations du schéma de privatisation proposé par le PAS III, celui définitivement retenu pour la SONACOP est le suivant :

Cession de :

- 55% du capital aux investisseurs privés nationaux ou internationaux ;
- 10% pour le personnel de l'entreprise ;
- 35% pour l'Etat béninois.

Au terme du deuxième appel d'offres internationales, la CONTINENTALE DES PETROLES ET D'INVESTISSEMENTS (C.P.I.) S.A. a été retenue comme adjudicataire définitif du rachat des 55% du capital de la SONACOP.

A partir de cette étape les opérations suivantes ont été réalisées :

- Il a été signé, le 02 Avril 1999, entre la REPUBLIQUE DU BENIN et la CONTINENTALE DES PETROLES ET DES INVESTISSEMENTS (C.P.I.) S.A. la convention relative à la cession de 55% capital de la SONACOP et au partage des 10% de parts attribués au personnel ;
- Il a été signé également le 14 mai 1999 le décret n°99-239 portant transformation de la SONACOP en Société Anonyme Unipersonnelle de Droit Commun régie par les dispositions de l'acte Uniforme du traité de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique (GIE).

Ce décret matérialise l'adoption des statuts de la nouvelle Société Anonyme, fixe le montant de son capital social à 3.000.000.000 de francs CFA divisé en 30.000 actions de 10.000 FCFA chacune et autorise la cession de 165.000 et 30.000 actions respectivement à « LA CONTINENTALE DES PETROLES ET D'INVESTISSEMENTS S.A. » et au personnel de la SONACOP réuni en société civile particulière. Mais depuis le 22 juillet 2009, la société est retournée dans le giron de l'Etat par le décret n°2009-384, qui ne modifie pas l'objet de la société défini dans le décret n°74-320. Suivant ce décret la SONACOP a pour objet :

- L'approvisionnement et la distribution au Bénin de produits pétroliers et de leurs dérivés ;
- Le stockage de produits pétroliers à travers un réseau de stations-services ;
- La réexportation des produits pétroliers ;
- La perception des droits de passage ;

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP




- La vente des produits divers.

Suite à la réquisition de la société en février 2006, l'Assemblée Générale et le Conseil d'Administration ne sont plus opérationnels et en lieu et place est institué un Comité d'Entreprise (CE) qui a dirigé la SONACOP jusqu'en 2014.

Le 03 Novembre 2014 est intervenue la nomination d'un nouveau Directeur Général par décret N°2014-141 du 03 novembre 2014. Cette nouvelle nomination a enclenché de nouveaux processus de mise en place des organes dirigeants de la société. **Voir annexe n° (Fiche signalétique)**

II- Activités de la SONACOP

En application du décret N°74-320 du 04 décembre 1974 portant création de la SONACOP, la SONACOP a pour principale activité la commercialisation des produits pétroliers et de ses dérivés. Cette activité s'exerce suivant trois étapes que sont :

-  L'approvisionnement
-  Le stockage
-  Et la distribution

➤ Approvisionnement

Les fournisseurs de la société sont nombreux et varient selon les produits commandés (carburant, gaz, bitume et lubrifiants) et les conditions de vente (par lettre de crédit, au comptant, ou par avance).

Les carburants sont approvisionnés en Algérie, au Brésil, au Cameroun en Côte d'Ivoire, etc. Le gaz et le bitume sont approvisionnés en France, au Gabon et au Nigéria. La société s'approvisionne en lubrifiants auprès de certaines structures pétrolières telles que : AGIP, BP, MOBIL-OIL, TEXACO, TOTAL.

➤ Stockage

La SONACOP dispose de plusieurs dépôts mais seul celui d'Akpakpa, principal dépôt de la société reçoit la totalité des approvisionnements. Le déchargement des produits se fait par pipeline depuis le port de Cotonou. Ce dépôt assure l'approvisionnement des autres dépôts à savoir : le dépôt tampon de Bohicon, le dépôt de Parakou et de Natitingou. L'approvisionnement des autres dépôts s'effectue par des camions citernes et wagon-citerne de la société.

➤ **Distribution**

La politique de distribution adoptée par la SONACOP se fait à travers des stations-services réparties sur tout le territoire national. Leur nombre par département est fonction des activités économiques et de la demande de consommation. En effet, sur le territoire national la distribution se fait par un circuit de distribution appelé réseau. Le réseau a fait naître deux types de gérances de stations-service :

- Contrat de gérance directe

C'est le contrat par lequel la station est gérée par les ressources financières de la SONACOP, et contrôlée de façon journalière par les inspecteurs commerciaux de la société.

- Contrat de gérance libre

On parle de gérance libre lorsque la SONACOP, confie la gestion à un gérant qui s'occupe de l'achat au comptant des produits, du choix de son personnel et de la mise en place des installations.

Outre ses activités principales la SONACOP offre des services qui sont qualifiées d'activités secondaires. Au nombre de ces activités secondaires on peut citer :

- ‰ La location de salle de conférence; de bâtiments pour les différentes manifestations
- ‰ Le stockage des carburants pour le compte des compagnies privées et celles des pays de l'hinterland moyennant le paiement des droits de passage.

Ce sont entre autres des activités qui contribuent à l'augmentation du Chiffre d'Affaires de la société.

PARAGRAPHE 2 : Structure organisationnelle et opérationnelle et environnement de la SONACOP

I. Structure organisationnelle de la SONACOP

Le gage de réussite d'une entreprise qui se veut pérenne passe par son organisation et son fonctionnement. La structure organisationnelle permet de mettre en évidence les relations liant les directions, les services ainsi que la répartition des tâches. Ainsi, la SONACOP dispose d'une structure organisationnelle bien précise. **Voir annexe n°2 (organigramme).**

A. Le Conseil d'Administration (C.A)

C'est l'organe suprême de la société. Il définit en générale la grande orientation de la société. Il assure sa représentation et contrôle sa gestion. Il est créé par un décret et à sa tête, un président de Conseil d'Administration qui exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet de la société et conformément à la disposition de l'acte uniforme de l'OHADA. Aussi, statue -t-il sur le budget prévisionnel de l'entreprise, les rapports d'activité et sur les résultats de fin d'exercice. Il est à noter que cet organe n'est pas fonctionnel.

B. La Direction Générale

Elle assure la gestion courante de la société et à actuellement à sa tête un Directeur Général en la personne de Iréné Josias AGOSSA, nommé par le Président de la République. Elle est responsable de la planification, de la mise en œuvre et du contrôle des politiques de gestion et veille à l'utilisation rationnelle des ressources de l'entreprise. Elle assure également la gestion fonctionnelle de la société aidée par trois cellules : la cellule juridique, la cellule informatique et la cellule contrôle de gestion.

φ La Cellule Juridique

Son rôle est d'émettre des avis sur les actes posés par la société envers les tiers, dans le cadre d'un contrat. De plus, elle étudie les dossiers en contentieux et aide la Direction Générale dans le choix des démarches à adopter sur le plan du droit.

φ La Cellule Informatique

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

Elle est chargée de l'étude des besoins, de la conception et du développement de nouvelles applications informatiques en vue d'un traitement rapide des informations ; de l'installation du matériel informatique et de logiciels dans les différents services. Elle procède également à la formation du personnel en informatique, pour une meilleure utilisation des équipements mise à leur disposition pour l'exécution des différentes tâches.

φ La Cellule Contrôle de Gestion

Directement attachée à la Direction Générale, cette cellule est chargée de contrôler la gestion de l'entreprise notamment, la cohérence entre la stratégie adoptée et les moyens mis en œuvre sur le terrain. Nous avons remarqué à la SONACOP que cette cellule est récemment fonctionnelle. Par ailleurs, il faut notifier que la société dispose d'un organe d'audit externe mis en place par le gouvernement.

II. Structure Opérationnelle

La direction de la SONACOP exerce ses activités grâce à sept (07) directions techniques ayant en leur sein neuf (09) services à savoir :

φ La Direction d'Approvisionnement

Elle assure l'approvisionnement en carburants, en lubrifiants et en gaz, et de l'achat du matériel. Cette direction comprend les services d'achat « Achat de carburants ; lubrifiants » ; «matériels et divers».

φ La Direction des Dépôts et de Stockage des Hydrocarbures

Elle est chargée du stockage des carburants, des études de construction, de l'aménagement des installations de stockage, de l'approvisionnement des stations et industries, le ravitaillement d'aéronefs et des navires et le transport de wagons-citernes à destination des dépôts situés à l'intérieur du territoire national.

Dans le but d'assurer une distribution efficace, la SONACOP dispose de sept grands dépôts de très grandes capacités, dont deux (02) au Nord, un (01) dans le centre à Bohicon, un (01) dépôt côtier à Akpakpa, un (01) à l'aéroport international de Cotonou, un (01) au port de ravitaillement des navires, et un (01) à Kraké. Ces bacs sont parfois loués aux concurrents pour le stockage de leurs produits. Elle comprend quatre (04) services qui sont : les services

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

administratifs, le service de sécurité et d'entretien, le service d'exploitation, le service transit.

φ **La Direction des Ressources Humaines**

Elle s'occupe principalement de toutes les questions ayant trait au personnel (permanent, contractuel, occasionnel, stagiaire) et est constitué des services suivants : « Evaluations des Compétences », « Gestion de l'emploi et des carrières », « Relation Sociales et mise à la retraite ».

φ **La Direction des Opérations**

Elle est chargée de l'entretien des matériels de distribution, des bureaux, du gardiennage des immeubles, du parc automobile et en fin de la construction des stations et autres installations de distribution. Elle comprend quatre services tels que : « le service technique », « le service transport », « le service d'exploitation » et « le service hygiène, sécurité et travaux neuf ».

φ **La Direction Financière et Comptable**

Elle s'occupe des problèmes financiers et comptables de la société et a pour mission d'accomplir les activités financières dont les plus importants sont : la gestion de la trésorerie, la tenue de la comptabilité générale, le contrôle financier et la préparation des budgets de projets. Cette direction se subdivise en quatre services : « comptabilité générale » ; « comptabilité analytique » ; « service de paie » et « service de trésorerie ».

φ **La Direction Régionale Nord**

Elle représente l'antenne de la SONACOP au nord – Bénin et a essentiellement pour mission de coordonner les activités de stockage des produits pétroliers, de transporter et de distribuer ces mêmes produits dans le nord – Bénin. Ayant une structure particulière, elle dépend aussi de la Direction Générale et renseigne celle-ci ou l'assiste au sujet des diverses activités dans le nord ; elle joue donc le rôle de conseiller. Elle a sous sa responsabilité les sections : administrative, commerciale, et technique, ainsi que les dépôts de Parakou et de Natitingou.

φ La Direction Commerciale

Elle est chargée de l'application de la politique commerciale définie par la Direction Générale. Elle est composée, de l'Agence Saint Michel, du Service Consommateurs ; Service Réseau et Marketing ; Service Administration des ventes ; Cellule de communication. La coordination de ses services permet à la Direction Commerciale d'assurer les différentes attributions suivantes :

- la vente des produits de la SONACOP ;
- le suivi de la clientèle ;
- l'action commerciale ;
- l'inspection des points de vente ;
- le recouvrement des créances aux clients ;
- programmation des livraisons ;
- la gestion de l'utilisation des tickets- valeurs.

III. Environnement de la SONACOP

A. Le microenvironnement de la SONACOP

L'environnement du secteur d'activité ou le micro environnement comprend tous les acteurs impliqués dans la production, la distribution et la production de l'offre.

- **Les fournisseurs**

Ils sont répartis sur tous les continents et varient selon leurs offres. Mais les fournisseurs traditionnels de la société sont entre autre le Nigéria et la Cote - d'Ivoire.

- **Les intermédiaires**

Acteurs incontournables du système, ce sont les grossistes, les détaillants, les courtiers, les prestataires de services comme les transporteurs, les banquiers etc.

- **Les clients**

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

La clientèle de la SONACOP est diverse. Au Service d'Administration des Ventes (SAV), on assiste à une classification de la clientèle sur la base des volumes des produits achetés. Ainsi, on distingue deux catégories à savoir : les gros consommateurs et les autres catégories de clients.

- **Les concurrents**

Le marché pétrolier est très concurrentiel. Plusieurs entreprises agréées fournissent les mêmes produits que la SONACOP. En plus des grandes compagnies pétrolières installées, des nouvelles sociétés ont également reçu l'agrément pour la commercialisation des produits pétrolières dans le cadre de la politique gouvernementale d'élargir le réseau de distribution et d'approvisionnement aux populations. Dans le même temps, le secteur informel dit (Essence frelatée) se révèle comme un concurrent incontournable.

B. Le macro environnement de la SONACOP

La macro environnement est constitué de six dimensions : la démographie, l'économie, les ressources naturelles, la technologie, le socioculturel et le contexte politico-légal. Mais l'attention sera portée dans le cadre de cette étude, sur cinq dimensions sans prendre en compte les ressources naturelles en raison de non exploitation des gisements de pétrole par la société. Tous les produits commercialisés par la SONACOP sont donc importés.

SECTION 2 : ETAT DES LIEUX ET DEROULEMENT DE STAGE

PARAGRAPHE 1 : ETAT DES LIEUX SUR LA TENUE DE LA COMPTABILITE GENERALE ET DES TIERS

Durant notre séjour à la SONACOP, nos observations se sont concentrées sur la tenue de la comptabilité et des tiers qui se réalise à travers les activités suivantes.

I. Le contrôle des structures des prix de vente

La fixation sur le marché béninois des prix des produits pétroliers suivant la structure de prix, élaboré chaque mois par une commission constituée de représentants gouvernementaux et de ceux des sociétés pétrolières.

En effet, la structure des prix de vente est un ensemble cohérent d'éléments constitutifs des prix des produits. Elle est fonction de la fluctuation monétaire et celui des prix pétroliers. **Voir annexe n°3 (Structure des prix)**

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

A la SONACOP, cet exercice se réalise à travers :

- ◇ La vérification des bases de calculs arithmétiques des structures des prix de vente ;
- ◇ L'application des structures des prix de vente.

A. La vérification des bases de calculs arithmétiques des structures des prix de vente

La vérification des bases de calculs arithmétiques de la structure de prix de vente vise à assurer de l'exactitude des calculs effectués, en vue d'harmoniser des prix pratiqués à la pompe. Mais, ceci ne permet pas toujours d'éviter les erreurs de calculs qui se glissent dans les structures des prix et conduisent à des déséquilibres lors de l'analyse des ventes. Nous remarquons donc **l'existence d'erreurs de calculs dans la structure de prix de vente.**

B. L'application de la structure de prix de vente

A la suite de vérification, on intègre les prix- référence au logiciel ANAEL-COMMERCE en vue de suivre non seulement l'établissement des factures aux clients mais aussi leur comptabilisation. Ainsi, nous avons remarqué les prix facturés aux clients sont confrontés aux structures des prix en vigueur pour dégager s'il y a lieu des écarts qui seront corrigés, soit par complément versé par le client ou par compensation effectuée par la société sur les opérations futures du client. Ce qui nous permet de souligner **une application effective des structures des prix de vente des produits.**

1. Le rapprochement des journaux de ventes/ Etats de sorties des produits.

Ce rapprochement vise à s'assurer que toutes les factures établies par la Direction Commerciale et transcrites dans les différents journaux de ventes ont fait l'objet de livraisons effectives aux clients en vue d'une détermination éventuelle des écarts.

En effet, les écarts de sortie des produits renseignent sur les quantités effectives des produits vendus pour une période. A ce niveau, signalons que les rapprochements effectués permettent de mettre en évidence, des livraisons non facturées ainsi que la non-conformité entre les quantités facturées sur les états de sorties de produits. Ces irrégularités sont corrigées après justification. Ainsi la détection des écarts et leurs corrections témoignent de l'efficacité de ce rapprochement. Nous pouvons constater **le rapprochement efficace des journaux de vente/états des sorties des produits.**

2. Le rapprochement des Journaux de ventes/Livres comptables

De façon spécifique, cette tâche consiste à s'assurer que les factures enregistrées dans les journaux et ayant fait l'objet de livraison correspondent à celles admises dans les livres comptables, en vue de dégager d'éventuels écarts qui seront corrigés. Elle devrait s'effectuer au moyen de l'outil informatique, mais compte tenu du paramétrage inefficace du logiciel ANAEL, le traitement des informations se fait en grande partie de façon manuelle à travers le pointage et est très contraignant. Ce qui entraîne **une augmentation des risques d'erreurs liés à l'inefficacité du paramétrage du logiciel ANAEL.**

II. L'état des créances

Il permet de suivre l'évolution des créances grâce à l'élaboration d'un tableau qui contient les taux de recouvrement et d'impayés sur plusieurs années. Il est suivi de commentaire pour pourvoir apporté des solutions afin de maintenir en équilibre la situation financière de l'entreprise. A cet effet, nous constatons un niveau élevé de créances non recouvrées à échéances ce qui entraîne une baisse du chiffre d'affaire d'année en année. Nous saurons dire à ce niveau que la **gestion des créances clients** mérite une attention particulière.

PARAGRAPHE 2 : LES TYPES DE CREANCES CLIENTS, METHODES DE RECOUVREMENT ET LES MOYENS DE RECOUVREMENT.

Dans cette partie, nous aurons à aborder les différents types de créances clients et les méthodes de recouvrement à la SONACOP.

I. LES TYPES DE CREANCES CLIENTS

Nous ne saurons parler de créances clients sans mettre au préalable un accent particulier sur les types de clients de la SONACOP. Ainsi donc, nous avons :

- Les clients du réseau

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

Le réseau est constitué par l'ensemble des stations-services en location gérance libre et les vendeurs occasionnels qui sont autorisés par la société. Elle met à leurs dispositions des cuves pour la distribution du pétrole et du gasoil et de certaines bouteilles de gaz rechargées.

▪ Les clients consommateurs

Ils sont constitués des sociétés industrielles et commerciales, des compagnies aériennes, des représentations diplomatiques, les entreprises de travaux publics et les autres compagnies pétrolières. Cette dernière catégorie de clients à la possibilité de régler ses achats soit au comptant ou à échéance convenue. C'est donc ce qui motive l'attention particulière accordée par la société à leurs comptes. Généralement les entreprises distinguent plusieurs types de créances compte tenu du degré de solvabilité. Ainsi, nous avons : les créances ordinaires, les créances douteuses, les créances litigieuses et les créances irrécouvrables.

II. LES METHODES DE RECOUVREMENT A LA SONACOP

Les méthodes de recouvrement des créances clients dépendent des échéances des ventes à crédit. Ainsi, nous distinguons :

- ✓ Des méthodes avant échéances des ventes à crédit ;
- ✓ Des méthodes après échéances des ventes à crédit

1. Les méthodes avant échéances des ventes à crédit

La SONACOP dispose des instruments qui lui permettent de disposer des ressources issues des ventes à crédit avant échéances. Mais le seul instrument utilisé est la domiciliation des créances.

2. Les méthodes après échéance des ventes à crédit

Le recouvrement des créances est fonction du délai du crédit. En général, un délai client varie entre 30 et 90 jours. Il est bon lorsqu'il est inférieur à 40 jours. En effet, l'entreprise doit tenir compte de l'état de sa trésorerie nette avant de fixer un délai de règlement à ses clients.

III. Les moyens de recouvrement à la SONACOP

A chaque typologie de créances et à chaque catégorie de débiteurs correspond une voie de recouvrement spécifique et adaptée. Les différents

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

moyens mis en œuvre tiennent compte de l'importance, de l'ancienneté et la nature de la créance d'une part et de la qualité et du statut juridique du débiteur d'autre part.

Le recouvrement peut se faire directement par l'entreprise par le biais de sa caisse. Ce mode de règlement est généralement indiqué pour les créances de faible montant. Dans ce cas, le débiteur lui-même vient s'acquitter de sa dette en espèce à la caisse de l'entreprise qui lui délivre un reçu de paiement.

Le recouvrement peut également se faire directement par voie bancaire. Ce mode de recouvrement est indiqué pour les créances de montant important. A cet effet, l'entreprise communique aux débiteurs le numéro de son compte bancaire sur lesquels ces derniers pourraient effectuer des virements d'espèces directement ou simplement leur émet des chèques en règlements de leurs dettes.

Le recouvrement peut également se faire par un factor. Ce procédé est souvent utilisé par l'entreprise ayant de grosses créances commerciales sur des entreprises dont la pérennité est menacée. Il consiste également pour le factor de payer à l'entreprise ses créances sous déduction des commissions et en prenant en charge le recouvrement de la créance auprès du débiteur. Il a pour avantage de libérer l'entreprise du risque de non recouvrement qui entraîne souvent des relances et des poursuites judiciaires.

Le recouvrement peut se faire aussi sur saisie des biens du débiteur vendu aux enchères publiques. La saisie est la suite incontournable de la procédure d'injonction de payer lorsque l'entreprise, qui bénéficie d'un titre exécutoire, se heurte à la réticence du débiteur qui ne veut pas s'exécuter volontairement. Ce mode de recouvrement intervient donc à la phase extrême des créances compromises. Les biens saisis sont vendus aux enchères publiques et l'entreprise se fait payer sur le prix de vente.



CHAPITRE II

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

Ce chapitre sera consacré d'une part à la problématique, aux objectifs et aux hypothèses de l'étude et d'autre part à la méthodologie de travail adoptée.

SECTION 1 : DE LA PROBLEMATIQUE AUX OBJECTIFS DE L'ETUDE

Cette section présente la problématique, l'intérêt de l'étude, les objectifs et hypothèses de l'étude.

PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE

I) PROBLEMATIQUE

Il est remarquable qu'aujourd'hui, le crédit à la clientèle fasse partie intégrante de la politique commerciale des entreprises modernes. Mais la gestion des créances est très délicate car il est un impact direct sur la trésorerie de l'entreprise. L'objectif principal de toute entreprise est la rentabilité de ses activités à travers son chiffre d'affaires et la réduction des coûts. Fort de cet objectif, bon nombre d'entreprises développent des méthodes et mettent en place des moyens pour accroître leur part de marché. Pour ce faire, la SONACOP met en œuvre des moyens afin d'assurer la pérennité de ses activités. Dans la réalisation de ses activités, elle se trouve confronté à plusieurs problèmes :

- ❖ La mauvaise mise en œuvre de la politique de gestion des créances clients;
- ❖ La baisse des chiffres d'affaires d'année en année ;
- ❖ La fluctuation des prix des produits pétroliers ;
- ❖ La méconnaissance de certain produit par le public ;
- ❖ Les ruptures fréquentes des stocks ;
- ❖ Le développement du secteur informel ;
- ❖ L'insuffisance des stations de la SONACOP dans les villes ;
- ❖ Le niveau élevé des créances non recouvrées à échéance et la gestion non optimale de la trésorerie.

La SONACOP, elle est en étroite relation avec les clients. Sa performance est donc liée au poste « client ». La gestion efficace du crédit client devient ainsi une priorité pour sa survie, car l'encours client reste la donnée financière pénalisant souvent les entreprises.

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

Ainsi, les problèmes liés à la gestion des créances nécessitent une attention particulière de la part de ces dirigeants. Ces constats et analyses des faits nous conduisent à tirer une question centrale

« Comment rendre plus efficace la gestion des créances clients à la SONACOP ? »

De cette question centrale découle deux questions spécifiques à savoir :

- Qu'est-ce qui explique la mauvaise mise en œuvre de la politique de gestion des créances clients à la SONACOP ?
- Qu'est-ce qui sont à la base de l'augmentation du niveau des créances non recouvrées à échéance ?

II) INTERET DE L'ETUDE

Notre étude au sein de la SONACOP a pour fondement la rédaction de la soutenance de notre mémoire. Par ailleurs, il faut noter qu'elle porte en son sein des intérêts aussi bien théorique que pratique.

(1) Théorie

Notre étude qui porte sur l'analyse de la gestion des créances permettra à la SONACOP, si elle prenait en compte nos critiques et modestes suggestions, d'améliorer sa politique de gestion des créances afin d'obtenir de meilleurs résultats.

(2) Pratique

Cette étude nous a donné la possibilité de mettre en pratique les connaissances acquises lors de notre formation. De plus, elle nous a permis de capitaliser une expérience professionnelle d'une part, et d'autre part, elle nous servira de repère pour une gestion harmonieuse des créances clients.

PARAGRAPHE 2 : OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE

I) OBJECTIFS

Ces objectifs sont au nombre de deux : objectifs général et objectifs spécifiques.

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

A. Objectif General

L'objectif de cette étude est de suggérer les conditions de mise en place d'une gestion efficace des créances clients à la SONACOP.

B. Objectifs Spécifiques

1. Analyser la mise en œuvre de la politique actuelle de gestion des créances.
2. Identifier les causes liées à l'augmentation du niveau des créances non recouvrées à échéance.

II) HYPOTHESES

- L'existence d'un faible taux de recouvrement s'explique par la mauvaise mise en œuvre de la politique de recouvrement des créances.
- Le niveau élevé des créances non recouvrées est dû au faible suivi des clients.

SECTION 2 : DE LA REVUE DE LITTERATURE A LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE

PARAGRAPHE1 : REVUE DE LITTERATURE

I. ETUDES CONCEPTUELLES

Les auteurs abordant la gestion des créances sont très peu nombreux. Selon **BILLA M.GRESSIN j. & L'OISEAU G. (2009)**, le mot créance désigne un droit que détient une personne dit le créancier à l'encontre d'une autre personne dite le débiteur ou la personne débitrice qui lui doit la fourniture d'une prestation. « Faire des affaires, c'est obligatoirement prendre des risques. Gérer c'est surtout prévoir » (**C. GOFFINON, 2005, p.19**).

Dans une économie de marché, le crédit reste et demeure un argument fondamental de vente. Toute croissance des crédits clients augmente le risque d'insolvabilité et d'illiquidité du fournisseur qui consent de crédit. En effet, toute augmentation du poste client implique, in céleris partibus, une augmentation du besoin en fond de roulement (BFR).selon la relation fondamentale de la trésorerie, la trésorerie est égal à la différence entre le fond de roulement (FR) et le BFR. Un BFR élevé est susceptible d'entraîner une baisse dangereuse de la trésorerie voir d'entraîner une trésorerie négative. (**S.LE PROVOST et E.VIVIEN, 2001, P.14**).

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

La nécessité de la gestion efficace du client nous renvoi au crédit management. Le crédit management se définit comme la gestion du risque inhérent à l'activité commerciale de l'entreprise ou, plus précisément, le risque de défaillance de ses partenaires commerciaux (**S.LE PROVOST et E.VIVIEN, 2001, P.17**).

M.C.VAES, M.LAMINE-VERHEYDEN (1990), (comptabilité : outil de gestion), 5^{ème} édition affirme que : « les compte de créances ou de dettes sont intitulé du nom de la personne physique ou morale, en relation d'affaire avec l'entreprise et qui en débitrice ou créancier ».

Pour **LUC -JEAN GROUTELLE (1994)**, l'incidence du crédit client sur les besoin en fond de roulement et si la trésorerie est forte et n'est ni lié à la taille, ni au secteur d'activité de l'entreprise. Systématiquement, la gestion de la trésorerie se ramène à la gestion du fonds de roulement. la direction financière doit veiller à réduire les délais d'encaissement des créances clients en accélérant le tirage des facture et des titres de paiement, en améliorant la ponctualité du recouvrement au lieu de paiement et en étudiant le circuit des titres de paiement à l'intérieur et même à l'extérieur de l'entreprise.

BUSSENAULT C. (1998) met l'accent sur le recouvrement des crédits par la clientèle passe par les étapes suivantes :

- ∞ Définir et mettre en œuvre la politique de crédit de l'entreprise par la détermination des plafonds, tout en procédant à l'étude des risque de ces crédit et en négociant les conditions de crédit avec la clientèle ;
- ∞ Gérer les compte client en procédant au contrôle de respect des échéances de recouvrement des créances ;
- ∞ Gérer éventuellement l'ensemble des crédits de l'entreprise par le contrôle des crédits-clients et crédit-fournisseur

Pour **PIERROT SHILTZ (2002)** « l'argent est le moteur du commerce » des relations commerciales sereines passent par un flux monétaire sans obstacle. Les factures des impayé ralentissent le commerce et déclenche rapidement une réaction en chaine : le commerçant en impayé ne sera plus en mesure de payer ses propre créanciers, qui a leur tour auront le même problème et ainsi de suite. Pour cet auteur la gestion des de crédit est d'autant plus importante que son impact sous l'équilibre financier des entreprises et par conséquent sur la vie économique n'est pas démontré. En effet, le créancier se met souvent en position de faiblesse par

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

l'établissement d'un contrat mal fait, l'envoi d'une facture incomplète ou l'oubli de sureté de garantie qui leur permettrait de récupérer d'autant plus facilement son argent. Le débiteur en profitera et tentera d'échapper au paiement total ou partiel. Pour ce faire, l'entreprise doit se munir d'un ensemble d'instruments et de procédure qui lui permettrait en avant plan d'assurer au mieux la gestion des créances la gestion de ses créances, ce qui lui évitera de devoir recouvrer de force, pour lui permettra de recouvrer sa créance facilement et surtout rapidement. Ainsi **PIERROT SHILTZ** propose dans son livre la stratégie suivante qui prend en compte les éléments ci-après :

- ❖ S'informer sur le client ;
- ❖ S'assurer de la conclusion d'un contrat valable ;
- ❖ Adapter le contenu de la facture à la facture ;
- ❖ S'assurer d'être payé : sureté et autres garanties ;
- ❖ Réagir à temps face à l'insolvabilité ;
- ❖ Assurer la survie régulière du recouvrement des créances.

Pour **PATRICK MICHOU** (2001) « il est indispensable d'identifier la personne clé à chaque étape du processus, de manière à la responsabiliser. Il faut privilégier une responsabilité partagée de risque à une responsabilité dédiée à une fonction spécifique, afin de tenir compte du processus d'obtention et de traitement de commande ». Cette gestion du crédit client nécessite également que l'entreprise s'approprie et respecte les six principes du recouvrement que sont :

- ♥ **Le principe d'efficience** : il consiste à réaliser un maximum d'activité en un minimum de temps. Cela suppose de relancer d'abord les créances importantes, puis les créances faciles à recouvrer et en fin les créances à risques ;
- ♥ **Le principe d'efficacité** : les petites créances doivent faire l'objet de relance automatisée. L'entreprise doit préserver son temps et son énergie à des créances qui en valent la peine ;
- ♥ **Le principe de volonté** : les clients doivent être conscients que l'entreprise n'hésitera pas à agir pour recouvrer sa créance ; même si le recouvrement coûte plus cher que ne vaut la créance. Cela permet d'éviter un phénomène de contagion ;
- ♥ **Le principe d'initiative** : puisque c'est elle qui assure du risque client, l'entreprise doit faire en sorte que les clients respectent les engagements pris et agir si cela n'est pas le cas ;

- ♥ **Le principe de circonspection ou principe de prudence** : il convient de bien préparer une relance avec un client ; c'est-à-dire avoir tous les documents nécessaires pour contrer les arguments que pourrait avancer un client de mauvaise foi .cela permet de gagner du temps (un seul appel...) et d'apparaître sur de soi et de ses demandes ;
- ♥ **Le principe d'exemplarité** : pour qu'un recouvrement soit efficace, il convient que l'entreprise elle-même soit exempte de reproches sur ses règlements (délai de paiement). (**S.LE PROVOST et E.VIVIEN, 2001, P.42-43**)

II. Etudes sur les travaux antérieurs

Les connaissances antérieures occupent une place non négligée dans les présentes études. Et pour une bonne compréhension du sujet, nous nous sommes documentés à partir des ouvrages et des cours sur les créances. Cette revue de littérature nous permettra de cerner les contours des notions de base liées à notre thème.

Ainsi, **AGBO C. et AMOU A.F. (2000)** affirme que la maîtrise des besoins de l'exploitation d'une entreprise passe, nécessairement par la maîtrise de crédit accordé par la clientèle.

Une gestion plus efficiente du crédit permettrait au dirigeant de l'entreprise de réaliser d'importante économie et de freiner des déperditions de ressource pour toute entreprise.

Mais pour **HONLONKOUN F. (2001)**, la survie rigoureux des crédits octroyé contribuera à réduire les impayés.

Par contre **TOTIN M. (2006)**, met l'accent particulier sur l'octroi de crédit accordé aux clients. Ainsi dit-il « vendre c'est primordial, être payé c'est vital ».par conséquent, il a affirmé qu'un contrat négocié peut perdre sa valeur, si le client n'offre pas les garantie nécessaire.il suggère aux entreprises de mieux examiner la solvabilité du client.de plus, il a fait ressortir le risque d'une trésorerie négative en cas de persistance du défaut de paiement de la clientèle ; la perte de crédibilité de l'entreprise aux yeux de ses fournisseurs et d'éventuels bailleurs de fonds.

Pour cela **GBEDAYI C. et GBAGUIDI S.P. (2003)** montre que la maîtrise de la gestion financière permettrait à une entreprise de gérer régulièrement une trésorerie importante. Ainsi, il est important de

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

montrer que la rentabilité et la solvabilité de toute entreprise dépendraient de la maîtrise des outils de gestion financière ce qui permettrait aux entreprises de posséder d'importants potentiels d'endettement qui consiste à apprécier l'autofinancement de l'entreprise afin de faire ressortir leur capacité d'encaissement et de remboursement. Les ressources additionnelles issues d'une bonne maîtrise des crédits permettraient aux dirigeants de l'entreprise de faire face aux difficultés de trésorerie, d'optimiser les ressources dégagées par les activités.

Suite à la contribution de ces différents auteurs à la gestion des créances, on comprend facilement l'importance et l'impact des créances clients sur la situation financière de l'entreprise.

PARAGRAPHE 2 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE

La méthodologie à utiliser est de deux ordres à savoir : une approche empirique et une approche théorique.

I) Approche empirique

Compte tenu des objectifs et hypothèses prédéfinis, la méthode de travail que nous allons adopter pour notre étude s'articulera autour de la méthode de collecte et de traitement informations.

A. La méthode de collecte des informations

Pour atteindre les objectifs de l'étude, nous nous proposons d'acquérir les informations par les méthodes ci-après :

1) L'observation directe

L'observation directe est une méthode de recherche scientifique permettant de constater à l'aide d'indicateurs, des faits particuliers et de recueillir des données. Nous avons fait le choix des objectifs directs participants dans le but de repérer le sens, l'orientation et la dynamique de la situation par les collectes des faits. Ces observations ont été complétées par des entretiens.

2) Les entretiens

Les entretiens ont consisté en des discussions préliminaires avec quelques agents des services où nous avons effectué notre stage. Ces discussions nous ont

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

permis de mieux cerner l'environnement interne et externe de la SONACOP, de faire des ajustements nécessaires quant à la collecte des données et d'avoir une vision claire des grandes orientations stratégiques de l'entreprise. Les informations obtenues à cette phase sont complétées par une recherche documentaire approfondie et transcrite selon les objectifs de notre étude.

3) La recherche documentaire

La recherche documentaire est l'outil le plus utilisé dans le cadre de la collecte des informations secondaires et théoriques. Elle nous a permis de consulter :

- * Les mémoires et des rapports;
- * Certains documents internes tels que les états financiers et les rapports de gestion ;
- * L'internet ;
- * Les bibliothèques : de l'ENAM, de la FASEG de l'UAC

B. Analyses des données

Selon les informations disponibles trois types d'analyses peuvent être retenus parmi tant d'autres. Il s'agit de :

- ❖ **Une analyse de tendance** : Elle se repose sur plusieurs exercices et s'intéresse à l'évolution des indicateurs. l'analyse de ces indicateurs permet de dégager des tendances afin de mettre en évidence les écarts éventuelles et les causes qui y sont liées ;
- ❖ **Une analyse comparative** : Cette analyse consiste à évaluer les principaux indicateurs d'une entreprise afin de comparer ceux-ci aux indicateurs des entreprises de mêmes secteurs. L'analyse comparative peut également se faire de façon interne en comparant les principaux indicateurs d'une entreprise aux normes internationale en la matière ;
- ❖ **Une analyse normative** : Elle repose sur la comparaison de certains indicateurs de l'entreprise étudiée par rapport aux normes sectorielles

1. Identification de la population mère

Pour cela, la ville de Cotonou a été choisie comme cadre de réalisation de nos enquêtes en raison de l'implantation dans cette ville de la Direction

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

Générale de la SONACOP ; du volume des activités commerciales de la SONACOP.

La population mère est composée de l'ensemble des agents de la section/comptabilité client, du service Trésorerie dont l'effectif s'élève à 14 et ceux de la Direction Commerciale ; en l'occurrence les gens du service consommateur et du service administration qui sont au nombre de 26. Il s'agit donc d'une population mère de 40 individus.

2. Echantillonnage

L'échantillonnage s'assimile ici à la totalité de la population mère. Nous allons nous adresser alors aux 40 individus précédemment identifiés.

C. Les outils d'analyses des données

Les outils d'analyses des données utilisés dans ce travail sont essentiellement les ratios, agrégats et le bilan financier. En effet, pour une bonne appréciation des résultats obtenus ceux-ci ont été présentés sous forme de tableaux et de graphiques.

D. La méthode de traitement des informations

Le traitement des informations recueillies se fera relativement à chaque hypothèse fixée.

1. Les informations au niveau élevé des créances non recouvrées.

A ce niveau, les informations issues de la recherche documentaire de l'analyse des états financiers avec le personnel nous ont servi à réaliser des tableaux sur lesquelles ont portés nos analyses notamment sur l'état des créances. Ces informations ont été traitées manuellement.

2. Traitement des informations liées au faible taux de recouvrement des créances.

Ici, nous nous sommes limités à l'entretien fait avec le personnel par le biais d'un questionnaire adressé à la population ciblée. **Voir annexe n°**

II- APPROCHE THEORIQUE

La dimension théorique consiste à déterminer les outils de vérification des hypothèses afin de pouvoir trouver les causes réelles se trouvant à la base de ces problèmes.

A. Choix théorique lié au problème de l'existence d'un faible taux de recouvrement des créances

1. Présentation de la théorie retenue

La théorie de **Bernard GALAMBAUD** qui préconise que l'implication des salariés dans leur travail est liée à la capacité que reconnaît l'entreprise à chaque membre du personnel d'intervenir, à travers un collectif et de façon plus ou moins organisée, sur son propre univers de travail, sur les moyens de réaliser sa tâche, nous servira de repère pour la réflexion sur ce problème.

2. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à la mauvaise mise en œuvre de la politique de recouvrement des créances

Nous supposons que le poids total des items est égal à 100%, et considérons le nombre de cause capable d'expliquer un problème qui est trois, le poids moyen serait alors égal à 33%. Ainsi, nous retiendrons comme seuil de décision, toute cause ayant un poids supérieur à 33%.

B. Choix théorique lié au problème de l'existence d'un niveau élevé de créances non recouvrées à échéance

1. Présentation de la théorie retenue

Pour résoudre ce problème, nous retenons la théorie des auteurs **Sévérine LE PROVOST** et **Emeline VIVIEN** qui proposent que l'entreprise doit acquérir l'information sur les caractéristiques et la solvabilité du client, et faire attention aux éléments qui signalent une dégradation de la situation financière de ce dernier.

2. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au faible suivi des clients

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

Au regard de l'importance que revêt le problème de l'existence de créances non recouvrées, nous pensons le résoudre en nous basant sur la logique, selon laquelle le taux de recouvrement est faible lorsque les impayés dépassent les 90 jours.

Les difficultés rencontrées

Pour la réalisation de notre étude, nous avons été confrontés à quelques problèmes. Les problèmes sont ci-dessous énumérés ;

- ∂ L'insuffisance de ressources financières et matérielles ;
- ∂ L'accès aux informations notamment sur le plan financier a été difficile en raison de la sensibilité financière ;



CHAPITRE III

CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

Ce troisième chapitre nous permettra dans une première section d'analyser les enquêtes afin de suggérer dans une deuxième section des propositions de solution ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Cette section sera consacrée à l'analyse des résultats obtenus.

PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DES RESULTATS D'ENQUETE

Ces résultats seront présentés dans un tableau à partir des causes de chaque hypothèse.

A. La présentation des résultats de l'enquête sur l'existence d'un faible taux de recouvrement.

Ces résultats se présentent comme suit :

TABLEAU 1 : Causes liées au faible taux de recouvrement

Causes	Effectifs	Fréquences %
Le manque d'éléments incitatifs au profit des agents en charge de recouvrement	17	43
Le clientélisme	0	0
La mauvaise mise en œuvre de la politique de recouvrement des créances	23	57
TOTAL	40	100

SOURCE : *Résultat de nos enquêtes*

Interprétation

Le tableau nous montre que 43% des personnes interrogées ont retenus comme cause, le manque éléments incitatifs au profit des agents chargés du recouvrement et 57 % lient la mauvaise mise en œuvre de la politique de recouvrement des créances à l'existence d'un faible taux du recouvrement des créances à la SONACOP.

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

B. Présentation de l'état des créances

Les créances de la SONACOP proviennent essentiellement des ventes à crédit de ses produits tels que : le gas-oil, l'essence le pétrole et le diesel.

Afin de bien présenter les résultats sur les créances clients, nous avons réalisé un tableau consacré à l'état des créances au cours des exercices 2011, 2012, 2013 et 2014. Ce tableau nous permet de bien comprendre l'évolution des créances et celui des taux de recouvrement.

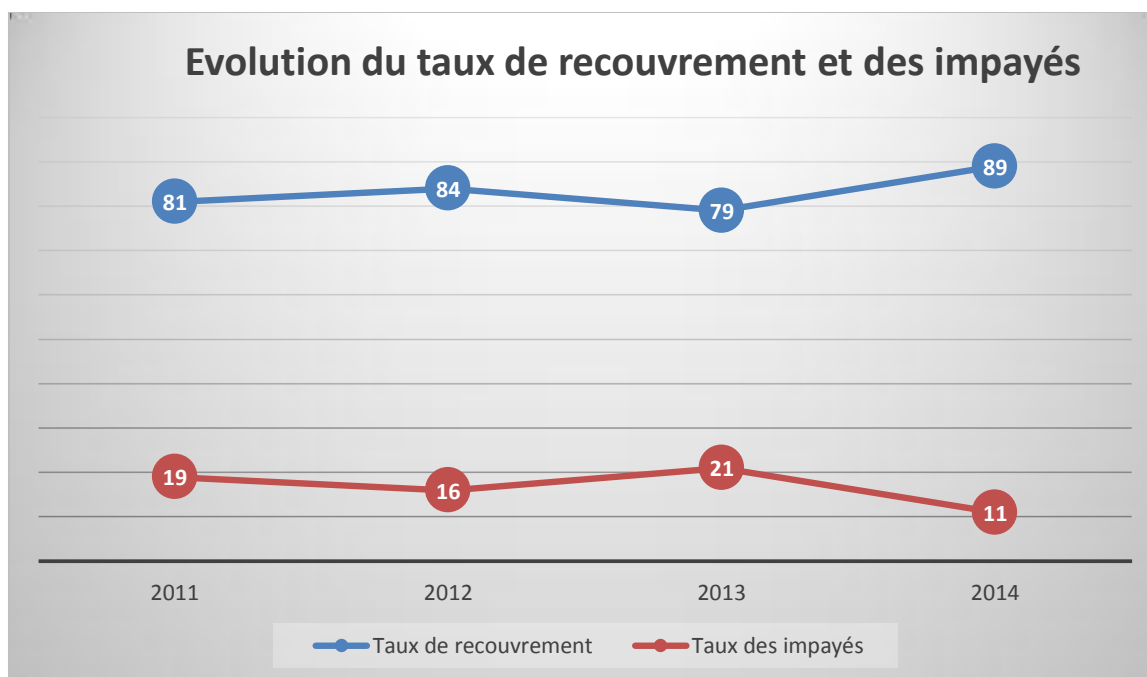
TABLEAU 2 : Evolution du taux de recouvrement à la SONACOP

Eléments	2011	2012	2013	2014
Chiffre d'Affaires TTC	41360370226	45363110792	42625781424	37392577256
Créances existantes	14858789796	10473522160	9054914463	11088935860
CACE	56219160022	55836632952	51680695887	48481513116
Créances à la clôture	(10473522160)	(9054914463)	(11088935860)	(5384533180)
Créances Recouvrées	45745637862	46781718489	40591760027	43096979936
Taux de recouvrement	81%	84%	79%	89%
Taux des impayés	19%	16%	21%	11%
Evolution des impayés	10681640404	8933861272	10852946136	5332966443

Source : Elaboré à partir des Etats Financiers de la SONACOP

Seuil normal de recouvrement : 95%

Seuil normal des impayés : 5%

Graphique n⁰1 : Evolution du taux de recouvrement et des impayés.**Interprétation**

On constate que le taux de recouvrement des créances a baissé 5% en 2013 par rapport en 2012. Quant aux impayés, on constate qu'ils ont augmenté de 5% en 2013 par rapport en 2012. On note une instabilité du taux de recouvrement et des impayés.

C. Présentation des résultats de l'enquête sur le niveau élevé des créances non recouvrées

Ces résultats se présentent comme suit :

Tableau 3 : Causes liées au niveau élevé des créances non recouvrées

Causes	Effectifs	Fréquences %
Le manque de formation acteurs dans la gestion du poste clients.	15	37,5
La variation du Chiffre d'Affaires	0	0
Le faible suivi des clients	25	62,5
TOTAL	40	100

Interprétation

Le tableau nous montre 37,5% des interrogé ont retenus comme cause, le manque de formation au profit des agents chargés de recouvrement et 62,5% des personnes interrogées ont retenus comme cause la faible survie des clients.

PARAGRAPHE 2 : ANALYSES DES RESULTATS DES DONNEES

A. L'ANALYSE DES RESULTATS SUR LES CAUSES LIEES AU FAIBLE TAUX DE RECOUVREMENT

Le manque de formation des acteurs impliqués dans la gestion du poste client pourrait expliquer l'objectif spécifique n°1 car il faut avoir reçu une certaine formation pour contribuer efficacement à la mise en place de la politique de gestion des créances. Seulement, elle n'est pas la principale cause parce que les agents du service consommateur et ceux de la section/comptabilité client sont pour la plupart des professionnels de hauts niveaux recrutés sur la base de leurs aptitudes à gérer le poste client. Ce qui en de même pour l'utilisation des renseignements insuffisants sur la situation financière des clients puisque les renseignements sur la situation financière permettre de définir une politique de gestion des créances.

B. ANALYSE DES RESULTATS SUR LES CAUSES LIEES A L'AUGMENTATION DU NIVEAU DES CREANCES NON RECOUVREES A L'ECHEANCE

Au sujet de l'augmentation du niveau des créances non recouvrées à échéance, nous avons identifié trois causes susceptibles d'être à la base de cette situation ;

- ☞ La variation du Chiffre d'Affaires
- ☞ Le manque de formation des acteurs impliqués dans la gestion du poste client
- ☞ L'utilisation de renseignements sur la situation financière des clients.

De l'analyse des données du tableau 3, on peut déduire que l'augmentation des créances est fonction du Chiffre d'Affaires. En effet, les créances évoluent dans le même sens que le chiffre d'affaires. Ce qui explique l'augmentation des créances en 2013 et sa diminution en 2014. Mais cette cause ne justifie pas l'augmentation du niveau des créances non recouvrées à échéance.

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

De même, le manque de formation des acteurs impliqués dans la gestion du poste client pourrait expliquer le problème spécifique 2. car il faut avoir reçu certaines formations pour contribuer efficacement au recouvrement des créances. Seulement, elle n'est pas la principale.

L'utilisation des renseignements sur la situation financière des clients paraît mieux expliquer l'augmentation du niveau des créances à l'échéance. Car les renseignements sur la situation financière des clients ne permettent pas de détecter et réduire les risques liés à leurs créances. Ce qui empêche la SONACOP d'explorer à tant les voies et moyens lui assurant le recouvrement des créances à échéances. Par conséquent, « l'augmentation du niveau des créances non recouvrées à échéance est due à une faible survie des clients ».

C. Analyse du tableau des impayés

L'analyse du tableau ressort que les impayés évoluent de manière inversement proportionnelle au taux de recouvrement. En effet, pour une bonne gestion des créances, les impayés ne doivent pas dépasser les 90 jours du chiffre d'affaires. Car le délai-fournisseurs ne dépasse pas 90 jours. Le règlement des clients doit permettre à la SONACOP de payer ses fournisseurs. Par conséquent le délai-clients ne doit pas dépasser celui des fournisseurs.

Ainsi, on ne saurait apprécier le taux de recouvrement obtenu dans le tableau sans avoir étudié au préalable le comportement des impayés par rapport au chiffre d'affaires. Afin de bien expliquer cette situation, nous allons nous baser sur le tableau ci – après :

Tableau 4 : TABLEAU DES IMPAYES

Année	2011	2012	2013	2014
CATTC	41360370226	45363110792	42625781424	37392577256
90 jours du CA	10340092556	11340777698	10656445356	9348144314
Impayés	10681640404	8933861272	10852946136	5332966443
Ecart	-341547848	2406916426	-196500780	4015177871

Sources : Elaboré à partir des Etats financiers de la SONACOP

L'étude du tableau ressort que sur les années 2011 et 2013, les impayés dépassent légèrement les 90 jours du chiffre d'affaires tandis que celui des années 2012 et 2014 ne l'est pas.

SECTION II : LA VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX CONDITIONS DE LEUR MISE EN OEUVRE.

Cette partie sera consacrée à la vérification des hypothèses d'une part et d'autre part les propositions de solutions ainsi que les conditions de mise en œuvre.

PARAGRAPHE 1 : VALIDATION DES HYPOTHESES

Deux hypothèses seront analysées dans les sous parties qui suivent.

I. Degré de validité de l'hypothèse lié à l'existence d'un faible taux de recouvrement

En fonction du seuil de décision fixé, il est prévu que tout avis ayant un poids supérieur 33% sera retenu.

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

Des résultats de nos enquêtes, 43% des interrogés jugent du manque d'éléments incitatifs au profit des agents chargés de recouvrement comme étant la cause de ce problème. Alors que 57% estiment que c'est la mauvaise mise en œuvre de la politique de recouvrement des créances qui est à la base du faible taux de recouvrement des créances non recouvrées à échéance.

De ce fait, l'hypothèse selon laquelle l'existence d'un faible taux est à la base de la mauvaise mise en œuvre de la politique de recouvrement des créances qui en effet est vérifiée.

II- Degré de validité de l'hypothèse lié au niveau élevé des créances non recouvrées à échéance

Des résultats de nos analyses, on constate que les créances clients ont baissé en 2012 de 14% comparativement à l'année 2011 mais ont évolué en 2013 de 22% par rapport à 2012 (tableau 3). L'analyse des impayés par rapport au chiffre d'affaires (tableau 4) de ces quatre exercices montrent que des impayés ont dépassés légèrement les 90 jours du chiffre d'affaires sur deux exercices. Ceci traduit une performance non équilibré du taux de recouvrement. Or un faible taux de recouvrement des créances implique un niveau élevé des créances non recouvré à échéance. De tout ce qui précède l'hypothèse selon laquelle la SONACOP enregistre un niveau élevé de créances non recouvrées à échéance est vérifiée. Ce niveau élevé des créances est dû à la faible survie des clients.

PARAGRAPHE 2 : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE.

Après avoir faire l'analyse aussi à travers le bilan que l'évolution statistique des créances, cette dernière partie est prévue pour une amélioration de la politique de gestion des créances clients à la SONACOP. Cette contribution passera par les insuffisances critiques de la politique de gestion des créances clients pour déboucher aux suggestions et aux conditions de mise en œuvre pour chaque hypothèse.

I. INSUFFISANCES CRITIOUES

L'entreprise connaît de faible taux de recouvrement qui handicape son essor sur le plan concurrentiel en général et sur le plan de sa prospérité économique en particulier. Les insuffisances dans la procédure de

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

recouvrement de recouvrement des créances clients tournent autour de plusieurs points que nous allons énumérer en deux catégories :

1. Les insuffisances relatives à la validité de l'accord de crédit.

- Φ Manque d'informations pertinentes sur le client pour assurer sa solvabilité ;
- Φ Manque de précaution dans la prise de décision d'accord de crédit ;
- Φ L'utilisation de toutes informations financières qui doivent aider à la prise de décision ;
- Φ L'absence d'une politique d'approche de la clientèle surtout qu'il s'agit d'un secteur d'activité concurrentiel.

2. Les insuffisances relatives à la procédure de recouvrement.

- ◆ Lenteur dans le recouvrement des créances clients, elle perd beaucoup de créances du fait du non recouvrement de ces derniers.
- ◆ Le non utilisations d'autres méthodes de recouvrements comme l'escompte d'effets.
- ◆ L'affacturage (factoring) qui consiste à transférer une facture moyennant des frais d'intervention, procède au recouvrement de la facture, à leurs échéances, garantit la bonne fin du recouvrement de ces factures, même en cas de défaillance momentanée ou définitive débiteurs.
- ◆ Le non utilisation de logiciel performant permettant de déceler les écarts existant entre la facturation (journaux commerciaux) et la comptabilisation (journaux comptable).
- ◆ Manque de logiciels pour un suivi régulier et efficace des clients depuis la mise en place des crédits jusqu'à son recouvrement intégral.
- ◆ Absence d'un système informatique pouvant permettre l'édition de factures de ventes avec les échéances. Ce qui permettrait la production des balances âgées.
- ◆ La SONACOP ne couvre pas intégralement le territoire national par le réseau, ce qui rend difficile l'achat de ces divers produits par la population contrainte de longues distances.

II. LES APPROCHES DE SOLUTIONS

Au regard de ce qui précède, nous allons formuler ici des solutions provisoires et les conditions de leur mise en œuvre.

A. Approches de solutions au problème lié au faible taux de recouvrement

Le diagnostic établi révèle que l'existence d'un niveau élevé des créances non recouvrées à échéance est due à une mauvaise mise en œuvre de la politique de recouvrement adapté aux risques liés à chaque type de client. Pour trouver solution à ce problème, nous préconisons d'autre part, la mise en place d'une politique de recouvrement adaptée aux risques liés à chaque type de clients afin de s'assurer de l'encaissement prochain des créances.

B. Approche de solution au problème lié au niveau élevé des créances non recouvré à échéance.

A ce niveau, nous allons répartir les solutions apportées en deux parties à savoir les solutions avant échéance et les après échéance.

1) Les solutions avant échéance

Pour les problèmes liés au recouvrement avant échéances, nous proposons à la SONACOP l'escompte, la domiciliation d'effet de commerce et l'assurance – crédit.

○ Le système d'escompte d'effet de commerce

L'escompte bancaire est une opération de cession à une banque d'un effet de commerce détenu par un tiers sur un de ses clients en échange d'une avance de trésorerie. La banque est en mesure de pouvoir se retourner contre tous les signataires de cet effet. La banque se rémunère alors par des agios et des commissions.

○ L'assurance- crédit

L'assurance – crédit est une forme très particulière d'assurance qui garantit les entreprises ou les banques contre les défauts de paiement d'emprunteurs survenus pour des motifs : soit qui sont propres à ces débiteurs (insolvabilité) ; soit relevant de contraintes extérieures (notamment risque politique dans les contrats l'exportation comportant un crédit client).

2) Les solutions après échéance

○ Le factoring

Pour une entreprise, le factoring consiste à transférer des factures à un factor qui moyennant des frais d'intervention, procède au recouvrement des factures à leur échéance, garantit la bonne fin du recouvrement de ces factures, même en cas de défaillance momentanée ou définitive des débiteurs.

Le factoring se fonde sur le principe d'une cession de créances, le factor acquiert de droit et de fait la propriété des factures qui lui sont transférées. Il acquiert de ce fait tous les avantages et les inconvénients liés à ce transfert de propriété. Il présente aussi des avantages et inconvénients pour l'entreprise.

III. Conditions de mise en œuvre des solutions proposées

A. Conditions de mise en œuvre des solutions liées au problème du faible taux de recouvrement

La mise en œuvre de ces solutions proposées nécessite certaines dispositions. L'utilisation de renseignements suffisants sur la situation des clients est une opération coûteuse. Il importe donc pour les responsables de la SONACOP de budgétiser ces coûts pour éviter leur influence sur ses résultats. L'initiation d'une sensibilisation par la DRH, avec le concours d'un cabinet de gestion, aux enjeux du crédit est aussi nécessaire, pour permettre aux commerciaux de rechercher l'information utile pour un recouvrement efficace des créances. Ceci permettra de déterminer une rémunération les obligeant à bien verrouiller leurs négociations et à ne pas être prêts à accepter n'importe quoi tant qu'ils « font du Chiffre d'Affaires ».

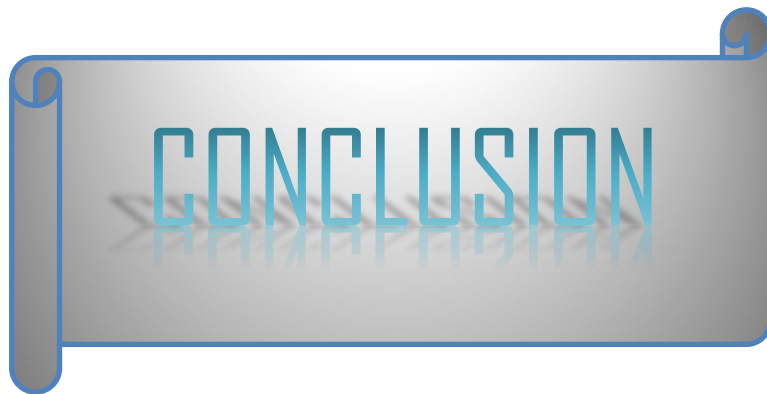
Pour les clients ayant des difficultés financières, les responsables de la SONACOP doivent prévoir avec eux un plan de règlement échelonné sur quelques mois. Ils doivent également constituer une cellule spécifique distincte de la Se /CC et du SC. Même si, son chargé doit travailler à mi-temps, sa présence est indispensable pour adapter les objectifs commerciaux aux objectifs financiers. C'est le crédit manager.

B. Conditions de mise en œuvre des solutions liées au problème de l'existence d'un niveau élevé de créances non recouvrées à échéance

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

La mise en œuvre de ces solutions nécessite certaines dispositions :

- ∞ Le client avant de payer à crédit doit disposer d'un avis de crédit
- ∞ L'entreprise doit choisir un bureau d'étude sérieux pour le factoring
- ∞ Pour l'escompte d'effet, l'entreprise doit s'assurer de la bonne foi du client afin de ne pas se retrouver face à un effet sans valeur.
- ∞ L'entreprise qui vend à crédit doit avoir un fonds de roulement consistant pour éviter des difficultés de trésorerie à la longue.



ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

La SONACOP apparait sans aucun doute comme l'une des entreprises de commercialisation d'hydrocarbures placée au cœur du développement économique et social du pays.

En effet, les différentes recherches effectuées nous a permis de nous rendre compte que la SONACOP, dans la réalisation de son activité rencontre plusieurs problèmes. L'analyse des problèmes nous a amenée au choix du problème général de la gestion non efficace des créances sur les clients. Il en déduit les problèmes suivants :

- Le problème lié à un faible taux de recouvrement.
- Le problème lié à l'augmentation du niveau des créances non recouvrées à échéance.

Dans le but d'approfondir notre recherche, nous avons donc fixés des objectifs ; ceux d'analyser la politique de gestion des créances sur les clients et d'identifier les causes liées à l'augmentation du niveau des créances non recouvrées à échéance.

Ainsi, des hypothèses ci-dessous ont été formulées :

- ⌋ L'existence d'un faible taux de recouvrement s'explique par la mauvaise mise en œuvre de la politique de recouvrement des créances.
- ⌋ Le niveau élevé des créances non recouvrées est due au faible suivi des clients.

Une fois les résultats obtenus, nous avons proposé des solutions aux différents problèmes spécifiques identifiés et les conditions de leur mise en œuvre.

Au nombre de ses solutions, nous pouvons citer :

- ffl La recherche suffisante d'informations sur la situation des clients et la mise en place d'une politique de recouvrement adaptée aux risques liés à chaque type de client afin de s'assurer de l'encaissement prochain des créances.
- ffl L'assurance – crédit

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

ffl L'escompte d'effet de commerce

ffl La domiciliation d'effet de commerce

ffl Le factoring

Nous ne saurons prétendre avoir cerné tous les contours de la problématique de la gestion efficace des créances sur les clients. Néanmoins, nous estimons que notre modeste contribution à l'amélioration de la gestion des créances sur les clients serait d'une aide précieuse à la SONACOP.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES

- ⊗ COHEN E., (1991) , « Gestion financière de l'entreprise et développement financier », Edition Edicef ;
- ⊗ DEPALLENSS G. et JOBARD J.P., (1990), « Gestion financière de l'entreprise », 8^{ème} édition Sirey ;
- ⊗ GRESSE C., (1994) « les entreprise en difficulté », Edition Economica, Paris
- ⊗ VAES M.C, M. LAMINE, (1990), « Outil de Gestion », édition Université de Liège ;
- ⊗ LE PROVOST, S. et VIVIEN E., (2001), Le transfert du risque client, Mémoire de DESS FINANCE, Université de RENNES 1

Mémoires

Sylvain HOUNGUE et Kurcovick KOUASSI, (2010) « Analyse critique de la gestion des créances sur les clients à la SONACOP », mémoire de DTSS à l'UPIB

Ibrahim YAHAYA et Roger KOUSSENOUDO, (2011) « Analyse du système de recouvrement des créances clients dans une entreprise publique : cas de la SONACOP-SA », mémoire de Licence Professionnelle à la FASEG, Université d'Abomey-Calavi



Table des matières

Dédicaces	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Sommaire	iv
Introduction	1
CHAPITRE I : Cadre institutionnel de l'étude.....	3
Section 1: Présentation de la SONACOP-SA.....	4
Paragraphe 1 : De l'historique aux activités et ressources de la SONACOP-SA....	4
Paragraphe 2 : Structure organisationnelle et opérationnelle et environnement de la SONACOP-SA.....	8
Section 2 : Etat des lieux et déroulement de stage.....	12
Paragraphe 1 : Etat des lieux sur la tenue de la comptabilité générale et de tiers.....	12
Paragraphe 2 : Les types de créance.....	14
CHAPITRE II : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	18
Section 1 : Problématique et objectifs.....	19
Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude.....	19
Paragraphe 2 : objectifs et hypothèse de l'étude.....	21
Section 2 : Revue de littérature et démarche méthodologique.....	21
Paragraphe 1 : Revue de littérature	21
Paragraphe 2 : Démarche méthodologique.....	25
CHAPITRE III : Cadre empirique de l'étude.....	30
Section 1 : Présentation et analyse des résultats.....	31

ANALYSE DE LA GESTION DES CREANCES CLIENTS A LA SONACOP

Paragraphe 1 : Présentation des résultats d'enquête.....	31
Paragraphe 2 : Analyse des résultats des données.....	35
Section 2 : La vérification des hypothèses aux conditions de leur mise en œuvre.....	37
Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses.....	37
Paragraphe 2 : Proposition de solutions et conditions de leur mise œuvre	38
CONCLUSION.....	43
REFERENCES	
BIBLIOGRAPHIQUES.....	46
ANNEXES	47
Table des matières.....	48