

REPUBLICQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES
ET DE GESTION

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés
au Diplôme de :

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION

Option : Gestion

Spécialité : Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion

Thème :

*RECOUVREMENT DES CREANCES ET RENTABILITE DANS UNE
ENTREPRISE COMMERCIALE : cas de la Centrale d'Achat des
Médicaments Essentiels et consommables médicaux*

Réalisé par :

Nassirath OBA

&

Terdia TCHIAKPE

Sous la Direction de :

Maître de stage

Mr Ismaël MIGAN

Chef Unité de Contrôle de Gestion
et de Suivi-Evaluation à la CAME

Maître de mémoire

Docteur Victor ADOHINZIN

Enseignant à la FASEG/UAC

Année Académique : 2014-2015

Septembre 2015

La faculté des sciences économiques et de gestion de l'UAC n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

DEDICACE

A :

- ✚ Ma mère Irène ADEGUELOU et mon père Inoussa OBA ; vous qui m'avez accompagné et soutenu durant toute la durée de ma formation, que DIEU vous bénisse.
- ✚ Mes frères, mes sœurs, mes oncles et mes tantes pour leur prière et leur soutien.

Nassirath OBA

DEDICACE

A :

- ✚ Ma mère Pulchérie BAHINI et mon père Alfred TCHIAKPE ; vous qui ne cessez de me donner des conseils qui ont été d'une importance capitale dans ma vie et de me soutenir. Recevez cette œuvre comme un début de soulagement et de garantie d'une vie réussie.
- ✚ Mes frères, mes sœurs, mes oncles et mes tantes pour leur prière et leur soutien.

Terdia TCHIAKPE

REMERCIEMENT

Nos remerciements vont à l'endroit de :

- Docteur **Victor ADOHINZIN**, notre maître de mémoire pour avoir accepté de nous suivre dans la rédaction de notre mémoire malgré ses multiples occupations ;
- Monsieur **Ismaël MIGAN**, notre maître de stage, chef Unité de Contrôle de Gestion et de Suivi-Evaluation de la CAME pour sa disponibilité, ses multiples conseils et son soutien ;
- Tout le personnel du département Comptable et Financier en l'occurrence Monsieur **Félicien DOSSOU** pour ses explications et soutiens ; Messieurs **Robert BOSSOU**, **François HOUNDEGLANON** et **Géraldo LANHA** pour leur aide et encadrement ;
- Honorables membres du jury pour avoir accepté apprécier ce travail ;
- Professeur **Charlemagne IGUE**, doyen de la FASEG/UAC pour avoir offert un cadre propice à nos études ;
- Tout le corps enseignant de la FASEG pour leur encadrement ;
- Monsieur **Kokou AFOGBE**, Directeur Général de la CAME qui nous a favorablement accueillis dans sa structure ;
- Tous les autres personnels de la CAME, pour l'ambiance conviviale et leur conseil;
- Colonel **Séraphin OLOUKOÏ** pour son soutien.

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

AG : Assemblée Générale

AJD : Assistance Juridique et de Direction

ASI : Administration du Système d'Information

CAME : Central d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux

CC : Comité de Concertation

COGES : Comité de Gestion

DAL : Département Approvisionnement et logistique

DARHM : Département Administratif des Ressources Humaines et du Matériel

DCF : Département Comptable et Financier

DGSC : Département de la Gestion des Stocks et de la Clientèle

EBE : Excédent brut d'exploitation

EBITDA: Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization. EBE Anglo-Saxon à quelques différences près.

GPBN : Groupement Pharmaceutique Bénin-Niger

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

PDSS : Projet de Développement des Services de Santé

PHARMAPRO : Pharmacie d'Approvisionnement

REX : Résultat d'exploitation (EBE- dotations aux amortissements et aux provisions)

SA : Secrétariat Administratif

UAQ : l'Unité de l'Assurance Qualité

UCGSE : Unité de Contrôle et de Gestion et Suivi Evaluation

UEMOA : Union Economique Monétaire Ouest Africaine

UGPS : Unité de Gestion des programmes Spécifiques

LISTE DES TABLEAUX

| N° | Titre du tableau | Page |
|----|---|------|
| 1 | Répartition du capital de la CAME | 4 |
| 2 | Ratios d'exploitation et de rentabilité | 28 |
| 3 | Ratios de gestion des stocks | 30 |
| 4 | Dépouillement des données recueillies du questionnaire | 31 |
| 5 | Composition de l'échantillon | 32 |
| 6 | Répartition catégorielle des clients de l'échantillon d'étude | 33 |
| 7 | Extraits de comptes bilan & résultat 2012-2014 | 34 |

SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE I : PRESENTATION DU CADRE DE STAGE ET DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE | 3 |
| SECTION I : PRESENTATION DU CADRE DE STAGE..... | 3 |
| SECTION II : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE | 9 |
| CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE | 12 |
| SECTION I : REVUE DE LITTERATURE ET HYPOTHESES | 12 |
| SECTION II METHODOLOGIE DE RECHERCHE..... | 22 |
| CHAPITRE III : PRESENTATION DES DONNEES, ANALYSE DES DONNEES ET RECOMMANDATIONS | 27 |
| SECTION I : SYNTHESE DES DONNEES | 28 |
| SECTION II : ANALYSE DES RESULTATS, SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS..... | 36 |
| CONCLUSION | 43 |

INTRODUCTION

Il existe plusieurs entreprises à caractère commercial ou industriel qui exercent leurs activités sous tutelle de l'Etat ou d'une collectivité locale. Elles disposent d'une autonomie de gestion. L'entreprise qu'elle que soit sa taille, son secteur d'activité est une unité économique importante de développement de toute nation, elle contribue à l'accroissement de la richesse afin de résorber des problèmes d'ordre économique, politique et social. Etant donné qu'une entreprise est un facteur clé de croissance d'un pays, elle doit être performante, avoir une rentabilité accrue afin d'assurer sa pérennité. Cette croissance est troublée par d'énormes difficultés liées peut être à l'environnement de l'entreprise, au financement, aux coûts des facteurs de production, à la non maîtrise de la technologie...

Mais la concrétisation de ces objectifs suppose la prise en compte de tous les aspects de gestion à savoir : les immobilisations, les stocks, la clientèle, les créances, la trésorerie etc....d'où la nécessité de maîtriser le dispositif d'approvisionnement, de production et de distribution qui met en relation les fournisseurs, l'état, les institutions financières et les clients avec lesquels elle entretient les relations de partenariat. Les ventes aux clients peuvent être au comptant ou à crédit, ce qui lui confère alors le droit de créances sur le client. La Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux (CAME) spécialisée dans l'approvisionnement et la distribution des médicaments n'échappe pas à cette réalité. Elle dispose d'une diversité de créances clients ; La plupart de ces créances sont détenues sur des structures publiques relevant du Ministère de la Santé. Les modalités de paiement différées selon la nature du client entraînent les difficultés de recouvrement de ces créances et peuvent influencer sa rentabilité.

A titre d'exemple, sur le quinquennat 2010-2014, le chiffre d'affaires a évolué de 7.005.993.908 F CFA à 10.980.000.000 F CFA alors que les créances clients ont évolué sur la même période de 1.736.457.985 F CFA à 2.269.268.980 F CFA ; soit une moyenne de 23,48% du chiffre d'affaires réalisé. Dans ce même contexte, et

dans le cadre de la mise en œuvre de son plan stratégique de développement 2012-2016, la CAME a dû contracter un emprunt de 1.800.000.000 pour boucler le financement de la construction des infrastructures de stockage au niveau de son nouveau siège. Nous estimons que le plan de financement aurait été monté autrement si le recouvrement des créances était mieux assuré. Dans tous les cas, un examen de la balance âgée desdites créances permet de constater que pour la plupart de ces structures, le recouvrement n'a pas significativement évolué.

C'est dans cette optique que nous avons orienté nos recherches et réflexions sur le thème : **RECOUVREMENT DES CREANCES ET RENTABILITE DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE : CAS DE LA CAME**

En choisissant d'apprécier le rapport entre le recouvrement des créances et la rentabilité de la CAME, nous avons l'intention de soulever les problèmes qui se posent à cette entité qui tire son originalité de la dualité de ses objectifs à savoir : vocation économique et sociale face à la croissance rapide de ses activités. Pour y parvenir, notre étude s'articulera autour de trois (03) chapitres.

Dans le premier chapitre nous aborderons la présentation du cadre d'étude et le cadre théorique d'étude. Nous nous consacrerons dans ce chapitre à la présentation de la CAME, la formulation de la problématique, des objectifs et l'intérêt de l'étude.

Le deuxième chapitre portera sur la revue de littérature, les hypothèses et la méthodologie de recherche.

Nous essayerons dans le dernier chapitre de présenter les données collectées, d'analyser ses données et nous apporterons des solutions aux éventuelles insuffisances par des recommandations.

CHAPITRE I : PRESENTATION DU CADRE DE STAGE ET DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

SECTION I : PRESENTATION DU CADRE DE STAGE

Paragraphe 1 : Historique, Cadre juridique et Missions de la CAME

A- Historique de la CAME

L'histoire de la pharmacie au BENIN remonte à l'époque coloniale avec le fonctionnement de la pharmacie nationale d'approvisionnement (PHARMAPRO). Il s'agissait d'une structure pharmaceutique rattachée à la Ministère de la Santé (MS) et dont la mission était de fournir aux formations sanitaires des médicaments à partir d'un budget annuellement voté par l'Etat. La mauvaise gestion de cette institution et ses considérables dettes vis-à-vis des fournisseurs l'ont conduite à la faillite et à sa disparition en 1998.

Par ailleurs, le BENIN disposait aussi d'une autre structure d'approvisionnement et de gestion des produits pharmaceutiques, l'Office National des Pharmacies (ONP) créé par décret n° 211/PC/MSP/ONP du 21/10/1964. Cet office avait le monopole des importations des produits pharmaceutiques et était grossiste- réparateur et distributeur à travers les dépôts de vente installés dans tous les régions du pays. Son objet était social et économique. Cependant, la difficulté de concilier l'économique et le social ainsi que la mauvaise gestion ont conduit à sa ruine et à sa liquidation en novembre 1987.

Pour pallier cette rupture spontanée de produits pharmaceutiques dans le pays, le Gouvernement béninois avec le concours des bailleurs de fonds (Partenaires au Développement Sanitaire), ont élaboré et mis en œuvre une politique sanitaire. L'un des objectifs de cette politique est d'assurer la disponibilité et l'accessibilité des médicaments essentiels sous noms génériques et consommables médicaux à toute population béninoise. C'est dans cette optique que fut créée une structure en forme de projet par décret n°89-307 du 28 juillet 1989 et dénommée :

Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux (CAME). Elle n'a démarré ses activités qu'en octobre 1991 et fonctionnera pendant (04) ans comme un volet de Projet de Développement des Services de Santé(PDSS) pour devenir une structure autonome de type association à but non lucratif.

A la création de la CAME, les différents apports ayant permis la mise en place et le développement sont des contributions non remboursables et se répartissent comme suit.

• **Tableau 1 : Répartition du capital de la CAME**

| PARTENAIRES | MONTANTS FCFA | TAUX % |
|---------------------------------------|----------------------|---------------|
| Coopération Suisse et Banque Mondiale | 797.752.064 | 83 |
| Union Européenne | 117.967.478 | 12 |
| Etat béninois | 35.237.026 | 4 |
| UNICEF | 9.413.500 | 1 |
| TOTAL | 960.370.068 | 100 |

Source : Manuel de procédures administratives, comptables et financières de la CAME.

B- Cadre juridique et Missions de la CAME

La CAME est régie par des dispositions du droit privée et est soumise à l'obligation de contrôle du Gouvernement. Sa mise en place est le résultat d'un consensus entre l'administration béninoise, les bailleurs de fonds engagés dans le secteur de la santé et les communautés de santé.

En mai 1996, la CAME a acquis son autonomie administrative et de gestion avec l'adoption de ses statuts définitifs et deviennent une structure de type association à but non lucratif. Dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, la CAME est placée sous la tutelle technique du Ministère de la Santé et constitue un élément important de la politique pharmaceutique nationale du BENIN. Ses textes fondamentaux connaissent de modification depuis 2010.

Actuellement, les textes régissant la Centrale d'Achat sont les suivants :

- Les statuts adoptés en Conseil des Ministres le 20 janvier 2010 et approuvés par l'AG du 08 avril 2010.
- La Convention signée entre la CAME et le Gouvernement béninois le 09 septembre 2010.
- Le manuel de procédures administratives, comptables et financières.

Principale structure de la politique sanitaire nationale, la CAME a pour missions :

- L'approvisionnement en médicaments essentiels et consommables médicaux pour le compte des formations sanitaires publiques et celles privées à but non lucratif ;
- La passation des commandes auprès des fournisseurs aussi bien nationaux qu'étrangers conformément aux dispositions des procédures d'achats et d'appels d'offres adoptées par son comité de gestion ;
- La cession de ces produits pharmaceutiques aux formations sanitaires à un coût social mais suffisant pour assurer son fonctionnement et constituer des réserves afin de faire face aux renchérissements des prix des produits pharmaceutiques sur le marché ;
- Le renforcement de la compétence du personnel sanitaire pour une meilleure gestion de l'approvisionnement du pays en médicaments essentiels sous nom générique ;
- L'organisation de l'approvisionnement, de l'entreposage, de la gestion et de la distribution des médicaments et matériels médicaux fournis par l'Etat béninois ou des dons provenant des partenaires extérieurs. Ces services sont rendus suivants des modalités définies par contrat, pour le compte des programmes verticaux nationaux de santé.

Paragraphe 2 : Organisation et fonctionnement de la CAME

A- Organes d'administration et de gestion

L'organisation de la CAME est stratifiée en quatre instances dont trois (3) organes d'administration et un (1) organe de gestion.

Les trois (3) organes d'administration sont : l'Assemblée Générale, le Comité de Concertation et le Comité de Gestion. Le seul organe de gestion est la Direction Générale. La composition et les compétences des différents organes sont détaillées ainsi qu'il suit :

A-1. L'Assemblée Générale(AG)

L'Assemblée Générale assure le contrôle des activités de la CAME. Elle élabore la politique générale de la Centrale et approuve les bilans financiers en ce qui concerne le respect des orientations. Organe souverain, elle se réunit une fois l'an en session ordinaire et lorsque les conditions l'exigent en session extraordinaire sur convocation de son président. Elle est composée des représentants de la pyramide sanitaire du pays (Autorités de décision & représentants des formations sanitaires publiques et privées à but non lucratif).

A.2 Le Comité de Concertation(CC)

Il s'agit d'un Comité paritaire Gouvernement-Bailleurs de fonds. Le CC évalue la gestion de La CAME en ce qui concerne le respect des orientations et la réalisation des objectifs aux niveaux administratif, financier et social. Il transmet toutes ses observations et conclusions à l'AG et se réunit une fois l'an et en cas de besoin sur convocation de son Président qu'est le Ministre de la Santé.

A.3 Le Comité de Gestion(COGES)

Dans son rôle d'Administration, le COGES est investi par l'AG des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la CAME. Composé de treize (13) membres dont huit (8) élus par l'AG, il est chargé entre autres, d'élaborer le projet de la politique générale de la Centrale et se réunit une fois par trimestre sur convocation de son président.

A.4 La Direction Générale

La CAME est dirigée par un Directeur assisté d'un adjoint, tous deux pharmaciens de profession. La Direction détient les pouvoirs de gestion et de direction de la CAME. A ce titre, la Direction Générale :

- ordonne et veille à l'exécution du budget de la Centrale aussi bien en dépenses qu'en recettes ;
- assure la gestion financière et matérielle des produits pharmaceutiques ;
- met en place et assure le bon fonctionnement de l'ensemble des services.

Afin d'accomplir ses différentes missions, la Direction Générale dispose des services tels que :

- ◆ le Secrétariat Administratif (SA) ;
- ◆ l'Assistance Juridique et de Direction (AJD) ;
- ◆ l'Unité de Contrôle de Gestion et de Suivi-Evaluation (UCGSE) ;
- ◆ l'Unité Assurance Qualité (UAQ) ;
- ◆ l'Unité de Gestion des programmes Spécifiques (UGPS) ;
- ◆ le service de l'Administration du Système Informatique (ASI) ;
- ◆ le Département Comptable et Financier (DCF) ;
- ◆ le Département de gestion des stocks et de la clientèle (DGSC) ;
- ◆ le Département Approvisionnement et Logistique (DAL) ;
- ◆ le Département Administratif, des Ressources Humaines et du Matériel (DARMH).

En dehors des Unités et Départements qui assistent la Direction Générale au quotidien, le stockage et la distribution des produits médicaux est assuré par trois (3) agences régionales dont une à Cotonou, une à Parakou et une à Natitingou.

B- Tâches exécutées et expériences de stage

Au cours de notre stage qui a duré six (6) mois, nous avons parcouru les départements Contrôle de Gestion et Comptabilité. Les tâches accomplies ou suivies ainsi que les expériences acquises se présentent comme suit :

B.1- Tâches exécutées au niveau de la Comptabilité et du Contrôle de Gestion

Les travaux effectués au niveau de ces départements se résument essentiellement à l'imputation et l'enregistrement des opérations comptables relatives :

- aux ventes de produits pharmaceutiques ;
- aux achats auprès des fournisseurs locaux et étrangers ;
- aux sorties et entrées de fonds tant dans la caisse des menues dépenses que dans la caisse des recettes ;
- aux règlements par chèque et ordres de virement ;
- aux opérations diverses encore appelées OD. Il s'agit des opérations ou imputations comptables ne faisant pas recours à un compte de trésorerie.

B.2- Difficultés rencontrées

Bien que l'ambiance de travail soit bonne dans l'ensemble, nous avons rencontré au cours de notre stage au sein de la CAME quelques difficultés :

- La première est relative à la contrainte des journées continues (de 8H à 17H) qui a réduit considérablement le temps de recherche dont nous disposons et par conséquent ne nous a pas permis de parcourir tous les départements et d'aborder tous les points utiles dans le cadre de notre étude.
- La deuxième concerne l'indisponibilité des agents aux postes sus évoqués. Ces derniers ne disposaient pas d'assez de temps à nous consacrer.

Notre stage à la CAME nous a permis de nous familiariser à un langage nouveau qui est celui du secteur pharmaceutique et nous rendre compte que les produits de spécialité peuvent être substitués par des produits sous noms génériques.

SECTION II : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Paragraphe 1 : Problématique et objectifs de recherche

A- Problématique de recherche

Les besoins en médicaments de la population étant permanents et compte tenu de la sensibilité du secteur de la santé, il est indispensable que l'on veille à la pérennité de la CAME, seule institution ayant un monopole de fait sur la distribution des médicaments génériques et produits médicaux aux centres de santé, aux pharmacies et aux couches les plus défavorables à un coût accessible à tous.

Ainsi pour assurer la continuité de l'exploitation de l'entreprise et la création de richesse, une gestion efficace et efficiente des ressources économiques et financières est nécessaire. Cette pression à laquelle les dirigeants sont de plus en plus confrontés est d'autant plus nécessaire que la CAME est une structure financièrement autonome, sans but lucratif et que l'objectif essentiel qui sous-tend toute entreprise est avant tout sa survie.

Il y a lieu donc de procéder à l'étude des principaux indicateurs de performance pour s'assurer que tous les paramètres devant concourir à la rentabilité de la structure sont pris en compte. Autrement dit, de savoir s'il n'y aurait pas des facteurs clés de gestion à considérer pour améliorer les niveaux de rentabilité affichés par la CAME.

Dans ce contexte nous sommes amenées à formuler une question principale qui est de savoir : **Quel est l'effet du recouvrement des créances sur la rentabilité de la CAME ?**

Pour répondre à cette question centrale nous nous sommes posées quelques questions spécifiques à savoir :

- o Quelle est l'incidence de la politique commerciale de la CAME dans la génération des créances clients ?

- Quel est le rapport entre la trésorerie nette et le niveau du stock de produits médicaux ?
- Quel est le lien entre les disponibilités et la rentabilité ?

B- Objectifs de recherche

Les objectifs de travail seront développés tout en tenant compte du problème général et des problèmes spécifiques de notre recherche.

L'objectif général de notre étude est la suivante :

Analyser l'effet du recouvrement des créances sur la rentabilité de la CAME.

Nous poursuivons trois objectifs spécifiques, à savoir :

- 1- Identifier l'incidence de la politique commerciale de la CAME dans la génération des créances clients ;
- 2- Apprécier le rapport entre la trésorerie nette et le niveau du stock de produits médicaux ;
- 3- Etablir un lien entre les disponibilités et la rentabilité.

Paragraphe 2 : Intérêt de l'étude

L'évolution et les mutations que connaît l'activité économique confrontent les entreprises à la nécessité de formuler un jugement sur leur situation, leur activité et leur performance.

En effet la CAME réalise à chaque fin d'exercice une analyse financière de ses comptes dans le cadre de la rédaction de son rapport de gestion annuel afin de faire ressortir les performances économiques et financières liées à son activité de commercialisation de produits pharmaceutiques. Toutefois, il est à signaler que cette analyse est bien restreinte et ne permet pas de mettre en évidence l'ensemble des difficultés de l'entreprise et de mieux appréhender sa performance économique et financière. C'est ainsi que le choix du thème permettra non seulement aux dirigeants

d'apprécier clairement leur différentes rentabilités et d'améliorer leur croissance mais aussi d'avoir une idée sur l'état des créances et à favoriser le recouvrement efficace de cette dernière. Il est important que la CAME comprenne désormais la nécessité de se préoccuper de l'évolution des créances et de s'intéresser aux mécanismes à mettre en place pour leur recouvrement. Cette étude nous permet d'acquérir des connaissances dans le domaine et de mieux appréhender les réalités de la vie professionnelle.

CHAPITRE II: REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

SECTION I: REVUE DE LITTERATURE ET HYPOTHESES

Paragraphe 1: Revue de littérature

Le recouvrement des créances, tout comme la rentabilité d'une entreprise commerciale sont des thèmes développés par plusieurs auteurs. La documentation en la matière n'est pas moins abondante mais peu d'ouvrages ont abordé la corrélation qui peut être établie entre le recouvrement des créances et la rentabilité de l'entreprise. Mais avant d'aborder la revue de littérature proprement dite, nous essayerons de clarifier quelques concepts liés à la gestion des créances.

A- Clarification des concepts "créances" et "recouvrement"

1- Les créances : Nous n'allons pas clarifier le concept "créances" sans parler brièvement du poste clients, Selon MAURIN (2001), « on entend par "poste clients" l'ensemble des créances commerciales de l'entreprise. C'est-à-dire celles engendrées par la vente régulière de biens ou de services, matérialisées par les factures clients ». D'un point de vue comptable et financier, le poste clients se caractérise par l'ensemble des comptes comptables de la classe 41 (« clients et comptes rattachés »), relatifs aux factures de vente non encore réglées par les clients concernés. Leur montant total apparaît à l'actif du bilan de l'entreprise, sous la rubrique « créances clients et assimilées ».

Autrement dit, le poste clients est la résultante des revenus de l'entreprise. Tout ce qui est facturé transite par le poste clients. Sa particularité est d'être l'actif le plus liquide avant la trésorerie. C'est une véritable « chambre de compensation¹ » entre les étapes de facturation et d'encaissements. C'est au niveau du poste clients que se situe la nuance entre un raisonnement comptable (EBE, REX, EBITDA, CA, résultat) et un raisonnement par le cash (ETE, free cash-flow, variation de trésorerie).

¹ Organisme financier ayant pour fonction d'intervenir comme contrepartie centrale unique en s'interposant entre acheteurs et vendeurs et en leur garantissant la bonne fin des opérations

Les créances client sont l'ensemble des sommes dues à une entreprise dans le cadre de ses ventes de marchandises ou de ses prestations de services. Pour que la créance soit reconnue comme telle, il faut que :

- le bien ou le service aient été fournis au client
- que la facture correspondante ait été émise
- que la contrepartie financière, le règlement, n'ait pas encore été perçue par le fournisseur.

Selon le lexique finance, les créances clients sont des créances, de toute nature, qui sont dues par les clients d'une entreprise. Les créances clients apparaissent à l'actif du bilan d'une entreprise dans un compte intitulé « clients et effet à recevoir ».

Dans dictionnaire juridique, Selon **BRAUDO** (2009) : « Le mot "créance" désigne un droit que détient une personne dite le "créancier" à l'encontre d'une autre personne dite le "débitteur" ou la "personne débitrice" qui lui doit la fourniture d'une prestation ».

2- La typologie des créances : Il existe plusieurs sortes de créances à savoir

Créances certaines : ce sont des créances qui ne peuvent pas être mise en doute. il s'agit des créances dont le recouvrement est sans difficultés.

Créances douteuses : ce sont des créances échues ou non, présentant un risque probable pour certain de non recouvrement total ou partiel. En d'autres termes, ce sont des créances dont la probabilité de recouvrement est faible en raison des difficultés financières du débiteur ou de sa mauvaise foi.

Créances irrécouvrables : ce sont des créances pour lesquelles il existe une certitude de non-paiement. Autrement dit, il s'agit des créances dont le non recouvrement est certain et leur perte définitive ; et ceci peut être du entre autres à la famille du client.

Créances garanties : Ce sont des créances pour lesquelles le créancier possède un droit sur un bien qui sert de sureté.

Créances litigieuses : ce sont des créances qui font l'objet de litiges opposant le créancier au débiteur.

Créances chirographaires : Ce sont des créances pour lesquelles le créancier ne dispose d'aucune garantie pour le recouvrement. Le créancier chirographaire n'a pas le droit de préférence et en tant que tel, il intervient en concurrence avec les

autres créanciers dans l'éventuel partage du produit de la vente des biens du débiteur devenu insolvable.

Créances privilégiées : Ce sont des créances disposant d'un droit de priorité et exclusif. Le créancier qui détient de pareilles créances peut obtenir paiement avant d'autres créanciers et dispose d'un rang déterminé en raison de la nature de son droit personnel.

3- **Les indicateurs de gestion de créances** : Selon MAURIN (2001), parmi les ratios financiers utilisés, certains concernent directement ou indirectement la situation du poste clients, ainsi que les éventuelles performances de l'entreprise en matière de réduction des retards de paiement et des impayés. Ces ratios sont, pour l'essentiel, les suivants :

- ✓ le délai moyen de règlement des clients ;
- ✓ le « taux de rotation » du poste clients ;
- ✓ le besoin en fonds de roulement (BFR) en jours de chiffre d'affaires ;
- ✓ le solde de trésorerie d'exploitation (STE).

Le délai moyen de paiement de la clientèle : Ce ratio s'obtient en faisant le rapport entre d'une part le montant du poste clients sur une période donnée (mois, trimestre, année) et d'autre part le montant total TTC du chiffre d'affaires de la période, le tout multiplié par le nombre de jours de la période étudiée (30 pour un mois, 360 jours pour une année, etc.). Ce qui donne la formule de calcul suivante :

Montant total des créances clients de la période x Nombre de jours de la période

Chiffre d'affaires TTC de la période

Le taux de rotation du poste clients : On entend par « taux de rotation » des créances clients, la part du chiffre d'affaires dans le montant total du poste clients. Ce qui nous donne le calcul ci- dessous :

Chiffre d'affaires TTC de la période

Montant des créances clients de la période

Cet indicateur financier permet au gestionnaire de crédit de vérifier régulièrement si le chiffre d'affaires réalisé se transforme réellement en recettes ou reste « virtuel » pour des raisons d'impayés et/ou de retards de paiement élevés de la part des clients.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) en jours de chiffre d'affaires : Ce ratio financier permet de comparer l'évolution du BFR en fonction du chiffre d'affaires réalisé, de manière à pouvoir anticiper tout début de dérapages se traduisant par une augmentation du BFR plus élevée que celle du chiffre d'affaires sur la même période. Ce ratio s'obtient en appliquant la formule qui suit :

$$\frac{\text{BFR mensuel ou annuel}}{\text{Chiffre d'affaires TTC mensuel ou annuel}} \times 30 \text{ ou } 360 \text{ jours}$$

Le solde de trésorerie d'exploitation : Contrairement aux ratios financiers précédents, le STE a plus un caractère « curatif » que préventif. Il permet d'évaluer le réel impact négatif ou positif de l'évolution du BFR sur la trésorerie de l'entreprise. Ce qui est en fait un indicateur de performance du BFR pertinent et privilégié.

Le STE, encore appelé trésorerie d'exploitation, mesure la quote-part de résultat d'exploitation réellement encaissé (dans le cas d'un bénéfice d'exploitation) ou décaissé (dans le cas d'une perte d'exploitation). Ce solde de trésorerie peut donc être positif ou négatif. S'il est positif, on parle d'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE). Sinon, on parle d'insuffisance de trésorerie d'exploitation (ITE).

4- Les méthodes de gestion efficace des créances

L'affacturage : Il peut être défini comme « un contrat par lequel un établissement de crédit spécialisé, appelé factor, achète ferme les créances commerciales ». L'affacturage consiste donc en un transfert de créances commerciales de leur titulaire à un factor qui se charge d'en opérer le recouvrement et en garantit la

bonne fin, même en cas de défaillance momentanée ou permanente du débiteur. Le factor peut régler par anticipation tout ou partie du montant des créances transférées. L'affacturage est donc à la fois un procédé de recouvrement, une technique de garantie des risques et éventuellement un moyen de financement des créances.

Le contrat a pour objet, moyennant une commission, de décharger l'entreprise des opérations de recouvrement des créances sur ses clients. Il s'agit alors de l'achat ferme des créances de l'entreprise sur ses clients. Au terme de ce contrat, le factor (la banque) sélectionne son adhérent (l'entreprise) en fonction d'un ensemble de critères qui s'ajoute à un grand nombre de conditions propre à chaque adhérent. L'affacturage n'est donc pas une simple mobilisation des créances commerciales, ce qui rend cette technique onéreuse à l'entreprise qui y fait recours.

Stratégie en crédit management : Le Crédit management consiste à gérer le crédit client, depuis la négociation des conditions de paiement jusqu'au recouvrement des créances. Le crédit management s'est imposé comme une fonction essentielle dans toutes les entreprises soucieuses de rentabilité et de pérennité. Le Crédit management a donc pour but de minimiser les pertes sur créances tout en permettant le développement du chiffre d'affaires de l'entreprise ; d'accélérer les encaissements tout en minimisant les retards. la personne chargée partiellement de la définition mais surtout de l'application de la politique de Crédit management dans une entreprise est le Crédit manager.

5- Le recouvrement des créances

Selon **BRAUDO Serge** (2009) dans le dictionnaire du droit privé : « Le recouvrement est la démarche que réalise un créancier afin d'obtenir de son débiteur qu'il s'acquitte de la dette d'argent qu'il a contractée envers lui. Il peut être obtenu, soit amiablement, soit après mise en demeure, soit encore à la suite d'une instance en paiement et, éventuellement, la mise en œuvre d'une procédure d'exécution. Dans ce cas le recouvrement est dit contentieux ».

Selon **BOULLET** (2010), « Le recouvrement de créances est un ensemble de techniques visant à aider les entreprises à recouvrer des sommes qui lui sont dues par ses clients ».

Procédure de recouvrement des créances : Selon **AZOULAY** (2011): « La procédure de recouvrement de créances permet au créancier de récupérer ses impayés par plusieurs moyens. Vous serez quels sont les types de processus vous permettant de recouvrer votre créance. Il existe trois modes de recouvrement pour obtenir le paiement de sa créance.

✓ Le recouvrement amiable : Le créancier qui dispose d'une créance certaine, liquide et exigible peut entamer une phase de recouvrement amiable qui commence par une notification de la créance au débiteur. Le but de cette phase est d'obtenir un paiement volontaire du débiteur au moyen de relances téléphoniques ou lettres de mise en demeure.

✓ Le règlement judiciaire dont :

Les mesures conservatoires : Le créancier qui justifie d'une créance fondée en son principe et d'une menace dans son recouvrement peut se faire autoriser par le juge à procéder à la saisie conservatoire de biens appartenant à son débiteur ou à prendre une sûreté à titre provisoire. Ces mesures permettent à un créancier qui ne possède pas encore de titre exécutoire à l'encontre de son débiteur de rendre indisponibles les biens de ce dernier, lui interdisant ainsi d'organiser son insolvabilité.

La procédure d'injonction de payer : Cette procédure simplifiée et non contradictoire permet le recouvrement rapide des créances civiles ou commerciales, quel que soit leur montant. Ce n'est qu'en cas d'opposition du débiteur à l'ordonnance d'injonction de payer que la procédure devient contradictoire et se poursuit selon les règles ordinaires.

La procédure sur assignation au fond : Cette procédure, introduite devant le Tribunal d'Instance, de Grande Instance ou de Commerce par la voie d'une assignation en paiement, est moins rapide et

plus coûteuse que la procédure d'injonction de payer. Elle vise à obtenir la condamnation du débiteur à rembourser sa dette. S'il est assorti de l'exécution provisoire ou si le débiteur ne fait pas appel, ce jugement constitue un titre exécutoire permettant une exécution forcée.

La procédure sur assignation en référé : C'est la procédure la plus rapide pour obtenir la condamnation de votre débiteur. Le juge des référés peut être saisi par un créancier qui dispose d'une créance certaine, liquide et exigible mais également évidente, c'est-à-dire pas sérieusement contestable. La décision sera exécutoire de plein droit.

Le recouvrement extra judiciaire : Le créancier muni d'un titre exécutoire (pour la liste exhaustive des titres exécutoires, voir l'article 3 de la loi n°91-650 du 9 juillet 1991) constatant une créance certaine liquide et exigible peut en poursuivre l'exécution forcée sur les biens de son débiteur dans les conditions propres à chaque mesure d'exécution. Cette procédure nécessite l'intermédiaire de l'huissier de justice, qui détient le monopole de l'exécution forcée.

B- Clarification du concept "rentabilité"

1- **La rentabilité :** Dans la linguistique financière de l'entreprise, le mot rentabilité est employé dans plusieurs sens :

- ✓ Il est souvent exploité comme synonyme de profit en valeur absolue, « l'entreprise n'a pas eu de rentabilité à cet exercice » signifie presque l'entreprise n'a pas réalisé de profit à cet exercice. Il s'agit d'un concept tout à fait erroné. La rentabilité n'est pas un élément qui s'exprime en valeur absolue. C'est une notion relative, le quotient d'un rapport ;
- ✓ Au sens strict, la rentabilité comporte deux caractéristiques spécifiques : c'est une capacité, un potentiel de rendement. C'est donc la mesure de la rémunération des apporteurs des capitaux, propriétaires de l'entreprise. Cette rémunération correspondant à ce qui reste : à savoir quand son dû fut payé ou enregistré, ou qui correspondait à une pensée de substance : notamment amortissement et provision ;

- ✓ Au sens large, elle évoque l'aptitude de toutes sortes des capitaux à apporter de l'argent.

Selon **MBANGALA MAPAPA** (2009), évaluer le concept de rentabilité comporte de multiples facettes dont chacune est relative à un objectif bien déterminé dans la contribution de la valeur créée. Cette dernière se définit par le degré de réalisation des objectifs de l'entreprise. L'analyste financier mène son diagnostic à l'une de ces objectifs. C'est pourquoi, mesurer la rentabilité d'une entreprise revient à déterminer sa performance par rapport à un objectif bien précis et aux moyens mis en œuvre. D'une manière générale l'objectif principal d'une entreprise est la rentabilité financière.

Selon **BARREAU et DELAHAYE** (2003) : « la rentabilité est le quotient d'un résultat obtenu par le capital engagé pour l'obtenir »

2- La typologie du concept "Rentabilité" : On distingue selon le domaine d'analyse plusieurs types de rentabilité dont les plus courantes sont :

La rentabilité économique : d'après MBANGALA (2002), « la rentabilité économique est la capacité bénéficiaire de l'entreprise en neutralisant la rémunération du capital investi qu'il s'agisse de fonds propres ou de fonds de tiers ».

La rentabilité financière : Elle intéresse le plus souvent les associés en ce sens que si elle est supérieure au taux d'intérêt pratiqué sur le marché financier, l'entreprise n'aura pas de problèmes pour l'augmentation des capitaux propres au moment opportun.

La rentabilité sociale : La valeur ajoutée (VA) dans son acception micro-économique mesure la richesse créée par un agent économique par ses propres moyens du fait de son activité industrielle, commerciale ou prestation de services. Son intérêt consiste à éclairer sur la nature de la répartition des revenus entre les différentes composantes ci-dessous :

- les charges du personnel pour rémunérer le capital humain ;
- dotation aux amortissements et provisions pour rémunérer le capital physique ;

- charges fiscales pour rémunérer les pouvoirs publics;
- résultat net pour les apporteurs des capitaux

La rentabilité commerciale : c'est celle qui exprime la rentabilité en fonction de son volume d'activité. Elle se calcule de la manière suivante :

$$\text{Rentabilité Commerciale} = \text{Résultat Net} \times 100 / \text{Chiffre d'Affaires}$$

La rentabilité globale : qui mesure la rentabilité de l'ensemble des actifs utilisés par l'entreprise. Elle est obtenue par le ratio

$$\text{Rentabilité Globale} = \text{Résultat Net} \times 100 / \text{Actif Total}$$

3- Les indicateurs de mesure de la rentabilité : La notion de rentabilité peut être appréhendée tout au plus pour ce qui est de l'entreprise comme l'aptitude de cette dernière à dégager des résultats en rapport avec les moyens mis à sa disposition.

Pour ce qui est des indicateurs de rentabilité, il convient avant de s'y intéresser de s'appesantir au préalable sur un certain nombre de concepts du compte de résultat de l'entreprise qui sont utilisés dans la mesure des indicateurs de rentabilité, afin d'en faciliter la compréhension. En effet, l'analyse du compte de résultat permet de mesurer la rentabilité c'est-à-dire de capter dans quelle mesure, une entreprise, du fait de son activité de production, dégage un bénéfice ou au contraire une perte d'où il est important de maîtriser le jargon qui régit ce compte de résultat. Il faut pour cela dire que le résultat d'une entreprise peut être estimé à partir d'un certain nombre de critères dont :

Le résultat d'exploitation : Il mesure la capacité d'une entreprise à dégager un résultat du simple fait de son activité de production.

Le résultat de l'exercice : Il mesure la capacité de l'entreprise à dégager un résultat positif une fois pris en compte l'ensemble de ses produits et de ses charges.

La Valeur Ajoutée : Elle mesure la richesse réelle créée par l'entreprise du fait de sa fonction de production.

De même, les moyens mis en œuvre par une entreprise peuvent être mesurés par :

- **Le Total de l'actif** : le total de l'actif mesure l'ensemble des biens et droits utilisés par l'entreprise pour produire.
- **Les Capitaux propres** : ils mesurent l'ensemble des ressources financières stables immobilisées par l'entreprise pour produire.
- **Le Capital social** : il mesure l'ensemble des moyens financiers avancés par les actionnaires de l'entreprise.

4- Les outils de mesure de rentabilité : Les bénéfices dégagés de l'activité de l'Entreprise permettent aux dirigeants de financer à la fois son activité courante (le besoin en fonds de roulement ou BFR), d'investir pour assurer son développement, mais aussi de rémunérer ses actionnaires au travers de distributions de dividendes, ses salariés par l'intéressement ou la participation, de contribuer à la richesse de son pays.

Quels sont donc les principaux outils à la disposition du dirigeant pour mesurer cette rentabilité?

Les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) : Cet outil mis en avant par l'ensemble des experts-comptables reprend les différents éléments du compte de résultat, les présentant de manière à faire apparaître 6 niveaux distincts de résultat (la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation (EBE), le résultat d'exploitation, le résultat courant avant impôt, le résultat exceptionnel et, enfin, le résultat net de l'exercice).

La capacité d'autofinancement (CAF) : il correspond à la variation théorique de la trésorerie dégagée par l'activité courante de l'entreprise. La CAF reprend donc le résultat augmenté des dotations aux provisions et amortissements qui ne correspondent pas à des mouvements directs de trésorerie (on parle de « charges calculées »).

L'effet levier : Cet outil correspond à l'endettement sur la rentabilité financière des entreprises. Il est le produit de deux termes : l'écart entre la rentabilité économique et le coût de l'endettement d'une part, le taux de l'endettement d'autre

part. Si la rentabilité économique est supérieure (inférieure) au coût de l'endettement, alors l'effet levier contribue à élever (abaisser) la rentabilité financière, l'importance de l'effet étant proportionnelle au taux de l'endettement.

Paragraphe 2 : Hypothèses de travail

De la revue de la littérature dont un extrait a été traité au paragraphe 1 du présent chapitre, les différents auteurs qui ont abordé des thèmes similaires à celui en cours de développement, il n'est pas fait cas de la relation qu'il convient d'établir entre le recouvrement des créances et la rentabilité de l'entreprise. Mais en vue d'atteindre les objectifs fixés au premier chapitre, nous nous sommes fixés trois (3) hypothèses à savoir :

Hypothèse n° 1: la politique commerciale développée par la CAME n'est pas favorable à la maîtrise des créances.

Hypothèse n° 2: la rupture du stock de produits médicaux impacte la trésorerie nette.

Hypothèse n° 3: l'inaccessibilité des médicaments influence négativement la rentabilité de la CAME.

SECTION II METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie de recherche adoptée intègre les méthodes de collecte des données, les méthodes d'analyse desdites données ainsi que les tests de vérification des hypothèses formulées. Mais compte tenu de la nature du thème développée, nous avons eu recours plus aux méthodes qualitatives que quantitatives. Nous avons utilisé donc l'approche documentaire, les entretiens et l'observation.

Paragraphe 1 : Les outils de collecte des données

A-Collecte des données primaires

Une partie des données collectées est obtenue à partir des sources d'informations primaires qui se résument en un questionnaire élaboré à l'attention de certains responsables de la CAME et pour recueillir les impressions des usagers.

En effet, nous avons opté pour l'entretien indivis directif. De même, nous avons procédé à des observations pour confirmer la justesse ou non des informations obtenues.

Pour l'essentiel, cette étude est réalisée sur une durée de six (6) mois de stage à la CAME tous les jours ouvrables de 8 heures à 17 heures afin d'intégrer au mieux le système à analyser et d'en définir les causes des éventuels dysfonctionnements qui pourraient entraver sa pérennité.

Les entretiens sont réalisés à un « temps creux » de la convenance du responsable choisi. Les informations recueillies sont croisées avec les dispositions du manuel de procédures et les actes réglementaires pris par la Direction Générale.

B-Collecte des données secondaires

En dehors des données primaires réalisées, nous avons également exploré quelques sources secondaires relatives au thème retenu telles que les mémoires, les livres de gestion, articles et revues de gestion. Dans le même cadre, nous avons exploité des documents internes à la CAME tels que :

- Le manuel de procédures administratives, comptables et financières ;
- les rapports annuels de gestion exercices 2012 à 2014 ;
- les états financiers exercices 2012 à 2014 ;
- les balances âgées des comptes-clients ;
- certaines lettres de relance.

Paragraphe 2 : Méthodes d'analyse des données et Tests de vérification des hypothèses formulées

Ce paragraphe est consacré d'une part aux méthodes envisagées pour l'analyse des données primaires et secondaires recueillies et d'autre part, aux tests de vérification des hypothèses formulées pour conduire l'étude.

A- Méthodes d'analyse de données

Pour rappel, les objectifs spécifiques de recherche que nous nous sommes posées à l'entame de ce mémoire sont les suivantes :

1. Identifier l'incidence de la politique commerciale de la CAME dans la génération des créances clients ;
2. Apprécier le rapport entre la trésorerie nette et le niveau du stock de produits médicaux ;
3. Etablir un lien entre les disponibilités et la rentabilité.

Pour l'analyse des données relatives aux questions de recherche posées ci-dessus, la démarche méthodologique suivie se décline ainsi qu'il suit :

En ce qui concerne l'incidence de la politique commerciale de la CAME dans la génération des créances clients

Il convient de rappeler, avant tout propos, que selon les directives des Partenaires qui ont consacré la création et la mise en route des activités de la CAME, il n'était prévu dans aucun accord, encore moins dans les procédures que la CAME cède ses produits à crédit. Dans le cadre du développement de notre thème de recherche, pour vérifier l'assertion selon laquelle la politique commerciale de la CAME aurait une incidence sur la génération des créances, nous procéderons de la manière suivante :

- Apprécier la consistance de la politique commerciale définie dans le nouveau Manuel de procédures et/ou les notes de service (vérifier s'il y est prévu des ventes à terme, si oui, les conditions d'accès aux lignes de crédit, le mécanisme mis en place pour le suivi des créances et les instances de contrôle habilitées) ;
- Vérifier si les dispositions éventuelles du Manuel de procédures organisant les ventes à terme sont rigoureusement suivies. Pour ce faire, une revue sera faite sur un échantillon de 1/10^{ème} des comptes clients restés en position débitrice de 2012 à 2014 pour une créance contractée en 2012. L'échantillon sera constitué par tirage au hasard sur la base de la balance des clients arrêtées au 31 décembre 2014.

- Etudier éventuellement les raisons de la persistance de ces créances dans les livres de la CAME.

Ces différentes vérifications se feront par consultation directe des documents cités et par analyse combinée des procédures et des pratiques.

En ce qui concerne le rapport entre la trésorerie nette et le niveau du stock de produits médicaux

Nous apprécierons l'élasticité entre la trésorerie et la disponibilité des produits médicaux. La pratique enseigne que toutes choses restant égales par ailleurs, plus la trésorerie est aisée, plus les factures fournisseurs sont honorées à bonne date et mieux les produits sont rendus disponibles. Il s'en suit logiquement que dans le cas contraire, la disponibilité des produits va en souffrir ; et dans ce cas suivant quelle élasticité ?

Autrement dit, il est important de savoir si un retard de paiement fournisseur de dix (10) jours induit également un retard de livraison d'une durée équivalente. Ensuite, nous essayerons d'étudier l'incidence de cette situation sur la qualité des soins dispensés au niveau périphérique.

Les indicateurs de performance qui seront évalués ici (Situation de trésorerie & indicateurs de gestion de stocks) permettront de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse formulée.

En ce qui concerne le lien entre disponibilité et rentabilité

En matière pharmaceutique, la disponibilité joue un rôle déterminant dans la rentabilité des firmes et des dépôts. L'objectif poursuivi ici est de mettre en relief l'impact du non recouvrement des créances d'abord sur la trésorerie ; ensuite relever l'effet du déficit de trésorerie sur la disponibilité et puis sur la rentabilité.

La méthodologie à observer dans ce cas précis consistera à vérifier la corrélation entre les taux de disponibilité et les taux de rentabilité économique et financière enregistrés sur la période sous revue.

B- Tests de vérification des hypothèses formulées

Les tests de vérification des hypothèses indiquent les mécanismes mis en place, suite aux données recueillies et traitées, pour confirmer ou infirmer les hypothèses formulées. Ils se présentent comme suit pour les trois (3) hypothèses retenues :

En ce qui concerne l'incidence de la politique commerciale de la CAME dans la génération des créances clients

La confirmation ou non de cette hypothèse résultera des informations obtenues des consultations et/ou échanges eus avec les responsables et usagers à divers niveaux de la pyramide sanitaire.

Ainsi, si la constitution des créances, le suivi, les relances et les règlements obéissent aux normes et procédures arrêtées, il en sera conclu que la Politique commerciale mise en place à la CAME ne favorise pas la génération incontrôlée des créances.

Par contre, si nos analyses et observations relèvent des biais dans le système, le test de vérification sera déclaré positif et les arguments qui étayent nos allégations seront présentés.

En ce qui concerne le rapport entre la trésorerie nette et le niveau du stock de produits médicaux

Il s'agira ici de faire un parallèle entre l'évolution de la trésorerie et le niveau de disponibilité des produits médicaux distribués par la CAME. Si les deux grandeurs évoluent dans le même sens, alors l'hypothèse est confirmée. En cas de corrélation négative, l'hypothèse sera infirmée.

En ce qui concerne le lien entre disponibilité et rentabilité

La vérification de cette hypothèse se fera par comparaison de l'évolution des ratios de disponibilité et de rentabilité.

Alors, si un taux de disponibilité faible induit une baisse de rentabilité, nous en concluons que l'hypothèse est vérifiée et si le taux de disponibilité et celui de rentabilité n'évoluaient pas dans le même sens, on en conclura que l'hypothèse est infirmée et dans

ce cas, nous pousserons plus loin la réflexion à l'effet de détecter les causes directes et si nécessaires indirectes de cette situation.

CHAPITRE III : PRESENTATION DES DONNEES, ANALYSE DES DONNEES ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre est consacré à l'exposé et à l'analyse des données issues de nos recherches. Dans une première section, nous ferons le point des données secondaires recueillies ainsi que celui des données secondaires obtenues. En outre, dans une seconde section nous aborderons l'analyse des résultats et les recommandations liées aux constats de contre-performance relevés.

SECTION I : SYNTHESE DES DONNEES

Paragraphe 1 : Présentation des données primaires obtenues

Les données primaires obtenues proviennent de la revue des indicateurs de performance et du dépouillement du questionnaire administré à certains responsables des formations sanitaires

A- Revue de quelques indicateurs de performance

• **Tableau n°2 : Ratios d'exploitation et de rentabilité**

| Indicateur | Formule de calcul | Norme/ Cible | Exercices | | |
|-------------------------------------|--|---------------------------------------|-----------|--------|--------|
| | | | 2012 | 2013 | 2014 |
| Ratios de solvabilité | | | | | |
| Ratio de liquidité au sens large | $\frac{\text{Actif Circulant Restreint}}{\text{Dettes Circulantes}}$ | > 1 | 2,471 | 2,776 | 2,134 |
| Ratio de liquidité immédiate | $\frac{\text{Valeurs disponibles}}{\text{Dettes à Court Terme}}$ | 0<Ratio<1 | 0,490 | 0,787 | 0,363 |
| Ratio d'indépendance | | | | | |
| Ratio d'indépendance financière | $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes financières + Passif circulant élargi}}$ | | 2,03 | 2,79 | 2,17 |
| Ratios d'exploitation | | | | | |
| Vitesse de rotation du stock | $\frac{(\text{Stock initial} + \text{Stock final})/2 \times 360j}{\text{Coût d'Achat des Marchandises}}$ | > à 8 mois soit 240 j | 256,93 | 262,51 | 254,86 |
| Délai de remboursement fournisseurs | $\frac{\text{Dettes fournisseurs} \times 360j}{\text{Coût d'Achat des Marchandises}}$ | Délai client inférieur à Délai f/teur | 143,07 | 107,05 | 145,98 |
| Délai de remboursement clients | $\frac{\text{Créances clients} \times 360j}{\text{Chiffre d'affaires}}$ | | 65,25 | 65,82 | 74,40 |
| Taux de péremption de stock | $\frac{\text{Valeur des produits périmés}}{\text{Stock initial} + \text{Achats}}$ | < 2% | 0,76% | 1,08% | 1,81% |
| Ratio de rentabilité | | | | | |
| Ratio de rentabilité financière | $\frac{\text{Résultat net}}{\text{Ressources propres}}$ | Non normé mais généralement t < 1 | 0,125 | 0,108 | 0,093 |
| Rentabilité économique nette | $\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Ressources propres}}$ | | 0,119 | 0,114 | 0,092 |

| Indicateur | Formule de calcul | Norme/ Cible | Exercices | | |
|--|---|-----------------|---------------|---------------|---------------|
| | | | 2012 | 2013 | 2014 |
| | Capital économique | | | | |
| Rentabilité commerciale | $\frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaires}}$ | | 0,090 | 0,110 | 0,099 |
| Rentabilité sociale | $\frac{\text{Charges salariales} \times 100}{\text{Valeur Ajoutée}}$ | 35% | 42,02% | 36,96% | 40,82% |
| Vérification de l'équilibre bilanciel | | | | | |
| Fonds de Roulement Net (FRN) | Ressources Stables - Actifs Immobilisés | BFR < FRN | 6.416.562.844 | 7.007.154.138 | 6.138.103.191 |
| Besoin en Fonds de Roulement (BFR) | Actif Circulant - Passif Circulant | | 4.813.397.381 | 4.855.172.171 | 4.665.516.371 |
| Taux de Couverture du BFR | $\frac{\text{Fonds de Roulement Net}}{\text{Besoin en Fonds de Roulement}}$ | > 100% | 133,31% | 144,32% | 131,56% |

Source : Rapport de Gestion 2012 – 2014 de la CAME

Le tableau n°2 présente les ratios d'exploitation et de rentabilité. De ce tableau nos observations sont les suivantes :

L'Actif Circulant restreint est supérieur aux dettes circulantes. Ce qui signifie que la structure peut liquider toutes ses dettes à court terme sur toutes les années étant données que cette capacité de liquidation évolue chaque année mais en dent de scie.

$0 < RLI < 1$ la norme est respectée. Grace à la trésorerie de la structure, les dettes à court terme peuvent être réglées. Le niveau de liquidité de la structure permet de faire face à toutes les dettes à court terme.

La réalisation des capitaux propres couvrira toutes les dettes à long et court terme de la CAME. Grace à ses capitaux propres la CAME peut régler toutes ses dettes à long et court terme. Cette capacité évolue chaque année mais de façon non constante.

Les ressources propres dépassent largement le résultat net de l'entreprise.

La rentabilité sociale est supérieure à la norme à cause des charges salariales élevées.

Le reliquat des ressources stables sur les actifs immobilisés peut couvrir largement le BFR.

Le FRN de la CAME est resté non seulement positif mais a connu une croissance de 2012 à 2013 et à baissé en 2014 ce qui montre que les ressources stables ont pu financées les

emplois stables. On constate ainsi un excédent du fond de roulement qui est en mesure de financer les besoins du cycle d'exploitation. Le principe de l'orthodoxie financière est respecté à la CAME. Quant au BFR Le tableau retrace l'évolution du BFR durant les trois dernières années. Le BFR a évolué en dent de scie mais est positif sur toute la période et est inférieur au FRN. Une partie des ressources durables est donc affecté au cycle d'exploitation.

- *Tableau n°3 : Ratios de gestion de stocks*

| LIBELLE DE L'INDICATEUR | Périodicité de production | Normes | Mode de calcul | Moyennes annuelles | | |
|--|------------------------------|------------------|---|--------------------|--------|--------|
| | | | | 2012 | 2013 | 2014 |
| Indice de disponibilité | mensuelle sur items traceurs | Norme : ID > 90% | Nbre d'items présents en stock x 100 / Nbre total d'items | 88% | 63,83% | 71% |
| Taux de non satisfaction des commandes clients | Mensuelle | Normes < 10% | Nbre d'items commandés mais non livrés x 100 / Nbre total d'items commandés en quantité | 5% | 19,50% | 26,56% |
| Taux de satisfaction totale des commandes clients | Mensuelle | Norme > 90% | Nbre d'items livrés en qté équivalent à la qté commandée x 100/ Nbre total d'items commandés en qté (sur 100 commandes clients) | 95% | 80,50% | 73,44% |

Source : Rapport de gestion 2012-2014

Le tableau n°3 présente les ratios de gestion de stock, on remarque que l'indice de disponibilité des items est passé de 88% en 2012 à 71% en 2014 or que selon la norme elle doit être supérieur à 90% , mais nous notons que selon les moyennes annuelles de l'année d'étude elle s'éloigne de plus en plus de la norme. Cela pourrait être du au fait que la CAME n'arrive pas à respecter les commandes de ces clients faute de fonds suffisant. Quant au taux de non satisfaction des commandes clients, en 2012 la norme est respectée mais à partir de 2013 le taux est passé de 19,50% à 26,56% en 2014 ce qui est loin de la norme. Plus l'indice de disponibilité s'éloigne de la norme plus le taux de non satisfaction des commandes clients s'éloigne de la norme, les deux évoluent donc dans le même sens. Ainsi le taux de satisfaction totale des commandes clients a régressé en passant de 95% à 73,44%.

B- Dépouillement du questionnaire

Des échanges que nous avons eus avec les responsables et usagers de la CAME et suite au dépouillement du questionnaire administré², les résultats de quelques questions de recherche se présentent ainsi qu'il suit :

² Cf Annexe n° 10

• **Tableau n°4: Dépouillement des données recueillies du questionnaire**

| N° | Question de recherche | Comptables | | Administratifs | | Clients | | Total | |
|----|---|------------|-----|----------------|-----|---------|-----|-------|-----|
| | | Oui | Non | Oui | Non | Oui | Non | Oui | Non |
| 1 | La CAME dispose-t-elle de créances douteuses ? | 6 | 0 | 4 | 1 | NA | NA | 10 | 1 |
| 2 | Si oui, en cas d'impayé, les mesures de recouvrement prescrites dans le Manuel de procédures sont-elles respectées ? | 2 | 4 | 3 | 3 | NA | NA | 5 | 7 |
| 3 | Les formations sanitaires honorent-elles leurs échéances contractuelles ? | 0 | 6 | 2 | 4 | 4 | 12 | 6 | 22 |
| 4 | Les formations sanitaires publiques honorent-elles leurs échéances contractuelles ? | 0 | 6 | 2 | 4 | | | 2 | 10 |
| 5 | La disponibilité des produits médicaux est-elle suffisante pour satisfaire les besoins de la clientèle ? | 2 | 4 | 1 | 5 | 3 | 15 | 6 | 24 |
| 6 | La situation des créances détenues sur les clients impacte-t-elle le respect des engagements de la CAME envers ses fournisseurs ? | 6 | 0 | 6 | 0 | NA | NA | 12 | 0 |

Source : Réalisé par nous même

NB : Si la somme des individus ayant répondu "Oui" et des individus ayant répondu "Non" aux différentes questions posées est inférieur à l'effectif de cette catégorie, la différence doit être considérée comme sans opinion.

NA = Non applicable à la catégorie concernée.

• **Tableau n°5: Composition de l'échantillon**

| Composition de l'échantillon | Nombre d'individu questionné |
|------------------------------|------------------------------|
| Cadres (comptables) | 6 |
| Cadres (administratifs) | 6 |
| Usagers (clients) | 18 |
| Taille de l'échantillon | 30 |

Source : Réalisé par nous même

Ce tableau récapitule le nombre de personnes questionnées, ils sont au nombre de 30 et représente l'échantillon d'étude. La population mère représente les agents du Département Comptable et financier, ceux du Département Unité de Contrôle de Gestion et de Suivi Evaluation, ceux du Département Approvisionnement et Logistique et les clients de la CAME, ils sont au nombre de 430.

Paragraphe 2: Présentation des données secondaires obtenues

Les données dites secondaires sont des données issues du bilan, du compte de résultat, du manuel de procédures ou de sources analogues mais qui se rapportent au thème développé.

1- Constitution d'échantillon pour l'analyse de la survenance et de la gestion des créances

L'échantillon de l'étude est constitué à partir des clients sur lesquels la CAME détient de façon constante une créance contractée en 2012 mais non réglée sur les trois (3) derniers exercices.

Ainsi sur 351 clients restés en position débitrice, 35 clients représentant 1/10^{ème} des clients considérés ont composé l'échantillon. Il s'agit en effet des créances les plus importantes. La typographie de cet échantillon se présente ainsi qu'il suit :

- ***Tableau n° 6: Répartition catégorielle des clients de l'échantillon d'étude***

| Effectif par catégorie | Catégorie de clients | Montant des créances | % |
|--|--|----------------------|--------|
| 22 | Formations sanitaires publiques | 797.908.802 | 49,25% |
| 5 | Structures sanitaires publiques | 513.527.542 | 31,70% |
| 4 | Formations sanitaires privées | 90.334.699 | 5,58% |
| 1 | Associations ou ONG à vocation sanitaire | 32.776.230 | 2,02% |
| 3 | Autres structures | 185.596.237 | 11,46% |
| Source : Réalisé par nous-mêmes | | 1.620.143.510 | |

De ce tableau on constate que, les clients des formations sanitaires publiques et ceux des structures sanitaires publiques détiennent respectivement 49,25% et 31,70% du montant total des créances de la CAME or que les formations sanitaires privées, les associations ou ONG à vocation sanitaire et les autres structures en ont 5,58%, 2,02% et 11,46%. On peut donc dire que les formations et structures sanitaires publiques détiennent la majeure partie du montant total des créances de la CAME.

2- Extrait de la politique commerciale en vigueur à la CAME

Encore appelée Stratégie Marketing, la Politique commerciale est une démarche d'étude et de réflexion dont le but est de s'approcher au plus près de l'adéquation offre-demande. Il s'agit pour l'entreprise de viser à augmenter le chiffre d'affaires, les parts de marché et la permanence des clients par différenciation, motivation ou adaptation de l'offre solvable augmentant ainsi les économies d'échelle.

Dans le cadre de notre étude, nous nous intéresserons aux facilités (notamment les ventes à crédit) que la CAME accorde à ses clients ainsi qu'aux mécanismes mis en place pour le suivi du recouvrement des créances. En effet, le manuel de procédures de la CAME prévoit deux (2) modes de vente que sont la vente au comptant et la vente à terme.

La procédure régissant le second mode de vente (vente à crédit) ainsi que les modalités de recouvrement desdites créances sont respectivement en Annexes 6 & 7. Généralement, les ventes à terme sont accordées aux formations sanitaires contractualisées pour une durée maximale de 30 jours calendaires. En cas d'impayé à échéance, la procédure de recouvrement prévoit une relance téléphonique, une première relance écrite, une visite de rappel, la saisine du Président COGES (instance qui tient lieu de Conseil d'Administration), la poursuite devant les tribunaux en ce qui concerne les Formations Sanitaires privées et la plainte au Ministre de la Santé via la Direction des Ressources Financières et Matérielles pour ce qui concerne les structures publiques.

Après consultation des documents de gestion et suite aux échanges que nous avons eus avec les opérationnels, de l'année 1991 (année de démarrage des activités de la CAME) à 2006, les créances clients représentaient en moyenne 4% du chiffre d'affaires annuel. Mais dès 2007 et suite à une requête exprimée par les responsables de certaines formations sanitaires, le recours aux ventes à terme a pris de l'ampleur au point où les

créances cumulées sur la période 2007-2014 avoisinent 2,3 milliards pour une structure dont le chiffre d'affaires est d'environ 10 milliards.

Les créances détenues par les formations sanitaires publiques (créances contractées par crédits délégués et marchés publiques) représentent environ 80%. Compte tenu de la sensibilité de des données manipulées, nous avons retenu de ne pas divulguer des informations sur les créances détenues par les structures composant notre échantillon.

3- Extrait des comptes de bilan et de résultat (période de 2012 à 2014)

La situation patrimoniale de la CAME pour la période 2012 – 2014 figure en annexe. Il s'agit du compte de bilan et du compte résultat (Cf Annexe n° 8 & 9). L'extrait de cette situation permet d'avoir la synthèse ci-après en ce qui concerne le chiffre d'affaires, les créances contractées la trésorerie et le résultat net sur les trois exercices.

Tableau n° 7: Extraits de comptes bilan & résultat sur 2012 - 2014

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------------------|---------------|----------------|----------------|
| Chiffre d'affaires | 9.580.805.135 | 10.380.055.162 | 10.979.978.742 |
| Créances | 1.736.457.985 | 1.897.963.155 | 2.269.268.980 |
| Trésorerie | 1.603.165.463 | 2.151.981.967 | 1.494.327.463 |
| Résultat net | 943.794.463 | 985.826.914 | 937.752.839 |

Source : Etats financiers 2012 – 2013 de la CAME

De ce tableau on constate que, Le chiffre d'affaire et les créances ont connu un accroissement sur les trois exercices sauf que les créances évoluent plus vite que le chiffre d'affaire. Le chiffre d'affaire a progressé de 8,34% de 2012 à 2013 et de 5,78% de 2013 à 2014 alors que les créances ont évolués successivement de 9,30% et 19,56%. Il faut reconnaître que la CAME est en croissance vue que son chiffre d'affaire ne cesse d'accroître mais elle ne contrôle pas surement l'accroissement de ces créances ou encore elle accorde trop de facilités à ces clients et ces derniers en abusent. Cela explique la chute de la trésorerie qui est passé de 1.603.165.463 à 1.494.327.463 ainsi que les valeurs observées au niveau du résultat net. La croissance observée en 2013 est due au prêt effectué par la CAME pour la construction du nouveau siège.

SECTION II : ANALYSE DES RESULTATS, SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS

Paragraphe 1 : Analyse des résultats et vérification des hypothèses

Des données primaires et secondaires recueillies, des constats que nous avons effectués et des résultats que nous avons obtenus, l'analyse des résultats est faite au point A du présent paragraphe. Ensuite, les hypothèses formulées seront testées suivant la méthodologie définie au point B du Paragraphe 2 de la Section 2 du chapitre précédent.

A- Analyse des résultats obtenus

1. En ce qui concerne l'incidence de la politique commerciale dans la génération des créances clients

L'analyse des résultats obtenus nous permet de tirer les conclusions suivantes :

- Au fil des années et face aux exigences de la clientèle, la CAME a intégré dans sa politique commerciale les ventes à terme ;
- Malgré les mécanismes de suivi mis en place, une catégorie de clientèle n'honore pas échéance ses engagements contractuels ;
- De l'échantillon de clients restés en position débitrice de 2012 à 2014 pour une créance contractée en 2012, 49,25% des créances dues sont détenues sur des formations sanitaires publiques et 31,70% desdites créances sont dues par des structures sanitaires publiques, autres que les formations sanitaires. Il s'en suit donc que la part de l'Etat revient à 80,75%³ des créances que la CAME détient sur ces clients ;
- Les dispositions du Manuel de procédures administratives, comptables et financières ne sont pas respectées pour cette catégorie de clientèle qui achète par crédits délégués ou par marchés publics ;
- Les différentes instances de contrôle ont un pouvoir limité dans le recouvrement desdites créances ;
- Les difficultés éprouvées dans le recouvrement de ces créances qui s'élèvent au 31 décembre 2014 à 2.269.268.980 FCFA seraient en grande partie dues

³ Cf Tableau n°2

au fait que l'Etat ne compense pas les débours effectués par les formations sanitaires dans le cadre de la mise en œuvre des mesures de gratuité décrétées. Par conséquent, le préfinancement auquel sont soumises les formations sanitaires induit une tension sur leur trésorerie. Et dans ce cas, leurs dettes vis-à-vis de la CAME deviennent subsidiaires.

2. En ce qui concerne le rapport entre la trésorerie nette et le niveau de disponibilité des produits médicaux

L'analyse des résultats obtenus nous permet de tirer les conclusions suivantes :

- Les ratios de solvabilité (liquidité au sens immédiat et au sens large) ont baissé de 2012 à 2014⁴. La croissance relative observée en 2013 n'est pas générée par l'exploitation mais due à un emprunt contracté pour le financement de la construction du nouveau siège de la structure ;
- Sur la même période 2012 – 2014, l'indice de disponibilité des produits médicaux est passé de 88% en 2012 à 71% en 2014 ;
- Des six (6) mois de stage que nous avons eu à effectuer à la CAME, nous avons compris que l'élasticité entre la trésorerie et la disponibilité n'est pas égale à 1 ; autrement dit, 10 jours de retard de paiement de la facture fournisseur n'induit presque jamais 10 jours de retard de livraison. Comme principales raisons à cette situation, on peut citer : la prudence des fournisseurs à ne lancer la production que quand ils encaissent l'avance – la condition d'avoir de commandes suffisantes avant de lancer une série de production – les contraintes logistiques entre le pays de fabrication et le pays de consommation.

3. En ce qui concerne le lien entre la rentabilité et la disponibilité

L'analyse des résultats obtenus nous permet de tirer les conclusions suivantes :

- La disponibilité est passée de 88% en 2012 à 71% en 2014. La satisfaction des besoins de la clientèle quant à elle, a connu également une baisse en passant de 95% en 2012 à 73,44% en 2014 ;

⁴ Cf Tableau n°4

- Au cours de la même période, les rentabilités financière, économique et commerciale ont toutes chuté. La première est passée de 12,5% en 2012 à 9,23% en 2014, la seconde de 11,9% à 9,2% et la troisième a stagné à 9% ;
- Nous observons effectivement une corrélation parfaite entre la disponibilité et la rentabilité et par conséquent, un lien entre ces deux grandeurs.

B- Vérification des hypothèses formulées

1- Vérification de l'hypothèse n°1 " la politique commerciale développée par la CAME n'est pas favorable à la maîtrise des créances"

De tout ce qui est présenté au point A du présent paragraphe et en référence aux principes évoqués au titre des tests pour la vérification des hypothèses formulées, nous avons observé que la constitution des créances obéit aux normes et procédures prescrites par le Manuel de procédures administratives, comptables et financières de la CAME. En revanche, le suivi des créances détenues sur les structures publiques et le défaut de relance systématique ne sont pas de nature à faciliter le recouvrement à bonne date des factures échues.

Ainsi s'il est vrai que la politique commerciale telle que pensée ne souffre d'aucun biais, il n'en demeure pas moins vrai que sa mise en œuvre souffre en ces volets "suivi" et "relance". Mieux, il a été constaté que, pour des raisons de santé publique, la CAME continue de livrer à crédit des formations sanitaires en position débitrice dans ses livres. Par conséquent, on peut dire que la politique commerciale de la CAME en vigueur, favorise une génération incontrôlée de créances client ; **d'où l'hypothèse n°1 est confirmée.**

2- Vérification de l'hypothèse n°2 « le niveau du stock de produits médicaux impacte la trésorerie nette »

De l'analyse des résultats issus de nos recherches, il existe une parfaite corrélation entre le niveau de disponibilité des produits médicaux et le niveau de trésorerie. Par conséquent, **l'hypothèse n°2 est confirmée.**

3- Vérification de l'hypothèse n°3 « l'inaccessibilité des médicaments influence négativement la rentabilité de la CAME »

En croisant l'évolution des ratios de disponibilité et de rentabilité, et tenant compte de la nature commerciale de l'objet social de la CAME, on constate qu'une baisse de la disponibilité induit une baisse de rentabilité à son niveau. L'illustration en est donnée ces trois (3) dernières années. Par conséquent, **l'hypothèse n°3 est vérifiée.**

Paragraphe 2 : Suggestions et recommandations

Pour une amélioration de la gestion des créances à la CAME et par extension, une amélioration de la rentabilité de l'entreprise, nos suggestions et recommandations sont résumées comme ci-après :

A- Proposition de mesures internes à prendre pour une amélioration de la gestion des créances au niveau de la CAME

Les mesures internes que nous préconisons à la Direction Générale de la CAME pour une amélioration de la gestion des créances s'énumèrent comme suit :

- **A l'endroit des agences commerciales**

B- Tenir à jour les grands livres des formations sanitaires clientes ;

C- Ne permettre les ventes à terme qu'aux clients contractualisés ⁵;

D- Faire une revue mensuelle des comptes clients restés en position débitrice ;

E- Relancer périodiquement les clients concernés ;

F- Conditionner les futures ventes à terme au recouvrement des factures échues.

- **A l'endroit du Département Comptable et Financier et de l'Unité de Contrôle de Gestion et de Suivi-Evaluation**

G- Vérifier mensuellement la régularité des facilités accordées par les agences ;

H- Tenir à jour la balance générale des clients ;

I- Procéder mensuellement à la révision des comptes ;

J- Relancer systématiquement une fois par trimestre les clients débiteurs ;

⁵ Les clients contractualisés sont des formations sanitaires qui ont signé un contrat de partenariat avec la CAME. Ce contrat est renouvelé une fois par an à un atelier d'évaluation de la collaboration.

K-Sanctionner les agences en cas d'inobservance de l'une quelconque des dispositions qui leur sont prescrites ;

L- Procéder par tous les voies et moyens au recouvrement des créances en souffrance de règlement.

- **A l'endroit de la Direction Générale**

M- Veiller à la mise en œuvre des suggestions formulées ci-dessus ;

N-Accompagner le Département Comptable et Financier et l'Unité de Contrôle de Gestion et de Suivi-Evaluation dans la mise en œuvre des mesures de sécurisation du patrimoine de la CAME

O- Examiner avec les Autorités ministérielles en charge de la Santé et des Finances le recouvrement des créances détenues sur les formations sanitaires et autres structures publiques.

B- Recommandations à l'endroit des usagers et partenaires de la CAME

Outre les mesures internes proposées, nos recommandations à l'endroit des usagers et partenaires de la CAME s'inspirent des résolutions et recommandations de l'Assemblée Générale Extraordinaire de la CAME qui a examiné au cours du mois de Juillet 2015 les tenants et aboutissants de cette situation inconfortable qui, si rien n'est fait, fragilisera la trésorerie de la structure. Ainsi, nous recommandons :

- **Au Gouvernement de la République du Bénin,**

- de prendre les mesures urgentes nécessaires lors de l'élaboration et de l'exécution du budget de l'Etat - gestion 2016, en vue de rembourser à la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux (CAME), la totalité des dettes des formations sanitaires et des structures publiques envers la CAME ;

- d'instruire le Ministre de la Santé à l'effet de proposer les modalités d'acquisition et de règlement des intrants médicaux nécessaires dans les situations d'urgence en adéquation avec les exigences des Laboratoires pharmaceutiques.

➤ **Au Ministre de la Santé,**

- de faire un plaidoyer de mesures nouvelles pour la création d'une ligne budgétaire intitulée et y inscrire le montant des dettes des formations sanitaires et les structures publiques envers la CAME en opérant les aménagements budgétaires nécessaires ;
- d'introduire, en Conseil des Ministres, une communication pour demander au Gouvernement, d'étendre à la CAME, les procédures allégées d'engagement des dépenses, à l'instar de la SONEB, de la SBEE, etc. pour permettre au Ministère de la Santé d'acquérir au comptant auprès de la CAME, les produits médicaux (procédures exceptionnelles d'engagement ordonnancement)

➤ **Au Ministre chargé des Finances,**

- d'autoriser les aménagements budgétaires proposés par le Ministère de la Santé en vue de faciliter le règlement de ses dettes envers la CAME ;

➤ **Aux structures sanitaires clientes de la CAME**

- Respecter les modalités d'achat en vigueur à la CAME en payant leurs commandes au comptant ou en respectant les échéances de règlement de leurs dettes convenues avec la CAME.

CONCLUSION

Notre étude, nous a permis de confronter les connaissances théoriques en gestion reçues au cours de notre cursus universitaire à celles pratiquées, dans une entreprise. Ce rapprochement nous a permis de parfaire nos connaissances en gestion sur un sujet que nous avons jugé important, celui du recouvrement des créances et de leur effet sur la rentabilité

Par ailleurs, il faut mentionner que, la CAME est d'une très grande importance dans le secteur de la santé ce qui nécessite de veiller à sa viabilité et à sa pérennité. L'objectif poursuivi en réalisant ce mémoire est d'aider les dirigeants de la CAME dans leur prise de décision afin de mieux suivre le recouvrement de leur créance. La partie analyse de l'étude a confirmé l'effet positif du recouvrement des créances sur l'épanouissement de l'entreprise à travers une rentabilité plus accrue.

Au terme de notre réflexion nous nous sommes rendu compte que le mécanisme de recouvrement des créances clients à la CAME telle définie dans le manuel de procédure n'est pas pratiqué comme cela se doit, on note quelques faiblesses qui sans doute constituent un handicap pour sa bonne marche.

Ainsi les résultats de l'étude sur la période de 2012 à 2014 montrent que la génération des créances clients suite à l'accord des ventes à crédit définie dans la politique commerciale de la CAME a induit une baisse de la trésorerie, il s'en suit alors une diminution du taux de disponibilité de produits pharmaceutiques. Une telle situation n'assure pas une bonne rentabilité de l'entreprise, il est donc primordial de faire une bonne gestion de ces créances clients de la dite structure.

L'analyse proprement dite de la balance des tiers, a montré par certaines structures sanitaires (surtout publiques qui détiennent environ 80% des créances) sont restées en position débitrice depuis le début de la période d'étude jusqu'à sa fin. L'Etat n'arrive pas à s'acquitter de sa dette envers les structures sanitaires avec lesquelles il collabore. Du coup, ces structures sanitaires ont du mal à honorer leur engagement à l'échéance et la CAME est alors confrontée aux difficultés de gestion des impayés. Le décalage du délai de paiement client (selon les procédures ce délai

devrait être de un (01) mois mais dans la pratique, on peut observer deux(02) mois ou plus pour ces structures sanitaires) ainsi constaté ne reste pas sans effet sur sa trésorerie. Le délai de paiement fournisseurs quant à lui est resté inchangé (deux (02) mois au plus tard) ; faute de trésorerie forte, la CAME est obligée de réduire ces commandes ce qui ne satisfait pas le besoin réel de ces clients.

Pour pallier ce problème, il est important que des dispositions soient prises en ce qui a trait aux insuffisances relevées. Nos différentes suggestions permettront aux responsables de cette structure, de reprendre position face aux recouvrements de leurs créances clients et de mieux améliorer leur rentabilité. Toutefois nous sommes convaincues que nos recommandations contribueront à l'adoption de nouvelle politique et que la CAME reconnaîtra la nécessité de cette dernière dans le développement et la croissance de ses activités.

BIBLIOGRAPHIE

- BARREAU J., DELAHAYE F.(2004), « Gestion Financière », Dunod, Paris, 13^{ème} Edition.
- BOULLET Jean – Denis (2010) Définition « Recouvrement des créances ».
- BRAUDO Serge (2009) Définition « créance, généralités sur recouvrement des créances ».
- Certaines lettres de relance de la CAME.
- COHEN A. (1997) « Analyse Financière » 4^{ème} édition.
- CONSO P. (1985), « La Gestion Financière » 7^{ème} édition Dunod.
- Le manuel de procédures administratives, comptables et financières de la CAME.
- Les balances âgées des comptes-clients de la CAME.
- Les états financiers exercices 2012 à 2014 de la CAME.
- Les rapports annuels de gestion exercices 2012 à 2014 de la CAME.
- MARION Alain (2011), « Analyse Financière », 5^{ème} édition, Dunod, Paris.
- MAURIN Pierre (2001) « Indicateur de gestion des créances ».
- MBANGALA M. (2002), « Elément de gestion financière », Dunod, Paris.
- www.coface.fr
- www.etre-payé.fr
- www.google.com
- www.lerecouvrement.com

LISTE DES ANNEXES

| N° | TITRES DE L'ANNEXES | PAGES |
|----|--|-------|
| 1 | Fiche signalétique de la CAME | ii |
| 2 | Répartition catégorielle du personnel de la CAME | iii |
| 3 | Macro- environnement de la CAME | iii |
| 4 | Tableau récapitulatif du microenvironnement | v |
| 5 | Organigramme de la CAME | xxvi |
| 6 | Procédure régissant le mode de vente à crédit | vi |
| 7 | Les modalités de recouvrement des créances | xvii |
| 8 | Présentation du compte du bilan 2012-2014 | xxvii |
| 9 | Présentation du compte de résultat 2012-2014 | xviii |
| 10 | Questionnaire | xxii |

Annexe n° 1 : Fiche signalétique

| DESIGNATIONS | INTITULE |
|-----------------------------|---|
| Raison sociale | Central d'Achat des Médicaments Essentiels |
| Sigle usuel | CAME |
| Siège social | PK 3,5 route de porto novo ex siège ONP au MS AKPAKPA |
| Téléphone | 21332864/21330948 |
| Fax | 21330851 |
| E-mail | camebenin@bowinternet.bj |
| Date de création | 28 juillet 1989 |
| Date de démarrage | 07 octobre 1991 |
| Forme juridique | Association à but non lucratif |
| N°IFU | 5201000496809 |
| Fonds de dotation initial | 960 370 068 |
| Activités | Achat pour cession de médicaments |
| Nationalité de l'entreprise | Béninoise |
| Régime fiscal | Droit privé |
| Effectif à ce jour | 94 |
| Nature d'action commerciale | Grossiste |

Source : Division paie, Gestion des carrières et Formation/CAME

Annexe n°2 : Répartition catégorielle du personnel de la CAME

| N° | Entités | Exécutions | Maîtrises | Cadres | TOTAL |
|-------|-------------------------------------|------------|-----------|--------|-------|
| 1 | Direction | 00 | 00 | 02 | 02 |
| 2 | AJD | 00 | 00 | 02 | 02 |
| 3 | Secrétariat | 00 | 02 | 02 | 04 |
| 4 | ASI | 00 | 00 | 02 | 02 |
| 5 | DCF | 00 | 02 | 05 | 07 |
| 6 | DGSC (Cotonou, Parakou, Natitingou) | 24 | 09 | 11 | 44 |
| 7 | UGPS | 02 | 00 | 03 | 05 |
| 8 | UAQ | 00 | 00 | 01 | 01 |
| 9 | DARHM | 13 | 00 | 04 | 17 |
| 10 | DAL | 00 | 00 | 03 | 03 |
| 11 | UCGSE | 00 | 00 | 03 | 03 |
| 12 | AIG | 01 | 01 | 03 | 04 |
| TOTAL | | 40 | 13 | 40 | 94 |

Source : Division paie, Gestion des carrières et Formation/CAME

Annexe n°3 : Macro-environnement de la CAME

C'est l'ensemble des contraintes qui s'imposent à l'entreprise et sur lesquelles elle ne peut agir. Pour éviter d'erreurs dans la prise de décisions stratégiques, elle doit essayer de les connaître et de les maîtriser au mieux. Selon le cas, il peut constituer des menaces ou offrir des menaces ou offrir des opportunités à l'entreprise. Il s'agit notamment de :

❖ Environnement démographique

Au Bénin la population évolue de façon galopante. La mise à portée, des médicaments sous noms génériques et des consommables médicaux, de tous les Béninois est donc un défi à relever par la CAME.

❖ Environnement politique

La CAME jouit d'une autonomie financière et administrative depuis le 16 Mai 1996, date à laquelle ses statuts ont été approuvés par le Gouvernement

❖ Environnement économique

La naissance de la CAME en 1991 s'inscrit bien dans une logique santé pour tous. La cession des médicaments sous noms génériques se fait à un prix social, qui répond à la bourse de la grande majorité de la population.

❖ Environnement socioculturel

Certains, à cause de leurs croyances religieuses, ne font pas recours aux médicaments pour le traitement de leurs infections et se contentent des tisanes ou préparation tradi-thérapeutiques. La partie de la population qui consomment plus ou moins des produits pharmaceutiques est partagée entre ceux qui s'approvisionnent dans les officines privées ou les centres de santé sur la base des ordonnances, ceux qui s'approvisionnent dans l'informel malgré l'ordonnance et enfin ceux qui pratiquent l'automédication.

Annexe N°4 : Tableau récapitulatif du microenvironnement

| Clientèles | Fournisseurs | Concurrents |
|---|--|--|
| <p>La clientèle de la CAME est composée essentiellement des personnes morales que sont : les formations sanitaires tant publiques que privées comme les pharmacies, les Centres de Santé (CS), le Centre National Hospitalier Universitaire (CNHU), les Centres Hospitaliers et Départementaux (CHD), les Organisation Non Gouvernementaux (ONG), les Cliniques Coopératives, les Projets Humanitaires et Sanitaires, les Cliniques, etc.</p> <p>La CAME reçoit périodiquement les commandes des Centrales d'Achat de Médicaments génériques des autres pays de la sous-région comme le Togo, le Niger, le Sénégal, le Burkina-Faso, et Cameroun.</p> | <p>La CAME en tant qu'importateur distributeur, achète certains produits sur le marché national. Nous pouvons citer entre autres comme fournisseurs nationaux : la Société des Pansements du Bénin (SOPAB) qui fournit du coton à la CAME, KODAMA Services, PHARMAQUICK, WAPHAR, PROMED, etc.</p> <p>Par ailleurs, la CAME dispose d'autres fournisseurs comme prestataires de services. Il s'agit de la Bank Of Africa (BOA), la Banque Internationale du Bénin (BIBE), la Financial Bank, la Continentale Bank, la Société Béninoise d'Energie Electrique (SBEE), la société Nationale des Eaux du Bénin (SONEB), etc.</p> <p>La CAME acquiert la majorité de ses approvisionnements sur le marché international. Nous pouvons énumérer entre autres ETHICON, LAFRAN, MISSION PHARMA, LDI INTERNATIONNAL, CIPLA, INTERTRADE FOCUS, MEDEX, MEPHAR, etc. qui sont tous de diverses nationalités.</p> | <p>La CAME détient le monopole en médicaments essentiels génériques. Mais il existe d'autres structures chargées de l'approvisionnement et la gestion des produits de spécialité. Il s'agit de : GAPOB, SOPHABE, L'UBPHAR, PROMOPHARMA. Mais à coté de ceux-ci, la CAME doit faire face à une concurrence acharnée menée par « les pharmaciens de rue ». En raison de la perméabilité des frontières, beaucoup de produits venant du Nigéria et du Gabon envahissent le marché Béninois, ceci malgré tous les risques qu'ils présentent. La qualité de ces produits demeure très douteuse.</p> |

Source : Tableau réalisé par nous même à partir des informations collectées

Annexe n°6 : Procédure régissant le mode de vente à crédit

| | | |
|---|-----------------------------|-------------------|
| CAME | MANUEL DE PROCEDURES | |
| TITRE 11 : PROCEDURES DE GESTION DES VENTES | | |
| DEPARTEMENT DISTRIBUTION ET RELATIONS AVEC LA CLIENTELE (DDRC) | | |
| CHAPITRE : 1 | Présentation générale | |
| VERSION : 4 | JANVIER 2012 | PAGE : 1/1 |

Objectifs

- S'assurer que toutes les sorties de stocks sont exhaustivement et correctement facturées, comptabilisées et encaissées en temps opportun.
- S'assurer que la facturation des ventes est effectuée conformément au catalogue de prix en vigueur à la CAME.

Règles de gestion

- Conformément aux statuts, la clientèle de la CAME est composée des formations sanitaires publiques et privées à but non lucratif, les ONG ayant une activité dans le secteur de la santé, le secteur pharmaceutique privé et les organismes internationaux.
- Tout client de la CAME doit être au préalable agréé par la commission d'accréditation du COGES.
- Pour les structures privées associatives à but non lucratif, des critères précis d'accès aux produits pharmaceutiques de la CAME doivent être clairement définis et doivent servir de base à l'agrément des clients.
- La liste exhaustive des clients agréés doit être actualisée après chaque agrément. Cette liste doit être mise à la disposition de la Division Accueil et Facturation.

- Les tarifs en vigueur à la CAME doivent être introduits sur le logiciel de gestion du stock sur autorisation de la Direction Générale. Les règlements des ventes doivent être en principe au comptant (espèce, chèque ou virement) avant la livraison des médicaments.
- Les ventes à terme doivent faire l'objet d'une autorisation préalable de la Direction Générale.
- Toutes les factures émises doivent être inscrites dans le registre des factures disponible à la Division Accueil et Facturation. Ce registre doit être visé à la fin de chaque mois par le Chef Département le et Financier. Le journal des factures éditées (Factures commerciales et Factures d'avoir) doit être édité en deux (2) exemplaires à la fin de chaque mois par le Chef Division Accueil et Facturation et soumis à la signature du Chef Département Comptable et Financier. Un exemplaire sera gardé dans un chrono au niveau du C/DIV .AF et un autre au niveau du C/DIV.COM.
- Les ventes sont générées directement dans le logiciel de gestion commerciale installé à cette fin.. La situation des ventes extraite du module de gestion commerciale doit être comparée au journal de ventes tenu au niveau de la Division Comptabilité. Le Comité de contrôle est composé de ASI, du C/DCF,, du C/UCGSE. Ce Comité se réunira chaque dernier jeudi du Mois pour apprécier les mouvements du Mois.
- Les prix de cession sont déterminés par le C/DAAQL, qui le transmet à la Direction Générale, pour examen et validation par le COGES.
- Les prix de cession doivent être révisés tous les six mois par la Commission des prix du COGES sur proposition du DG/CAME.

| | | | |
|---|---|-----------------------------|--|
| CAME | | MANUEL DE PROCEDURES | |
| TITRE 11 : PROCEDURES DE GESTION DES VENTES | | | |
| DEPARTEMENT DISTRIBUTION ET RELATIONS AVEC LA CLIENTELE (DDRC) | | | |
| CHAPITRE : 2 | Vente de médicaments essentiels et de consommables médicaux | | |
| VERSION : 4 | JANVIER 2012 | PAG E : 1/3 | |

| Phases | Service | Intervenants | Tâches à exécuter | Délais (jours) |
|-----------------------------------|----------------|----------------------------------|---|-----------------------|
| 1- Réception des bons de commande | C DDR | C/DIV.AF ou Agent de Facturation | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reçoit les clients, vérifie l'inscription du client sur le fichier client de la CAME ; ▪ Après contrôle, fait créer au nouveau client agréé un code par le C/DDRC ; ▪ Enregistre le bon de commande dans le "cahier des bons de commandes reçus" et lui attribue un numéro d'enregistrement; ▪ Reporte le code | En permanence |

| Phases | Service | Intervenants | Tâches à exécuter | Délais (jours) |
|----------------------------|---------|----------------|---|----------------|
| | | | client sur le bon de commande et le transmet au C/DDRC pour appréciation et visa ; | |
| | | C/DDRC | Visé le bon de commande et le retourne à la facturation | En permanence |
| 1.1 – Vente au comptant | C | DDR C/DIVAF | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Introduit le code du client au logiciel et vérifie l'intitulé affiché ; ▪ Saisit la commande pour établir successivement : le Devis, le Bon de Commande, le Bon de Livraison et la Facture client ▪ Etablit le bon de livraison en ajustant les quantités validées aux quantités disponibles ; ▪ Communique le montant de la | En permanence |

| Phases | Service | Intervenants | Tâches à exécuter | Délais (jours) |
|--------|---------|----------------------------------|--|----------------|
| | | | <p>facture au client ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Corrige le BL en cas de demande de modification du montant de la commande ▪ Edite le (s) bordereau (x) de livraison et la facture correspondante en trois exemplaires chacun ; ▪ Transmet la facture et le bordereau de livraison au C/DDRC pour signature. | |
| | | C/DIVAF et Agents de Facturation | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reçoit les documents signés par le C/DDRC et appose de ce dernier sur la facture et les bordereaux de livraison (BL) ; ▪ Transmet les deux copies de la facture (Primata et Duplicata) à la Caisse pour | En permanence |

| Phases | Service | Intervenants | Tâches à exécuter | Délais (jours) |
|-------------------------|---------|--------------|---|----------------|
| | | | <p>règlement ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmet une copie de la facture à la Comptabilité qui décharge le cahier de transmission ; ▪ Transmet les trois copies du BL au magasin qui décharge le cahier de transmission. | |
| Règlement de la facture | DCF | Caisse | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reçoit les pièces, communique le montant à payer au client ; ▪ Encaisse le montant payé par le client, appose la mention "PAYE EN ESPECE" ou "PAYE PAR CHEQUE N°....." ; ▪ Appose la signature et le cachet de la caisse ; ▪ Saisit l'encaissement au logiciel, et valide | En permanence |

| Phases | Service | Intervenants | Tâches à exécuter | Délais (jours) |
|------------------------------|---------|----------------|---|----------------|
| | | | l'opération ; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Remet au client une copie de la facture acquittée ; ▪ Transmet au C/DIVCOM, le lendemain, la seconde copie de la facture acquittée appuyée par le brouillard de caisse. | |
| 1.2 - Cas des Ventes à terme | C | DDR C/DIVAF | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reçoit du client la demande d'achat à crédit et le BC correspondant ; ▪ Enregistre les deux documents sous le même numéro dans le registre des BC ; ▪ Transmet la demande d'achat à crédit au C/DCF pour traitement ; ▪ Traite le BC jusqu'au niveau | En permanence |

| Phases | Service | Intervenants | Tâches à exécuter | Délais (jours) |
|--------|----------|--------------|---|----------------|
| | | | <p>du BL et le met en attente ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Communique au DCF le montant et le(s) N° du/des BL. | |
| | DCF | C/DCF | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Traite la demande d'achat à crédit et délivre la fiche d'engagement ; ▪ Fait signer la fiche d'engagement au client et lui remet l'original et trois copies dont une pour lui-même, une pour le(s) C/Mag et l'original pour la caisse; | En permanence |
| | C DDR | C/DIVAF | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poursuit le traitement du BL mis en attente | En permanence |

| Phases | Service | Intervenants | Tâches à exécuter | Délais (jours) |
|------------------------------|---------|--------------|--|----------------|
| | | | sur présentation par le client de la fiche d'engagement avec l'édition de la facture « engagement » | |
| | DCF | CAISSE | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Annexe l'original de la fiche d'engagement à l'original de la facture « engagement » ; ▪ Remet la facture engagement au client. | En permanence |
| 2 - Livraison de la commande | C | DDR | <p>Chef Magasinier</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reçoit le BL transmis par la facturation ▪ Affecte le BL aux magasiniers pour la collecte des produits | En permanence |
| | | | <p>Magasinier</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fait la sortie sur la fiche de stocks et collecte les produits conformément au BL; | En permanence |

| Phases | Service | Intervenants | Tâches à exécuter | Délais (jours) |
|--------|---------|--|--|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dispose sur le comptoir de livraison les produits collectés ainsi que le BL ; ▪ Inscrit sur le BL son identifiant, son nom et y appose sa signature. | |
| | | <p style="text-align: center;">Chef Magasinier</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reçoit la facture du client, vérifie la mention <i>Payé</i> de la caisse ou la copie d'un engagement éventuel, identifie les références du BL correspondant, mentionne sur le BL le Numéro de la Facture et éventuellement de l'engagement ; ▪ Retourne la facture au client ; | <p style="text-align: center;">En permanence</p> |

| Phases | Service | Intervenants | Tâches à exécuter | Délais (jours) |
|--------|---------|--------------|--|----------------|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procède à la livraison au client des produits item par item conformément au BL sous le contrôle de ce dernier à partir de sa facture ; ▪ Met la date de livraison, Appose sa signature et son nom ; ▪ Fait signer le BL par le client qui y inscrit son nom et ses coordonnées ; ▪ Remet au client un duplicata du BL. ▪ Enregistre les BL de la journée dans le cahier de transmission des BL ; ▪ Classe l'original avec la copie de | |

| Phases | Service | Intervenants | Tâches à exécuter | Délais (jours) |
|--------|---------|--------------|---|----------------|
| | | | l'engagement éventuel et transmet le second duplicata des BL au DCF contre décharge dans le cahier de transmission. | |

Annexe n°7 : Les modalités de recouvrement des créances

| | | | |
|---|-------------------|--|------------------------|
| CAME | | MANUEL DE PROCEDURES | |
| TITRE 10 : PROCEDURES COMPTABLES | | | |
| DEPARTEMENT COMPTABLE ET FINANCIER | | | |
| 11 | CHAPITRE : | Suivi des comptes clients et Recouvrement des créances | |
| VERSION : 4 JANVIER 2012 | | | PAG E : 3/3 |

Règles de gestion

Les créances à poursuivre dans ce cadre sont celles qui ont franchi d'un mois au moins l'échéance convenue pour le règlement.

Principales étapes pour le recouvrement des créances

Etape 1 : Relance téléphonique par le C/DCF

Etape 2 : Relance par écrit

Etape 3 : Rappel de la première relance par écrit

Etape 4 : Descente de la CAME dans les installations du tiers débiteurs
(Négociation des modalités de remboursement)

Etape 5 : Transmission du dossier du tiers au Comité de Gestion pour
appréciation

Etape 6 : Poursuite judiciaire éventuelle & Saisine du Ministre de la Santé s'il s'agit
de structure publique

| | | | |
|---|--|-----------------------------|------------------------|
| CAME | | MANUEL DE PROCEDURES | |
| TITRE 10 : PROCEDURES COMPTABLES | | | |
| DEPARTEMENT COMPTABLE ET FINANCIER | | | |
| CHAPITRE : 11 | Suivi des comptes clients et Recouvrement des créances | | |
| VERSION : 4 JANVIER 2012 | | | PAGE E : 3/3 |

| Phases | Service | Intervenants | Tâches à exécuter | Délais (jours) |
|---|----------------|---------------------|--|---------------------------|
| 1- Traitement des comptes de tiers | DCF | C/DIVCOM | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Traite les pièces de Vente, de Caisse et de Banque relatives aux opérations conclues avec les clients (Journaux de Caisse, Vente et Banque) ▪ Met à jour les comptes clients ▪ Analyse les comptes clients et édite ceux qui présentent un solde débiteur ▪ Transmet la liste des comptes clients débiteurs ainsi que le détail des soldes au DCF pour exploitation | |

| Phases | Service | Intervenants | Tâches à exécuter | Délais (jours) |
|---|----------------|---------------------|---|---------------------------|
| 2- Transmission de la situation des comptes débiteurs à la Direction | DCF | C/DCF | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Examine la liste présentée et s'assure que les créances portées au débit des clients cités sont fondées et obéissent aux critères de relance retenus ; ▪ Prépare l'état des créances et le transmet à la Direction pour exploitation | |
| 3- Autorisation de la poursuite du processus de recouvrement | Direction | DG/CAME | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Etudie l'état des créances et instruit le C/DCF pour initier le processus de recouvrement | |

| Phases | Service | Intervenants | Tâches à exécuter | Délais (jours) |
|--|------------|-----------------|---|-------------------|
| <p>4- Déroulement du processus de recouvrement</p> | <p>DCF</p> | <p>C/DIVRSC</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procède dans la première semaine à suivre les instructions du DG à une relance par téléphone des clients ; ▪ En cas d'échec 5 jours ouvrés après la relance téléphonique, initie à la signature de la Direction une lettre de relance indiquant le montant de la créance ainsi que les documents justificatifs (factures et BL). Dès cet instant le C/DCF fait bloquer le compte du client qui devient inaccessible de toute opération jusqu'à nouvel ordre ▪ En cas d'échec de la première relance 15 jours ouvrés après, le DCF initie une deuxième lettre de relance ; ▪ En cas d'échec de cette nouvelle relance, le C/DIVRSC effectue une descente dans les installations de la formation sanitaire aux fins de s'entretenir avec les Responsables. | |
| <p><i>Réalisé par Nassirath OBA et Terdia TCHIAKPE</i></p> | | | <p>Il aura pour mission d'étudier les modalités de remboursement. Cette</p> | <p>xxi</p> |

Annexe n°10 :

Questionnaire

Date :

Fonction :

Madame, Mademoiselle, Monsieur, Bonjour !

Afin de bien mener nos recherches et d'optimiser nos analyses pour la rédaction de notre mémoire de fin de formation du premier cycle universitaire (Licence) en Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion, nous aimerions faire une enquête auprès de vous, agent de la Direction Générale de la CAME (Comptables ou Administrateurs), sans oublier vous, client(toutes catégories confondues) de la CAME. Le thème de notre mémoire est intitulé : « RECOUVREMENT DES CREANCES ET RENTABILITE DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE ».

Nous vous prions de bien vouloir remplir le présent questionnaire en ne cochant qu'une seule case à la fois. Vous pouvez donner vos suggestions sur les lignes ci-dessous.

1. La CAME dispose-t-elle des créances douteuses ?

Oui

Non

Aucune idée

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

2. Si oui, en cas d'impayé, les mesures de recouvrement prescrites dans le Manuel de procédures sont-elles respectées ?

Oui

Non

Aucune idée

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

3. Les formations sanitaires honorent-elles leurs échéances contractuelles ?

Oui

Non

Aucune idée

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

4. Les formations sanitaires publiques honorent-elles leurs échéances contractuelles ?

Oui

Non

Aucune idée

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

5. La disponibilité des produits médicaux est-elle suffisante pour satisfaire les besoins de la clientèle ?

Oui

Non

Aucune idée

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

6. La situation des créances détenues sur les clients impacte-t-elle le respect des engagements de la CAME envers ses fournisseurs ?

Oui

Non

Aucune idée

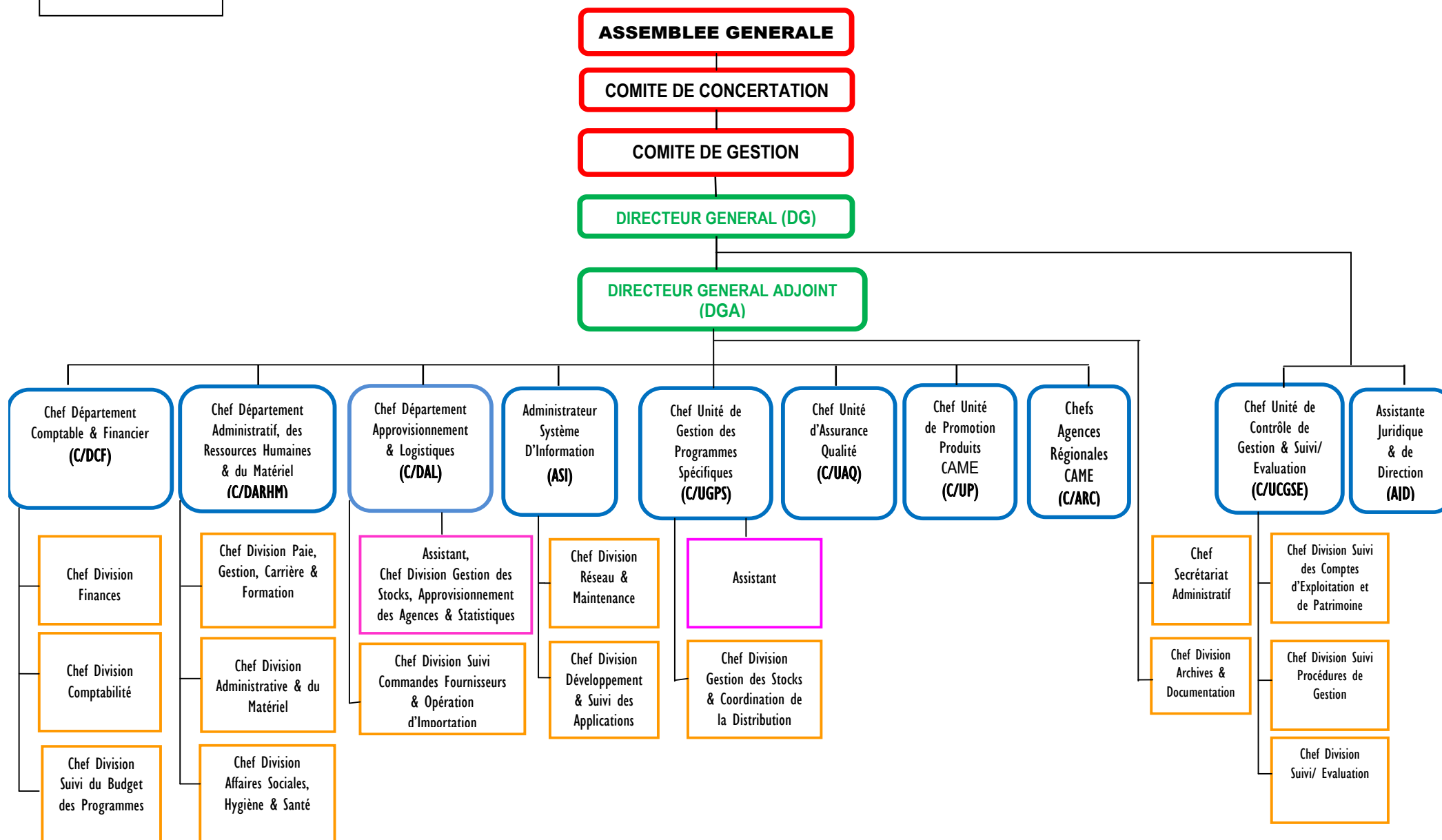
.....
.....

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

Nous vous remercions de nous avoir accordé une partie de votre précieux temps.

Annexe n°5

ORGANIGRAMME DE LA CAME – Adopté par le CODIR le 8 Octobre 2014



Annexe n°8 : présentation du compte du bilan 2012-2014

| ACTIF | 2012 | 2013 | 2014 | PASSIF | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---------------|---------------|---------------|--|---------------|---------------|---------------|
| ACTIF IMMOBILISE | | | | CAPITAUX PROPRES & RESSOURCES | | | |
| Immobilisations incorporelles | 13.984.299 | 2.978.376 | 4.680.800 | Capital | 960.370.068 | 960.370.068 | 960.370.068 |
| Immobilisations corporelles | 766.722.440 | 1.796.375.556 | 3.758.704.528 | Réserves | 470.757.610 | 470.757.610 | 470.757.610 |
| Immobilisations financières | 12.905.968 | 12.905.968 | 59.014.429 | Report à nouveau | 4.179.008.285 | 5.123.476.098 | 6.109.303.012 |
| Avances et acomptes versés sur immobilisation | 346.570.534 | 306.792.663 | 99.794.259 | Résultat de l'exercice | 943.794.463 | 985.826.914 | 937.752.839 |
| | | | | Subventions d'investissement | 102.815.659 | 80.321.463 | 453.022.762 |
| | | | | | | | |
| | | | | DETTES FINANCIERES | 900.000.000 | 1.505.454.548 | 1.129.090.916 |
| | | | | | | | |
| ACTIF CIRCULANT | | | | PASSIF CIRCULANT | | | |
| Actif circulant HAO | | | | Dettes circulantes | 21.429.429 | 115.709.532 | 252.499.295 |
| Marchandises | 6.168.239.711 | 5.310.886.711 | 6.306.623.711 | Clients, avances reçues | 32.474.284 | 45.235.077 | 156.288.722 |
| Matières premières & Autres approvisionnement | 53.046.446 | 48.235.069 | 53.866.581 | Fournisseurs d'exploitation | 2.892.749.864 | 2.361.164.771 | 3.356.250.410 |
| | | | | Dettes fiscales | 12.040.941 | 13.103.801 | 7.136.478 |
| CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES | | | | Dettes sociales | 136.470.033 | 78.284.426 | 17.819.120 |
| Fournisseurs avances versés | 56.280.010 | 173.849.146 | 63.766.201 | Autres dettes | 76.108.155 | 17.907.440 | 214.215.197 |
| Clients | 1.736.457.985 | 1.897.963.155 | 2.269.268.980 | Risques provisionnés | 100.746.272 | 102.780.424 | 111.282.339 |
| Autres Créances | 71.392.207 | 158.423.561 | 87.482.459 | | | | |
| | | | | | | | |
| TRESORERIE ACTIF | | | | TRESORERIE PASSIF | | | |
| Titre de placement | | | | Banques, découverts | | | 21.740.643 |

| ACTIF | 2012 | 2013 | 2014 | PASSIF | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Banques & Chèques | 1.603.165.463 | 2.151.981.967 | 1.494.327.463 | | | | |
| TOTAL ACTIF | 10.828.765.063 | 11.860.392.172 | 14.197.529.411 | TOTAL PASSIF | 10.828.765.063 | 11.860.392.172 | 14.197.529.411 |

Annexe n°9 : Présentation du compte de résultat de 2012 -2014

| CHARGES | 2012 | 2013 | 2014 | PRODUITS | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|----------------|---------------|---------------|--------------------------------------|---------------|----------------|----------------|
| Achat de marchandises | 9.350.284.260 | 7.083.162.230 | 9.272.824.261 | Ventes de marchandises | 9.580.805.135 | 10.380.055.162 | 10.979.978.742 |
| Variation de stocks | -2.071.534.899 | 857.353.000 | -995.737.000 | Travaux services vendus | 130.912.313 | 105.302.658 | 68.902.233 |
| Autres achats | 238.242.358 | 232.405.213 | 315.070.355 | Produits accessoires | 46.392.249 | 26.539.007 | 3.815.641 |
| Variation de stocks | 18.575.215 | 4.811.377 | -5.631.512 | Subventions d'exploitation | 0 | 4.068.000 | 0 |
| Transports | 42.923.730 | 46.179.831 | 65.089.004 | Autres produits | 70.238.737 | 133.661.993 | 102.798.780 |
| Services extérieurs | 434.781.201 | 427.021.877 | 506.988.234 | Transfert de charges | 177.378.938 | 35.371.188 | 15.777.092 |
| Impôts et taxes | 7.113.272 | 9.179 | 13.900 | Revenus financiers | 15.869.850 | 24.192.962 | 28.493.838 |
| Autres charges | 309.208.938 | 187.593.506 | 163.205.809 | Gain de change | | | |
| Charges de personnel | 627.362.332 | 669.305.498 | 748.510.895 | Produits de cession d'immobilisation | 150.000 | 1.088.805 | 63.893.865 |
| Dotations aux amortissements et aux provisions | 145.991.064 | 135.685.078 | 166.402.708 | Reprises HAO | 24.994.712 | 22.494.196 | 15.842.885 |

RECOUVREMENT DES CREANCES ET RENTABILITE DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE : CAS DE LA CAME

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Frais financiers | | 103.420.268 | 105.013.583 | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| TOTAL DES CHARGES | 9.102.947.471 | 9.746.947.057 | 10.341.750.237 | | 10.046.741.934 | 10.732.773.971 | 11.279.503.076 |
| | | | | | | | |
| RESULTAT NET | 943.794.463 | 985.826.914 | 937.752.839 | | | | |
| | | | | | | | |
| TOTAL GLOBAL | 10.046.741.934 | 10.732.773.971 | 11.279.503.076 | TOTAL GLOBAL | 10.046.741.934 | 10.732.773.971 | 11.279.503.076 |

TABLE DES MATIERES

CERTIFICATION

DEDICACES

REMERCIEMENTS

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

SOMMAIRE

INTRODUCTION..... 1

CHAPITRE I : PRESENTATION DU CADRE DE STAGE ET DU CADRE THEORIQUE

DE L'ETUDE..... 3

SECTION I : PRESENTATION DU CADRE DE STAGE..... 3

Paragraphe 1 : Historique, Cadre juridique et Missions de la CAME..... 3

Paragraphe 2 : Organisation et fonctionnement de la CAME 5

SECTION II : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE 9

Paragraphe 1 : Problématique et objectifs de recherche 9

Paragraphe 2 : Intérêt de l'étude..... 10

CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET METHODOLOGIE DE

RECHERCHE 12

SECTION I : REVUE DE LITTERATURE ET HYPOTHESES 12

Paragraphe 1 : Revue de littérature 12

Paragraphe 2 : Hypothèses de travail..... 22

SECTION II METHODOLOGIE DE RECHERCHE..... 22

Paragraphe 1 : Les outils de collecte des données..... 22

Paragraphe 2 : Méthodes d'analyse des données et Tests de vérification des hypothèses formulées

..... 23

CHAPITRE III : PRESENTATION DES DONNEES, ANALYSE DES DONNEES ET

RECOMMANDATIONS..... 27

SECTION I : SYNTHESE DES DONNEES 28

| | |
|--|-----------|
| Paragraphe 1 : Présentation des données primaires obtenues..... | 28 |
| SECTION II : ANALYSE DES RESULTATS, SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS..... | 36 |
| Paragraphe 1 : Analyse des résultats et vérification des hypothèses | 36 |
| Paragraphe 2 : Suggestions et recommandations | 40 |
| CONCLUSION | 43 |

BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES ANNEXES