



REPUBLIQUE DU BENIN



**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE (MESRS)**

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE 1 POUR L'OBTENTION DU
DIPLOME DE LA LICENCE PROFESSIONNELLE**

OPTION : GESTION

**FILIERE : COMPTABILITE, AUDIT ET
CONTROLE DE GESTION(CACG)**

6^{ème} Promotion : 2013-2016

Année académique : 2015-2016

THEME :

**POUR UNE GESTION EFFICACE DU RECOUVREMENT DES
CREANCES PAR LE SERVICE FINANCIER DE L'AGENCE
COMPTABLE A L'ORTB**

Réalisé par :

GNANSOUNOU C. Hermione

&

HOUNDEGLASSO N. Pierrette

Sous la direction de :

Maitre de stage

Abel DAH DANGBENON

Chef Division Affaires à l'ORTB

Directeur de mémoire

Simon C. GNANSOUNOU

**Professeur Assistant Autonome Hors Classe
(Maître Assistant) en Monnaie-Finance-Banque**

À La FASEG

Janvier 2017

(Version après soutenance)

Jury d'évaluation du mémoire

Le :...lundi 16 Janvier

2017.....

PRESIDENT(E):...Simon C. GNA NSOUNOU

.....
.....

VICE-PRESIDENT(E) : Théophile AVOCE

.....
.....

MEMBRE : Déo-Gratias RIBOUIS

.....
.....

AVERTISSEMENT

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université d'Abomey-Calavi (FASEG/UAC) n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

CERTIFICATION

Nous certifions que le présent mémoire a été réalisé par les étudiantes GNANSOUNOU C. Hermione et HOUNDEGLASSO N. Pierrette et est exempt de tout plagiat. Ledit mémoire est arrivé à terme et peut être soutenu devant un jury.

Date : Abomey-Calavi le.....

Maitre de stage :

Directeur de mémoire :

Abel DAH-DANGBENON

Simon C. GNANSOUNOU

DEDICACE

Nous dédions ce mémoire à :

- ✓ Notre cher père Thomas GNANSOUNOU ;
- ✓ Notre chère mère Collette AHEMAÏHOUNHOUE.

GNANSOUNOU C. Hermione

DEDICACE

Nous dédions ce mémoire à :

- ✓ Notre cher père Richard S. HOUNDEGLASSO ;
- ✓ Notre chère mère Eugénie TOGBEDJI.

HOUNDEGLASSO N. Pierrette

REMERCIEMENTS

Ce mémoire de fin de formation n'aurait connu un aboutissement sans le concours et la bienveillance de certaines personnes. Nous manifestons ici nos sincères reconnaissances. Ainsi, nous remercions sincèrement :

- Le professeur **Simon C. GNANSOUNOU**, notre directeur de mémoire qui a accepté de suivre en personne et avec rigueur ce travail;
- Le professeur **Charlemagne B. IGUE**, doyen de la FASEG ;
- A tout le personnel du Service Financier de l'Agence Comptable de l'ORTB et en particulier à monsieur **Abel DAH-DANGBENON** notre maître de stage, pour l'accueil chaleureux que vous nous avez réservé et pour la franche collaboration que vous avez développé avec nous pendant notre stage ;
- A tout le corps professoral et toute l'administration de la FASEG. Que ce travail soit pour vous la preuve du sacrifice que vous ne cessez de consentir en vous consacrant à la formation de vos cadets ;
- A monsieur **Georges AMLON** ancien Directeur Général de l'ORTB ;
- Aux camarades et aux amis pour les échanges et les partages d'expériences, les remarques et suggestions pertinentes et le climat fraternel qui a régné tout au long de notre formation ;
- A tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

ACO : Agence Comptable

BIBE : Banque Internationale du Bénin

BOA: Bank of Africa

CA: Conseil d'Administration

CCIB : Chambre d'Industrie et du Commerce du Bénin

CES : Conseil Economique et Social

CNHU-HKM : Centre National Hospitalier Universitaire Hubert Koutoucou
Maga

CODIR : Comité de Direction

DG : Direction Générale

DR : Direction de la Radiodiffusion

DREP : Direction Régionale de Parakou

DRH : Direction des Ressources Humaines

DRP : Direction des Relations Publiques

DT : Direction Technique

DTV : Direction de la Télévision

FASEG : Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

HAAC : Haute Autorité de l'Audiovisuelle et de la Communication

HOMEL : Hôpital de la Mère et de l'Enfant

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ORTB : Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin

SEFI : Service d'Electricité et du Froid Indus

SF : Service Financier

SG : Secrétariat Général

SR : Service Recouvrement

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

UAC : Université d'Abomey-Calavi

UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

Marché : lieux de confrontation de l'offre et de la demande d'un produit sur un espace géographique précis en vue de fixer le prix.

Part du marché : pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché.

Stratégie : art d'organiser et de coordonner un ensemble d'opérations pour parvenir à un but.

Créances : C'est une dette, une somme d'argent due par un particulier ou une entreprise à un autre particulier ou à une autre entreprise.

Créances irrécouvrables : Il s'agit des créances douteuses dont les recouvrements ne sont plus possibles.

Créances douteuses : créances de toutes natures, même assorties de garantie qui présentent un risque certain ou probable de non-recouvrement partiel ou total par l'entreprise détentrice.

Efficacité : caractère d'une personne, d'une entreprise qui produit le maximum de résultats avec le minimum d'efforts, de moyens efficaces pour atteindre ces objectifs

Procédure de recouvrement : ensemble des actions menées par une entreprise pour entrer en possession des fonds détenus par les clients.

Recouvrement des créances : activité réglementée, consistant à utiliser tous les moyens légaux, amiables et/ou judiciaire pour obtenir d'un débiteur le paiement de la créance due au créancier.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Résultat sur la réalisation des activités.....	26
Tableau N°2 : Tableau d'identification des problématiques possibles... ..	27
Tableau N°3 : Tableau de bord de l'étude.....	41
Tableau N°4 : Tableau de décisions liées aux conditions de vérification des hypothèses.....	56
Tableau N°5 : Tableau de présentation des données relatives au problème spécifique N°1.....	91
Tableau N°6 : Tableau de présentation des données relatives au problème spécifique N°2.....	91
Tableau N°7 : Tableau de présentation des données relatives au problème spécifique N°3.....	91
Tableau N°8 : Tableau de présentation des données relatives au problème spécifique N°4.....	92

LISTE DES GRAPHIQUES

Numéro du graphique	Titres	pages
1	Causes liées à la mise en œuvre de moyens insuffisants de déplacement en matière de recouvrement	60
2	Causes liées au non respect des visites périodiques de recouvrement	61
3	Causes liées au risque de perte de fonds liés aux recouvrements	62
4	Causes liées à la non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs	63

RESUME

Le Service Financier, notre structure d'accueil de stage, est confronté à un certain nombre de problèmes de gestion. Ces problèmes regroupés par centre d'intérêts nous ont permis de retenir la problématique d'une gestion efficace du recouvrement des créances par le Service Financier de l'Agence Comptable à l'ORTB. Afin d'aborder le sujet au mieux possible, nous avons adopté une démarche qui s'inscrit dans une logique de recherche diagnostic qui n'est rien d'autre qu'une étude nous permettant d'établir un diagnostic sur la gestion non efficace du recouvrement des créances par le Service Financier de l'Agence Comptable à l'ORTB en vue de son amélioration par le biais de quelques propositions de solutions dans une logique d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques. Sur ce nous avons utilisé plusieurs approches comme celle de CHRISTOPHER Martin ; MANSILLON & Ali ; H. FAYOL et H. MINTZBERG ; CARE INTERNATIONAL, KPATOUKPA H. A., AGBASSA et HOUNDETE.

La vérification des hypothèses de l'étude après enquêtes a conduit à l'établissement du diagnostic selon lequel : la mise en œuvre de moyens insuffisants de déplacement en matière de recouvrement s'explique par la mauvaise utilisation des véhicules ; le non respect des visites périodiques de recouvrement s'explique par l'absence de coordination des tâches ; le risque de perte de fonds liés aux recouvrements s'explique par la mise en œuvre de moyens insuffisants en matière de la sécurisation des fonds ; le non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs s'explique par la non mise en application des dispositions retenues en la matière. Pour éradiquer ces causes, nous avons proposé entre autres au Service Financier de :

- Doter la division recouvrement d'un véhicule pour le recouvrement des créances ;
- Respecter les visites périodiques pour qu'il est assez de fonds pour faire face aux besoins financiers dans les meilleurs délais ;
- Mettre en place des systèmes de maîtrise et d'éradication des risques liés aux pertes de fonds ;
- Mettre en application la procédure de poursuite judiciaire dans le but de réduire les problèmes de non remboursement des dettes.

Ces solutions étant destinées à une meilleure gestion du recouvrement des créances, nous souhaiterons leur mise en œuvre afin de pouvoir permettre à l'ORTB de tirer un meilleur profit de ces activités.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION EFFICACE DU RECOUVREMENT DES CREANCES PAR LE SERVICE FINANCIER DE L'AGENCE COMPTABLE A L'ORTB.....	3
SECTION I : Cadre général de réalisation de l'étude à l'ORTB.....	4
SECTION II : Observations de stage et choix de la problématique de l'étude.	20
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE BASE DE L'ETUDE, REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE CHOISIE POUR UNE GESTION EFFICACE DU RECOUVREMENT DES CREANCES PAR LE SERVICE FINANCIER DE L'AGENCE COMPTABLE A L'ORTB.	32
SECTION I : Cadre théorique de base de l'étude : objectifs et hypothèses de recherche.....	33
SECTION II : Revue de littérature et choix de la méthodologie de recherche..	42
CHAPITRE III : MISE EN APPLICATION DE LA METHODOLOGIE CHOISIE POUR UNE GESTION EFFICACE DU RECOUVREMENT DES CREANCES PAR LE SERVICE FINANCIER DE L'AGENCE COMPTABLE A L'ORTB	57
SECTION I : Organisation de l'enquête, dépouillement et présentation des données.....	58
SECTION II : Etablissement des diagnostics, approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre	63
CONCLUSION GENERALE.....	72
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	73
ANNEXES	74
TABLE DES MATIERES.....	93

INTRODUCTION GENERALE

Le développement de tout pays exige des dirigeants la définition des politiques et stratégies pouvant permettre la mise à disposition de tout le peuple, toutes sortes d'informations. De ce fait, les médias constituent d'intermédiaires entre les gouvernants et les citoyens. Le bon fonctionnement de ces médias exige en leurs sein la création et l'implantation de plusieurs organisations comme ceux de l'audiovisuel et de communication.

Au Bénin, la mise à disposition des citoyens des informations est assurée par les chaînes de radiodiffusion et de télévision, des journaux écrits ...etc. Parmi ceux-ci figure l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin(ORTB) qui a jouit du monopole depuis sa création le 07mars 1953 sous l'appellation Radio Cotonou jusqu'au 20 août 1997 où il est rentré dans le monde concurrentiel selon les dispositions de la loi N°97-010 du 20 mars 1997 portant libéralisation de l'espace Audiovisuel.

Pour sa bonne marche, l'ORTB dispose en son sein de nombreuses directions et de nombreux services parmi lesquels figure le Service Financier de l'Agence Comptable qui a fait l'objet de notre étude. Ce service se charge en effet de la gestion du recouvrement des créances et toutes les affaires financières. Ainsi, l'entrée de fonds dans l'Office est réalisée au niveau du recouvrement des créances clients. Malgré la mise en œuvre de nombreuses stratégies pour permettre un meilleur recouvrement des créances, on assiste encore a de nombreux problèmes.

Pour faire face a ces problèmes liés au recouvrement des créances, nous avons choisie de réfléchir sur le thème : « **pour une gestion efficace du recouvrement des créances par le Service Financier de l'Agence Comptable à l'ORTB** ». Le choix de ce thème se justifie par notre ambition d'apporter notre

participation à l'amélioration de la politique du recouvrement des créances à l'ORTB.

Le présent travail s'articule autour de trois (03) chapitres qui se présentent comme suit :

- Le premier chapitre présente le cadre contextuel de l'étude, les observations de stage et le choix de la problématique
- Le deuxième chapitre est consacré au cadre théorique de base de l'étude, à la revue de littérature et à la méthodologie choisie
- Enfin, le troisième chapitre porte sur la mise en application de la méthodologie choisie

CHAPITRE I :

**CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE,
OBSERVATIONS DE STAGE ET CHOIX DE LA
PROBLEMATIQUE DE LA GESTION EFFICACE
DU RECOUVREMENT DES CREANCES PAR LE
SERVICE FINANCIER DE L'AGENCE
COMPTABLE A L'ORTB**

L'ORTB est la structure qui nous a accueilli pour notre stage. C'est pourquoi après une présentation générale de celle-ci, nous avons exposé nos observations de stage afin de pouvoir déterminer la problématique qui fera l'objet de notre étude.

SECTION I : cadre général de réalisation de l'étude à l'ORTB

Le cadre général de réalisation de l'étude se présente ici à travers le cadre institutionnel de l'étude (L'ORTB), le cadre physique de l'étude (le Service Financier de l'ACO à l'OTRB) et le cadre environnemental de l'étude (Le Microenvironnement et le macro-environnement de l'ORTB)

Paragraphe 1 : cadre institutionnel de l'étude : L'ORTB

L'ORTB sera présenté ici à travers son historique, ses missions, ses organes et ses activités

I- Historique et missions de l'ORTB

A- Historique de l'ORTB

Audiovisuel de services publics, l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin est le fruit d'une longue évolution. La Radiodiffusion a démarré ses émissions le 07 mars 1953 dans un petit bureau des PTT sous l'appellation de Radio Cotonou. Son programme était agrémenté de nouvelles, de musique et de communiqués. Elle fut rebaptisée Radio Dahomey le 1er octobre 1958 et gardera cette dénomination jusqu'au 1er août 1970. Suite aux coups d'Etat militaires, Radio Dahomey a connu les dénominations suivantes :

- ✓ du 1er août 1970 au 26 octobre 1972 : la Voie du progrès ;
- ✓ du 26 octobre 1972 au 28 février 1990 : la Voie de la révolution;

- ✓ depuis le 28 février 1990 qui est la date de clôture de l'histoire de la Conférence des Forces Vives de la Nation, la Radiodiffusion porte le nom de **Radio Bénin**.

Quant à la Télévision, créée en 1972, elle ne sera fonctionnelle que six (06) ans après. La fusion des deux médias fut réalisée pour devenir à terme par **ordonnance n°75-43 du 21 juillet 1975**, l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (**ORTB**). La période allant de 1996 à nos jours, est marquée par la démonopolisation des ondes. Le monopole de l'espace audiovisuel que détient l'ORTB est ainsi levé par les dispositions de la loi n°97-010 du 20 août 1997 portant libéralisation de l'espace audiovisuel. Ainsi, à partir de l'année 1997, il est entré dans un monde concurrentiel. En 2013, une nouvelle chaîne de télévision a été créée sous l'appellation Bénin Business 24 (BB 24). Elle a démarré ses programmes le 30 juillet 2013. Elle assure le développement des affaires.

B- Missions de l'ORTB

Les statuts de l'ORTB ont été approuvés par **décret n°99-312 du 22 juin 1999**.

Ce décret consacre l'Office comme un établissement public à caractère social, scientifique et culturel doté d'une personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est régi par les dispositions des statuts actuels ainsi que par celles de la loi organiques n°92-021 du 21 août 1992 relative à la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication (H.A.A.C.) et la loi n°94-009 du 28 juillet 1994 portant création, organisation et fonctionnement des offices à caractère social, culturel et scientifique.

A ce titre, conformément à l'article 3 de ses statuts, l'Office a pour missions :

- ✓ d'étudier, de réaliser et de diffuser des émissions d'informations générales et des programmes de Radiodiffusion et de Télévision répondant aux objectifs politiques, économiques, et sociologiques de l'Etat Béninois,
- ✓ de produire, de coproduire, d'échanger, d'acquérir et de programmer des émissions de Radiodiffusion et de Télévision répondant au public sans distinction de race, de culture, de sexe et de religion;
- ✓ de contribuer au renforcement de l'unité nationale en diffusant des émissions qui favorisent l'intégration et l'éducation permanente de tous les citoyens ainsi que le développement de tout le pays ;
- ✓ d'aider au renforcement des valeurs sociales par la promotion d'une éthique basée sur le respect de la personne humaine, du citoyen et du bien public ;
- ✓ d'assurer le rayonnement et le prestige du Bénin à l'étranger ;
- ✓ de servir de référence nationale en matière d'audiovisuel par la qualité ;
- ✓ de prospecter et de diffuser des annonces publicitaires et communiqués conformément à la réglementation en vigueur ;
- ✓ d'offrir toutes prestations, assistance ou coopération en matière de radiodiffusion et de télévision. La réussite de ces différentes missions est subordonnée à une organisation bien structurée mise en place par l'Office

II-Organes et Activités de l'ORTB

A-Organes de l'ORTB et leurs fonctions

On distingue les organes de décision et les organes opérationnels (voir organigramme de l'ORTB en annexe 1)

1-) Les Organes de décision et leurs fonctions

Les Organes de Décisions sont composés du Conseil d'Administration(CA) et du Comité de Direction (CODIR)

❖ Le Conseil d'Administration (CA)

Selon l'article 7 des Statuts, l'ORTB est administré par un Conseil d'Administration investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de l'Office et pour faire ou autoriser tous actes ou opérations relatifs à son objet. Le CA est donc l'Organe Suprême de décision de l'Office. Sa composition, ses pouvoirs et ses modalités de fonctionnement sont prévus par les statuts. IL a donc le pouvoir:

- d'élaborer la politique générale de l'Office en conformité avec les objectifs définis dans le plan de développement économique et social du pays ;
- de recevoir directement la communication des rapports trimestriels et annuels des commissaires aux comptes et délibérer à leur sujet ;
- de faire une étude prévisionnelle sur les perspectives d'activités et le budget pour l'exercice suivant et les comptes de l'exercice écoulé de l'Office ;
- d'arrêter par période annuelle les notes, les indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour évaluer les performances de l'Office ;
- de fixer les primes et proposer aux autorités de tutelle des sanctions au sujet des directions.

Le Conseil d'Administration délègue au directeur général certains pouvoirs qui sont définis dans le règlement intérieur. Il se réunit deux (02) fois par an en session ordinaire. Des sessions extraordinaires se tiennent en cas de besoin.

L'article 8 des Statuts précise que le Conseil d'administration est composé de sept (07) membres :

- le Ministre de tutelle ou son représentant ;
- le représentant du Ministre en charge des finances et de l'économie ;

- le représentant du Ministre en charge du développement ;
- le représentant du Ministre en charge de l'agriculture ;
- le représentant du personnel de l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin élu en Assemblée Générale ;
- le représentant des usagers désigné par le Ministre de tutelle ;
- une personnalité compétente dans le domaine de l'audiovisuel désignée par le Ministre de tutelle.

Conformément à l'article 9, les Administrateurs sont nommés par décret pris en Conseil des Ministres pour un mandat de quatre (04) ans renouvelable.

❖ **Le Comité de Direction (CODIR)**

Le Comité de Direction est un organe consultatif obligatoire. Il est composé du staff de l'Office et d'un représentant du syndicat. Il est présidé par le Directeur Général ou son représentant. Il se réunit au moins une (01) fois par semaine. Le CODIR est chargé du contrôle et de la coordination de l'ensemble des activités de l'Office. Il a aussi pour tâche d'assurer la mise en application, l'exécution et le suivi des décisions prises par le CA.

2-) Les Organes Opérationnels et leurs fonctions

Un Office aussi important que l'ORTB, nécessite pour sa prospérité, un fonctionnement rigoureux de chacune de ses directions. Les organes Opérationnels de l'ORTB sont multiples. La gestion des ressources et le fonctionnement de l'ORTB sont assurés par neuf (09) directions telles que :

- La Direction Générale (DG) ;
- Le Secrétariat Général (SG) ;
- La Direction Technique (DT) ;
- La Direction de la Radiodiffusion (DR) ;
- La Direction de la Télévision (DTV) ;

- La Direction des Relations Publiques (DRP);
- La Direction Régionale de Parakou (DREP);
- L'Agence Comptable (ACO) ;
- La Direction des Ressources Humaines (DRH).

➤ **La Direction Générale (DG)**

Elle est l'organe de gestion de l'Office. Le Directeur Général assure le management général de l'Office. Il est l'ordonnateur général du budget et veille à son exécution. En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par le CA, le DG représente l'Office dans tous les actes de la vie civile.

➤ **Le Secrétariat Général(SG)**

Il est chargé de la gestion administrative et matérielle de l'Office. Il définit, en accord le Directeur Général et le collège des autres directeurs, la vision et les objectifs de l'Office.

➤ **La Direction Technique(DT)**

Cette direction est chargée du meilleur suivi des équipements de l'Office. Elle est assistée et supplée au besoin par deux (02) Directeurs Techniques Adjoints. A ce titre, elle s'occupe entre autres des tâches suivantes :

- définir la politique cohérente d'équipement technique de l'office ;
- maintenir le contrôle de l'Etat du réseau technique radiophonique et télévisuel ;
- gérer des centres de diffusion de haute fréquence de la radio et de la télévision d'Abomey-Calavi et de Parakou ;
- contrôler des transmissions en direct de la Radiodiffusion et de la Télévision ;

- installer les équipements techniques.
- veiller au tenu à jour du fichier central des immobilisations techniques.

➤ **La Direction de la Radiodiffusion(DR)**

Cette direction a pour fonctions :

- D'organiser, coordonner et contrôler toutes les activités relatives à la production radiophonique ;
- De recueillir et diffuser des émissions conformément à la déontologie de la profession ;
- D'élaborer et diffuser des émissions et des informations en direction du monde rural ;
- D'acquérir en vue de diffuser des programmes sur les marchés ou des banques de programmes et promouvoir la distribution des productions originales de la radio nationale.
- D'organiser et contrôler le respect de toutes les règles liées à la profession.

Cette direction est subdivisée en cinq(05) services à savoir:

- Le service de radio rural ;
- Le service des programmes et de la production ;
- Le service de l'information du journal parlé ;
- Le service Atlantic FM ;
- Le service Technique.

➤ **La Direction de la Télévision(DTV)**

Elle est chargée de la production télévisuelle, de l'élaboration et de la mise en œuvre de la grille des programmes de la télévision.

Elle a pour mission de :

- Organiser, coordonner et contrôler toutes les activités relatives à la production télévisuelle ;
- Veiller à la réalisation et à la diffusion des informations conformément à la déontologie et à l'éthique de la profession.

A ce titre, le directeur de la télévision est responsable du contenu et de la qualité de l'édition des journaux télévisés et de toutes autres productions télévisuelles ;

- Développer et entretenir les relations avec les partenaires ;
- Assurer un programme varié et équilibré, fondé sur l'information, l'éducation et le divertissement de toutes les couches sociales ;
- Promouvoir la production télévisuelle locale en français et en langues nationales ;
- Organiser et contrôler toutes les régies techniques, studios, salles de montage etc.
- Elaborer une grille des programmes dynamiques ;
- Veiller à la qualité technique des émissions.

Les services relevant de cette direction sont :

- Le service des programmes ;
- Le service de la production ;
- Le service de l'information ;
- Le service informatique.

➤ **La Direction des Relations Publiques(DRP)**

Cette direction s'occupe des activités commerciales de l'Office. Elle joue le rôle intermédiaire entre les clients et les directions de la radiodiffusion et de la télévision. Etant donné l'importance que revêt cette direction pour notre recherche, nous nous consacrerons plus à son étude. Elle a pour mission :

- D'assurer la promotion des activités de l'ORTB ;
- De signer toutes les factures à adresser aux clients ;
- De veiller à la mise en application des tarifs approuvés par le CODIR et le CA ;
- D'élaborer, le cas échéant les projets d'autorisation des tarifs à soumettre au comité de direction et au CA pour approbation ;

Ainsi, elle dispose d'un secrétariat et de trois(03) services à savoir :

- Service publicité communiqué, radio, télévision ;
- Service facturation et contentieux ;
- Service marketing et clientèle.

➤ **La Direction Régionale de Parakou (DREP)**

Elle a pour mission essentielle de desservir la région septentrionale du territoire national. Elle assure la gestion de la station de Parakou en collaboration avec ses homologues de la radio, de la télévision, du réseau et du développement technique. Cette Direction est composée d'un :

- Secrétariat ;
- Service d'exploitation technique ;
- Service des relations publiques ;
- Service de comptabilité et de matériel

➤ **L'Agence Comptable(ACO)**

Elle s'occupe de la gestion comptable, financière et fiscale de l'Office afin de garantir une rentabilité satisfaisante de son patrimoine. Son Directeur, l'Agent Comptable est nommé par le Ministre chargé des finances, sur requête du Ministre de tutelle. Il est le seul habilité à tenir les comptes et les caisses de

l'Office. Il assure la gestion financière et comptable de l'Office, propose au supérieur la politique et les stratégies financières, contrôle l'exactitude et la validité des pièces de dépenses, assure le contrôle et le suivi de la trésorerie.

L'Agent Comptable travaille en collaboration avec tous les autres directeurs et a pour tâches de :

- établir et suivre l'exécution du budget ;
- tenir la comptabilité générale et la comptabilité établir les états financiers ;

L'Agence Comptable se décompose en deux (02) services à savoir :

- Le service financier;
- Le service de la comptabilité ;
- **La Direction des Ressources Humaines (DRH)**

Elle élabore la politique de recrutement de l'Office, organise les tests de recrutement internes, procède régulièrement à la mise à jour des postes, veille à l'enregistrement et au suivi des informations concernant le personnel, à la conservation des dossiers individuels, gère les congés et les autorisations d'absence des dispositions légales et réglementaires liées aux ressources humaines. Elle est également chargée de la gestion des contentieux administratifs et sociaux du personnel, des déclarations sociales du personnel et de l'élaboration du plan de formation de l'Office.

Les services qui la composent sont :

- ✓ Le service de l'administration du personnel et gestion des carrières
- ✓ Le service du développement des ressources humaines ;
- ✓ Le service de gestion de la paie et des affaires sociales ;
- ✓ Et le centre de formation professionnelle.

B - Les activités de l'ORTB

L'ORTB dispose de deux (02) type d'activité à savoir :

- Les activités Principales
- Les activités Secondaires ou d'Accompagnement

1-) Les Activités Principales

Les activités principales de l'ORTB sont celles de la télécommunication et de l'audiovisuel telles que :

- ✓ la réalisation des émissions d'informations générales, d'ordre politique, économique et socioculturel ;
- ✓ la diffusion des annonces générales et nécrologiques ;
- ✓ la réalisation des publicités et des interviews;
- ✓ la diffusion des messages;
- ✓ la couverture médiatique des grands événements.

2-) Les Activités secondaires ou d'accompagnement

Comme activités secondaires de l'ORTB nous pouvons citer :

- ✓ La Gestion des Ressources Humaines et intellectuelles
- ✓ La Gestion des Ressources Financières et comptables
- ✓ La Gestion des Ressources Matérielles
- ✓ La vente de CD vidéo
- ✓ L'enregistrement des communiqués sur des supports pour certains clients
- ;

Paragraphe 2 : Cadre physique de l'étude : Le Service Financier de l'Agence de Comptable de l'ORTB et son environnement

I- Présentation du Service Financier de l'ACO/ORTB

Le cadre physique de notre étude constitue le service ou l'organe au sein duquel s'est déroulé de façon directe notre stage. Ici, il s'agit du Service Financier de l'ACO/ORTB. Pour bien accomplir sa mission et atteindre ses objectifs, ce service est subdivisé en deux (02) parties : la **division Recouvrement** et la **division Affaires Financières**.

A-Organes du Service Financier

On distingue les Organes de la division Recouvrement et les Organes de la division Affaires Financière

1- Les organes de la division Recouvrement

La division Recouvrement est une division sans démembrement. Toutes ses activités sont réalisées et coordonner à un seul niveau.

2-Les organes de la division Affaires Financières

Cette division est composée des différentes sections que sont :

- La section Liquidation chèques ;
- La section états de paiement ;
- La section Suivi des fournisseurs ;
- La section Caisse Centrale.

B- Les activités du Service Financier

On distingue les activités de la division Recouvrement et celles de la division Affaires Financières.

1- Les activités de la division Recouvrement

La division Recouvrement, poumon du Service Financier, est chargée de la Gestion du Recouvrement des créances.

2- Les activités de la division Affaires Financières

Les activités réalisées par la division affaires financières sont :

- La Gestion de la Liquidation des chèques ;
- La Gestion des états de Paiement ;
- La Gestion du Suivi des Fournisseurs
- La Gestion des Fonds de l'Office.

II- L'environnement du Service Financier

L'environnement est l'ensemble des éléments externes qui influencent le fonctionnement et les réalités de l'entreprise ou de l'administration considérée. Cet environnement est constitué de manière générale de deux sous-ensembles : le microenvironnement et le macro-environnement.

A- Le Microenvironnement de l'ORTB

C'est l'ensemble des acteurs (personnes physiques ou morales) qui ont une influence directe sur le fonctionnement et les réalités de l'organisation considérée. Il est constitué des clients, des fournisseurs et des concurrents.

Les clients de l'ORTB

Il s'agit des personnes physiques ou morales qui bénéficient des diverses prestations de service fournies par l'ORTB à savoir :

- Les Couvertures Médiatiques ;
- Les Interviews ;
- Les Retransmissions en direct ou différé ;

- Les Annonces publicitaires et nécrologiques ;
- Etc.

Il s'agit :

- ✓ Des opérateurs GSM à savoir SPACETEL(MTN), ETISALAT(MOOV), ETAT (Libercom) ;
- ✓ Les Banques (ORABANK, ECOBANK,BOA,BIBE);
- ✓ les institutions Etatiques (Ministères, Assemblée Nationale, HAAC, CCIB, CES) ;
- ✓ Les ONG (ONG ALCRER, FONDATION BOA, FONDATION SEBASTIEN G. ADJAVON) ;
- ✓ les Universités, Ecoles publiques et privées (Université D'ABOMEY-CALAVI) ;
- ✓ Les Organismes internationaux (Plan Bénin, UNICEF) ;
- ✓ Les entreprises commerciales etc.

Les fournisseurs de l'ORTB

Il s'agit des personnes physiques ou morales prestataires de services qui se chargent de mettre à la disposition de l'Office leur savoir faire et les entreprises qui se chargent de mettre à la disposition de l'Office du matériel informatique, des fournitures de bureau etc. On peut citer :

- Le Centre Nationale Hospitalier universitaire Hubert k. MAGA(CNHU) ;
- Hôpital Saint Luc ;
- Hôpital de la Mère et de l'Enfant(HOMEL) ;
- Service d'Electricité et du Froid Indus(SEFI) ;
- TUNDE SA ;
- Restaurant le Berceau des Intimes ;
- Etc.

Les concurrents de l'ORTB

Il s'agit des structures qui offrent les mêmes services que l'ORTB telles que les chaînes de télévision :

- CANAL3 BENIN ;
- LC2 TELEVISION ;
- GOLF TV ;
- EDEN TV ;
- ADO TV ;
- ETC.

Et les chaînes de radiodiffusion :

- GOLF FM ;
- RADIO MARANATHA ;
- RADIO TOKPA ;
- FRISSON RADIO ;
- ETC.

B- Le macro-environnement de l'ORTB

Il s'agit des facteurs externes qui influencent le fonctionnement et les réalités de l'ORTB c'est-à-dire l'environnement général au sein duquel il évolue. Il est ici constitué de l'environnement juridique et réglementaire, socio-économique, audiovisuel sur lesquels l'ORTB n'a que peu de pouvoir.

✓ l'environnement juridique et réglementaire de l'ORTB

L'ORTB étant une structure d'Etat, son organisation et son fonctionnement sont régies par des textes et des lois comme par exemple la loi organique n° 92-021 du 21 août 1992 relatif à la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication, la loi n° 94-009 du 28 juillet 1994 portant organisation et

fonctionnement des offices à caractères social, culturel et scientifique et le décret n° 2005-252 du 06 mai 2005 relatif à ses statuts. Ses décisions sont influencées par ces derniers. Avant de prendre toutes décisions importantes, le Directeur Général doit saisir le Conseil d'Administration pour approbation. Cette situation ne lui permet pas d'avoir une autonomie de prise de décision pour pouvoir évoluer dans le monde concurrentiel.

✓ **L'environnement socio-économique de l'ORTB**

L'ORTB étant une structure de prestation de services, la majorité de ses activités sont soumises à la TVA. Cette situation constitue un atout pour le Bénin parce que ces taxes sont entrées dans la caisse publique et sont utilisées pour assurer la politique de distribution de revenu, pour prendre en charge les personnes atteintes des maladies graves comme le VIH-SIDA, la TUBERCULOSE. Elles sont également utilisées pour accorder des microcrédits aux femmes, pour assister le secteur éducatif etc.

✓ **L'environnement audiovisuel de l'ORTB**

L'ORTB dispose dans presque toutes les communes du Bénin des antennes régionales pour permettre à toute la population Béninoise de bénéficier de ses services. La diffusion du journal dans les principales langues du Bénin constitue un grand atout parce que ça nous permet d'être au même niveau d'information quelque soit l'origine. La création de la chaîne de télévision BB24 constitue aussi un atout parce qu'elle nous montre les valeurs culturelles de notre pays.

SECTION II : Observations de stage et choix de la problématique de l'étude

PARAGRAPHE 1 : Etats des lieux sur les ressources et les activités du Service Financier de l'ACO /ORTB

I- Etats des lieux sur les ressources du Service Financier de l'ACO/ORTB

A- Généralités sur les ressources

Les ressources sont constituées des moyens de prestation et de réalisation des activités. On distingue trois (03) catégories de ressources à savoir :

- les ressources Humaines ;
- les Ressources Financières ;
- les Ressources Matérielles.

Chaque type de ressources peut se subdiviser en :

- Force ou atout réel (AR) ;
- Opportunité ou atout potentiel (AP) ;
- Faiblesse ou contrainte réelle (CR) ;
- Menace ou contrainte potentielle (CP).

Les présents états des lieux ont été réalisés dans leur détail en deux temps : état des lieux à l'interne et état des lieux à l'externe sur les ressources (voir annexe 2)

B - Inventaire des ressources effectives de l'ORTB

Il ressort des observations sur les ressources du Service Financier les états effectifs suivants sur ces ressources :

1- Par rapport aux ressources Humaines et intellectuelles

- a- Caractère hétérogène du personnel du Service Financier(AR) ;
- b- Caractère qualifié du personnel du Service Financier (AR) ;
- c- Suivi régulier des heures de travail (AR) ;
- d- Forte collaboration entre les dirigeants et les agents (AP) ;
- e- Caractère ponctuel des agents du Service Financier (AR) ;
- f- Manque de suppléant aux agents du Service Financier (CR) ;
- g- Insuffisance du personnel au sein des divisions du Service Financier (CR) ;
- h- Disponibilité des stagiaires du Service Financier de l'ORTB (AR) ;
- i- Non licenciement des agents incapables de travailler (CP) ;
- j- Existence d'agents d'entretien (AP) ;
- k- Fuite de certains employés de l'ORTB vers ses concurrents (CP).

2- Par rapport aux ressources financières

- a- Réception de subvention de la part de l'Etat (AP) ;
- b- Gestion parfaite des fonds perçus sur service rendus aux clients (AR) ;
- c- Manque de moyen de financement en cas d'existence de créance client (CR) ;
- d- Dettes de l'Etat envers l'ORTB (CP) ;
- e- Retard de remboursement des sommes dues par certains clients (CP) ;
- f- Mauvaise gestion des factures clients (CP) ;
- g- Existence de réduction de tarif aux clients réguliers (AP) ;
- h- Influence de l'Etat dans la gestion de l'ORTB(CP) ;
- i- Reversement des taxes (AP) ;
- j- Augmentation de la part du marché de l'ORTB (AP).

3- Par rapport aux ressources matérielles

- a- Existence de matériel et fourniture de bureau (AR) ;

- b- Existence de climatiseurs et vidéo de surveillance au Service Financier (AR) ;
- c- Insuffisance du matériel informatique (CR) ;
- d- Manque de local pour les stagiaires (CR) ;
- e- Mauvaise fonctionnement du matériel informatique (CP) ;
- f- Existence de gestion informatisée (AR) ;
- g- Protection des données personnelles de chaque agent (AP) ;
- h- Incompétence de certains fournisseurs de l'ORTB (CP).

II- Etats des lieux sur la réalisation des activités du Service Financier de l'ACO/ORTB

A- Généralités sur les activités

Il s'agit ici de l'état des lieux sur les actions ou les activités du Service Financier de l'ACO sans prendre en compte son environnement. Sur les cinq (05) activités du service financier de l'ACO, nous avons accentué nos observations sur les trois (03) suivantes :

- La gestion des états de paiement (activité N°1);
- La gestion du recouvrement des créances (activité N°2) ;
- La gestion des fonds de l'Office (activité N°3).

Les constats sur ces trois activités seront réalisés en tenant compte des performances :

- Performances réelles(PR) ;
- Performances potentielles(PP).

Et des contre-performances :

- Contre-performances réelles(CPR) ;
- Contre-performances potentielles(CPP).

Les présents états des lieux ont été réalisés dans leur détail en deux temps : état des lieux à l'interne et état des lieux à l'externe (voir annexe 3).

B- Bilan des observations sur les activités du Service Financier de l'ACO/ORTB

Il ressort de l'état des lieux les constats significatifs en termes de performances (performances réelles, performances potentielles) et en termes de contres - performances (contres -performances réelles, contre-performances potentielles)

- Les performances (performances réelles et performances potentielles)

Nous avons dégagé pour toutes les activités du Service Financier dix (10) performances qui sont les suivantes :

Par rapport à la gestion des états de paiement (Activité N°1)

- 1- Enregistrement chronologique des états de paiement **(PR)** ;
- 2- Caractère prioritaire des états de frais de mission **(PR)** ;
- 3- Confidentialité dans l'élaboration des frais relatifs aux états de paiement **(PR)** ;
- 4- Attribution de prime et de perdiem aux agents **(PP)** ;

Par rapport à la gestion du recouvrement (Activité N°2)

- 5- Accueil chaleureux des clients **(PR)** ;
- 6- Existence d'un délai de franchise pour les clients débiteurs **(PR)** ;

Par rapport à la gestion des fonds de l'Office (Activité N°3)

- 7- Suivi régulier des fonds de l'Office **(PR)** ;
- 8- Conservation de la clientèle **(PP)** ;
- 9- Augmentation progressive de la part du marché **(PP)** ;
- 10- Gestion des guichets des autres centres de l'Office **(PR)**.

Les Contre-performances (Contre-performances réelles, Contre-performances potentielles)

Quant aux contre-performances, nous y avons dégagé quinze(15)

Par rapport à la gestion des états de paiement (Activité N°1)

- 1- Retard dans l'établissement des états de perdiem et autres (**CPR**) ;
- 2- Evaluation non efficace des états de paiement(**CPR**) ;
- 3- Enregistrement non chronologique des états de paiement (**CPR**) ;

Par rapport à la gestion du recouvrement (Activité N°2)

- 4- Non respect des délais de paiement par certains clients(**CPR**) ;
- 5- Mise en œuvre de moyen insuffisant de déplacement en matière de recouvrements (**CPR**) ;
- 6- Manque de personnel au niveau du recouvrement(**CPR**) ;
- 7- Non respect des visites périodiques de recouvrement (**CPR**) ;
- 8- Risque de perte de fonds liés aux recouvrements(**CPP**) ;
- 9- Non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs(**CPP**) ;
- 10-Possibilité de Poursuite judiciaire en cas de non paiement des dettes (**CPR**),
- 11-Retard dans l'établissement de certaines factures(**CPP**) ;

Par rapport à la gestion des fonds (Activité N°3)

- 12-Manque de liquidité (**CPR**) ;
- 13-Non exécution de certaines dépenses de fonctionnement (**CPR**) ;
- 14-Rude concurrence entre l'ORTB et ses concurrents (**CPP**) ;

15-Manque de personnel à la caisse centrale (CPR).

Le récapitulatif des constats significatifs se trouvent dans le tableau n°1

Paragraphe2 : Choix de la problématique et justification du thème

Après avoir identifié les différentes problématiques possibles, nous avons dégagé la problématique la plus pertinente pour la structure d'accueil de stage et le thème y afférent. Nous avons fini par la spécification de cette problématique retenue.

I- Identification des problématiques possibles

A- Tableau d'identification des problématiques possibles

Ici, les problèmes spécifiques sont regroupés par centre d'intérêt dans le but d'identifier les différentes problématiques qui se dégagent de l'état des lieux (Voir tableau n°2) et de choisir la plus pertinente pour notre structure d'accueil de stage.

II- Choix et spécification de la problématique de l'étude

A- Choix de la problématique et libellé du thème

1- Choix de la problématique de l'étude

Les problèmes spécifiques précédemment identifiés sont regroupés par trois (03) centres d'intérêt en fonction d'un problème général pour chaque centre d'intérêt identifié.

Ainsi nous avons pu dégager les problématiques suivantes :

- Problématique de la gestion satisfaisante des états de paiement
- Problématique de la gestion efficace du recouvrement des créances
- Problématique de la gestion optimale des fonds de l'Office.

Tableau n°1 : Résultats sur la réalisation des activités

Eléments activités	Angles d'observatio ns	Contre-performances (problèmes spécifiques)	Performances
Gestion des Etats de paiement	Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans l'établissement des états de perdiem et autres - Evaluation non efficace des états de paiement - Enregistrement non chronologique des états de paiement 	<ul style="list-style-type: none"> - Enregistrement chronologique des états de paiement - caractère prioritaire des états de frais de mission - Confidentialité dans l'élaboration des frais relatifs aux états de paiement - Attribution de prime et de perdiem
Gestion du recouvrement	Satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de personnel au niveau du recouvrement - Mise en œuvre de moyen insuffisant de déplacement en matière de recouvrement - Non respect des visites périodiques de recouvrement - Risque de perte de fonds liés aux recouvrements - Non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs - Non respect des délais de paiement par certains - Possibilité de poursuite judiciaire en cas de non paiement des dettes - Retard dans l'établissement de certaines factures 	<ul style="list-style-type: none"> - Accueil chaleureux des clients - Existence d'un délai de franchise pour les clients débiteurs
Gestion des fonds de l'Office	Optimalité	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de liquidité - Non exécution de certaines dépenses de fonctionnement - Manque de personnel à la caisse centrale - Rude concurrence entre l'ORTB et ses concurrents 	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi régulier des fonds de l'Office - Conservation de la clientèle - Augmentation progressive de la part du marché - Gestion des guichets des autres centres de l'Office

Tableau n° 2 : tableau d'identification des problématiques possibles

N°	Centres d'intérêt ou activités	Angles d'observation	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Libellé des problématiques possibles
1	Gestion des états de paiement (centre d'intérêt N°1)	Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans l'établissement des états de perdiem et autres - Evaluation non efficace des états de paiement - Enregistrement non chronologique des états de paiement 	Gestion non Satisfaisante des états de paiement	Problématique de la gestion satisfaisante des états de paiement
2	Gestion du recouvrement (centre d'intérêt N°2)	Satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de personnel au niveau du recouvrement - Mise en œuvre de moyen insuffisant de déplacement en matière de recouvrement - Non respect des visites périodiques de recouvrement - Risque de perte de fonds liés aux recouvrements - Non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs - Non respect des délais de paiement par certains clients - Possibilité de poursuite judiciaire en cas de non paiement des dettes - Retard dans l'établissement de certaines factures 	Gestion non efficace du recouvrement	Problématique de la gestion efficace du recouvrement
3	Gestion des fonds de l'Office (centre d'intérêt N°3)	Optimalité	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de liquidité - Non exécution de certaines dépenses de fonctionnement - Rude concurrence entre l'ORTB et ses concurrents - Manque de personnel à la caisse centrale 	Gestion non optimale des fonds de l'Office	Problématique de la gestion optimale des fonds de l'office

Notons que le choix de notre problématique a été orienté par les besoins en expertise de notre structure d'accueil de stage qu'est l'ORTB et par nos connaissances acquises au cours de notre formation en Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion.

En effet, en ce qui concerne la problématique relative à la gestion satisfaisante des états de paiement, elle relève de notre domaine de formation, mais il nous est revenu qu'elle n'est pas la plus urgente pour l'ORTB et les problèmes identifiés à ce niveau ne sont pas nombreux.

Quant à la problématique liée à la Gestion des fonds de l'Office, elle relève aussi de notre domaine de formation, mais les informations nécessaires ne nous seraient pas données pour mieux l'appréhender. Pour ce qui est de la problématique liée à la gestion efficace du recouvrement des créances, elle relève aussi de notre domaine de formation, mais nos observations dans la structure d'accueil de stage nous ont permis de réaliser qu'elle est la plus urgente pour l'ORTB. Il nous est revenu que c'est à ce niveau qu'on assiste à l'encaissement réel des fonds dans l'Office. C'est également à ce niveau qu'on a identifié beaucoup de problèmes.

Pour ce faire, nos réflexions porteront sur **la problématique de la gestion efficace du recouvrement des créances par le Service Financier à l'ORTB que nous avons jugé très utile comme le meilleur choix de notre thème de réflexion.**

2-Libellé et justification du thème

Nous avons retenu la problématique de la gestion efficace du recouvrement des créances. Ceci nous a amené à libeller le thème de l'étude comme suit : « **POUR UNE GESTION EFFICACE DU RECOUVREMENT DES CREANCES**

**PAR LE SERVICE FINANCIER DE L'AGENCE COMPTABLE A
L'ORTB »**

Il est admis dans tout environnement financier que le recouvrement est très important pour la vie de l'entreprise considérée. Il doit être traité de façon commode et ceci pour le suivi et la rentabilité de l'entreprise. Pour permettre une recette efficace des fonds dans une structure, il est nécessaire pour toute entreprise qui se veut une meilleure rentabilité et un meilleur accroissement de son chiffre d'affaire de bien suivre le recouvrement des créances de ses clients. Il est alors nécessaire d'infliger un traitement décent au recouvrement afin d'avoir plus de disponibilité pour faire face aux besoins financiers.

B- Spécification de la problématique choisie et détermination de la démarche générale de réflexion sur la problématique spécifiée

1- Spécification de la problématique choisie

Ici, nous avons procédé à l'élimination des problèmes qui ne méritent pas ou plus d'être résolus par la présente étude. L'outil d'analyse utilisé pour élaguer ces problèmes spécifiques non désirés, on tient compte des principes ci-après :

- On ne résout pas plusieurs fois le même problème spécifique dans une étude
- On ne résout pas un problème spécifique ne présentant aucune complexité
- On ne résout pas un problème spécifique ne relevant pas de son domaine de formation
- On ne résout pas un problème spécifique déjà résolu de façon satisfaisante par une étude antérieure

Rappelons que la problématique de notre étude, qui est celle de la gestion efficace du recouvrement des créances, renferme les problèmes spécifiques suivants :

- 1- Non respect des délais de paiement par certains clients (PS N° a)
- 2- Mise en œuvre de moyen insuffisant de déplacement en matière de recouvrement (PS N° b)
- 3- Manque de personnel au niveau du recouvrement (PS N° c)
- 4- Non respect des visites périodiques de recouvrement (PS N° d)
- 5- Risque de perte de fonds liés aux recouvrements (PS N° e)
- 6- Non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs (PS N° f)
- 7- Possibilité de poursuite judiciaire en cas de non paiement des dettes (PS N° g)
- 8- Retard dans l'établissement de certaines factures (PS N° h)

Au regard des principes précités en matière de spécification des problématiques en recherche diagnostic, nous avons retenu dans le cadre de notre étude, les problèmes spécifiques ci-après :

PS1 : Mise en œuvre de moyen insuffisant de déplacement en matière de recouvrement (PS N° b),

PS2 : Non respect des visites périodiques de recouvrement (PS N° d),

PS3 : Risque de perte de fonds liés aux recouvrements (PS N° e),

PS4 : Non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs (PS N° f).

2- Détermination de la démarche générale de réflexion sur la problématique spécifiée : la recherche diagnostic

Cette démarche s'inscrit dans une logique de recherche diagnostic qui n'est rien d'autre qu'une étude nous permettant d'établir un diagnostic sur la gestion efficace du recouvrement des créances à l'ORTB en vue de son amélioration par le biais de quelques propositions de solution dans une logique d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques.

L'établissement de ce diagnostic se fera en trois étapes :

- Une première étape à travers la fixation des objectifs et des hypothèses de l'étude ;
- Une deuxième étape : la revue de littérature nous permettant d'avoir une idée sur les réflexions menées par des auteurs suivant un choix de la méthodologie pour la mobilisation et l'analyse des données (établissement du diagnostic proprement dit) ;
- Une troisième et dernière étape : celle de la proposition des solutions dans une logique d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes portés par la gestion non efficace du recouvrement des créances par le Service Financier de l'Agence Comptable à l'ORTB.

➤ Conclusion chapitre I :

Dans le présent chapitre, nous avons exposé nos observations de stage qui nous ont conduits à identifier les problématiques possibles. Après l'identification des différentes problématiques, nous avons pu dégager le thème de notre étude que nous avons intitulé : « pour une gestion efficace du recouvrement des créances par le Service Financier de l'Agence Comptable à l'ORTB ».

Chapitre II :

**Cadre théorique de base de l'étude, revue de littérature
et méthodologie adoptée pour une gestion efficace du
recouvrement des créances par le Service Financier de
l'Agence Comptable à l'ORTB**

Ce chapitre est consacré d'une part à la présentation de l'intérêt de l'étude, des objectifs de développement et de recherche de l'étude, et d'autre part de formuler les hypothèses de l'étude, de faire la revue de littérature et le choix de la méthodologie de recherche de l'étude.

SECTION I : Cadre théorique de base de l'étude : Objectifs et Hypothèses

Ici, il est question de faire ressortir l'intérêt et les objectifs de notre étude, de formuler les hypothèses de recherche et de présenter le tableau de bord de l'étude.

PARAGRAPHE I : Intérêt et objectifs de l'étude

I- l'intérêt de l'étude

L'intérêt de notre étude c'est de proposer et de déterminer les conditions d'une gestion efficace du recouvrement des créances. Une meilleure gestion du recouvrement s'impose alors car les besoins de financement sont de plus en plus importants. Il est donc nécessaire de proposer des programmes de gestion du recouvrement plus pointu afin de les satisfaire et de les retenir dans le but de garantir un meilleur avenir pour l'ORTB.

II- Objectifs de l'étude

On distingue les objectifs de développement de l'étude et les objectifs de recherches de l'étude.

Rappelons que le problème général à résoudre est **la gestion non efficace du recouvrement des créances par le Service Financier et du Recouvrement de l'Agence Comptable à l'ORTB** et que les problèmes spécifiques (PS) associés sont :

- Mise en œuvre de moyen insuffisant de déplacement en matière de recouvrement (PS N°1),

- Non respect des visites périodiques de recouvrement (PS N°2),
- Risque de perte de fonds liés aux recouvrements (PS N°3),
- Non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs (PS N°4).

A- Objectifs de développement de l'étude

Il s'agit pour nous de faire des déclarations d'intention en termes de résolution de chaque problème suivant un objectif général et des objectifs spécifiques.

1- Objectif général de développement

Proposer les conditions d'une gestion efficace du recouvrement des créances par le service financier de l'Agence Comptable à l'ORTB

2- Objectifs spécifiques de développement

Pour parvenir à l'objectif général de développement les objectifs spécifiques suivants seront réalisés

- Envisager les conditions de mise en œuvre des moyens suffisants de déplacement en matière de recouvrement (objectif spécifique n°1) ;
- suggérer les conditions de respect des visites périodiques de recouvrement (objectif spécifique n°2),
- contribuer à l'instauration des conditions de limitation des risques de perte de fonds liés aux recouvrements (objectif spécifique n°3),
- Proposer les conditions de prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs (objectif spécifique n°4)

B- Objectifs de recherche de l'étude

Il s'agit pour nous de libeller les objectifs à travers les déclarations d'intention de réalisation de recherche par rapport à chaque problème suivant un objectif général et des objectifs spécifiques.

1- Objectif général de recherche

Déterminer les conditions d'une gestion efficace du recouvrement des créances par le Service Financier et du Recouvrement de l'Agence Comptable à l'ORTB.

2- Objectifs spécifiques de recherche

Pour déterminer les conditions d'une gestion efficace du recouvrement des créances, il s'agira pour nous de :

- Examiner les conditions de mise en œuvre des moyens suffisants de déplacement en matière de recouvrement ;
- Expliquer les conditions de respect des visites périodiques de recouvrement ;
- Evaluer les conditions de limitation des risques de perte de fonds liés aux recouvrements;
- Rechercher les conditions de prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs.

PARAGRAPHE2 : Hypothèses, revue à mi-parcours et tableau de bord del'étude

I- Hypothèses de l'étude

Une hypothèse liée à un problème P (élément de problématique) se veut à une réponse provisoire que le chercheur donne à une question liée à ce problème P en termes de son origine. De manière précise, il s'agit de répondre à la question : <<selon vous, qu'est ce qui est à l'origine de ce problème ?>>. En réponse à cette question, nous avons identifié les causes susceptibles d'être à la base des différents problèmes. Les éléments de construction de ces hypothèses sont les suivants :

A- Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°1

A l'issue de nos réflexions par rapport au problème spécifique N°1 relatif au mise en œuvre de moyen insuffisant de déplacement en matière de recouvrement, il ressort trois (03) causes qui sont supposées être à la base de cette situation et classées par ordre croissant d'importance. Il s'agit de :

- La possession de moyen de déplacement par les agents recouvreurs ;
- L'incompétence des chauffeurs;
- Mauvaise utilisation des véhicules.

La possession de moyen de déplacement par les agents recouvreurs pourrait expliquer le problème spécifique N°1. Mais notons que cette cause n'existe pas de façon réelle dans l'Office. N'ayant pas été la plus significative, elle est donc abandonnée.

Quant à la deuxième cause, elle paraît un peu existante, mais des dispositions ont été prises pour son éradication. Cette cause a été abandonnée parce qu'elle est moins significatif.

La dernière cause relative à la mauvaise utilisation des véhicules explique mieux à notre avis le problème spécifique N°1. Ainsi, nous pouvons formuler notre hypothèse comme suit : « **la mise en œuvre de moyen insuffisant de déplacement en matière de recouvrement s'explique par la mauvaise utilisation des véhicules** » hypothèse N°1)

B- Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°2

Concernant le non respect des visites périodiques de recouvrement, nous avons identifié trois causes possibles classées par ordre croissant d'importance que sont :

- L'insolvabilité de certains clients ;

- L'importance des créances ;
- L'absence de coordination des tâches.

L'insolvabilité des clients peut justifier le problème spécifique N°2. Mais des dispositions ont été engagées pour changer la nature de ces clients insolvable.

Quant à l'importance des créances, elle peut aussi justifier le problème spécifique car les agents sont motivés par les sommes à percevoir. Cette cause n'existe pas aussi, et elle ne paraît pas plus plausible, elle est donc rejetée.

Pour l'absence de coordination des tâches, elle nous paraît très pertinente. Ainsi, nous formulons notre hypothèse de la manière suivante «**le non respect des visites périodiques de recouvrement s'explique par l'absence de coordination des tâches**»(hypothèse N°2)

C- Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°3

Nous avons identifié trois (03) causes possibles concernant le problème spécifique N°3 classées par ordre croissant d'importance. Au nombre de celles – ci nous avons :

- L'absence de compte bancaire par certains clients ;
- Le non exigence d'un seul moyen de règlement ;
- La mise en œuvre de moyens insuffisants en matière de la sécurisation des fonds.

L'absence de compte bancaire par les clients pourrait expliquer le problème spécifique N°3. Mais cette cause ne nous semble pas assez plausible, parce qu'elle n'existe pas réellement dans l'Office. Ainsi donc elle est réfutée.

La deuxième cause paraît moins utile, elle existe dans l'Office mais des dispositions ont été prises, cette cause n'étant pas la plus pertinente pour ce problème, elle a été abandonnée.

En ce qui concerne la mise en œuvre de moyens insuffisants en matière de la sécurisation des fonds, elle nous paraît très pertinente pour mieux expliquer le problème spécifique N°3. Ainsi, nous pouvons formuler notre hypothèse comme suit « **Le risque de perte des fonds liés aux recouvrements est due à la mise en œuvre de moyens insuffisants en matière de la sécurisation des fonds** » (hypothèse N°3)

D- Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°4

En ce qui concerne le non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs, nous avons identifiés trois (03) causes qui sont classées dans l'ordre croissant d'importance:

- Manque de compétence en matière de management du recouvrement,
- Mauvaise gestion du portefeuille clients,
- Non mise en application des dispositions retenues en la matière.

Le manque de compétence en matière de management du recouvrement expliquer le problème spécifique N°4, mais cette cause n'existe pas de façon réelle, n'étant pas la plus plausible, elle est donc rejetée.

La mauvaise gestion du portefeuille clients peut expliquer le problème spécifique N°4, mais elle a été abandonné parce qu'elle n'existe pas.

Pour ce qui est de la non mise en application des dispositions retenues en la matière, elle nous paraît plausible. Ainsi nous pouvons formuler notre hypothèse de la façon suivante : « **le non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs s'explique par la non mise en application des dispositions retenues en la matière** » (hypothèse N°4)

II- Revue à mi- parcours et tableau de bord de l'étude

A- Revue à mi-parcours de l'étude

Il s'agit de faire le rappel du thème de l'étude, de la problématique spécifiée, des objectifs de recherche de l'étude et des hypothèses de construction.

1- Rappel du thème de l'étude

Le thème de notre étude a été libellé de la manière suivant :

POUR UNE GESTION EFFICACE DU RECOUVREMENT DES
CREANCES PAR LE SERVICE FINANCIER DE L'AGENCE COMPTABLE
A L'ORTB

2- Rappel de la problématique spécifiée

Le problème général à résoudre est la gestion non efficace du recouvrement des créances par le Service Financier de l'Agence Comptable à l'ORTB.

Les problèmes spécifiques associés sont les suivants :

- Mise en œuvre de moyen insuffisant de déplacement en matière de recouvrement,
- Non respect des visites périodiques de recouvrement,
- Risque de perte de fonds liés aux recouvrements,
- Non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs.

3- Rappel des objectifs de recherche de l'étude

- Déterminer les conditions d'une gestion efficace du recouvrement des créances par le Service Financier de l'Agence Comptable à l'ORTB
(objectif général de recherche de l'étude)

- Examiner les conditions de mise en œuvre des moyens disponibles de déplacement en matière de recouvrement (**objectif spécifique de recherche N°1**)
- Expliquer les conditions de respect des visites périodiques de recouvrement (**objectif spécifique de recherche N°2**)
- Evaluer les conditions de limitation des risques de perte de fonds liés aux recouvrements (**objectif spécifique N°3**)
- Rechercher les conditions de prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs (**objectif spécifique N°4**)

4- Rappel des hypothèses construites

- La mise en œuvre de moyen de déplacement insuffisant en matière de recouvrement s'explique par la mauvaise utilisation des véhicules(**Hypothèse N°1**)
- Le non respect des visites périodiques de recouvrement s'explique par l'absence de coordination des tâches(**Hypothèse N°2**)
- Le risque de perte de fonds liés aux recouvrements est dû à la mise en œuvre de moyens insuffisants en matière de la sécurisation des fonds (**Hypothèse N°3**)
- Le non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs est dû à la non mise en application des dispositions retenues en la matière (**Hypothèse N°4**)

B- Tableau de bord d l'étude

Il s'agit de présenter le tableau de bord de l'étude en termes d'outil récapitulatif des principaux repères de la recherche effectuée comme indiqué au niveau de la revue à mi-parcours (voir tableau N°3)

Pour une gestion efficace du recouvrement des créances par le Service Financier de
l'Agence comptable à l'ORTB

Tableau N°3 : tableau de bord de l'étude : «pour une gestion efficace du recouvrement des créances par le Service Financier de l'Agence Comptable à l'ORTB »

Niveaux d'analyses	Problématique (*)	Objectifs de recherche	Causes supposées	Hypothèses	
Niveau général	Problème général : gestion non efficace du recouvrement des créances par le Service Financier de l'Agence Comptable à l'ORTB	Objectif général : Déterminer les conditions d'une gestion efficace du recouvrement des créances par le Service Financier de l'Agence Comptable à l'ORTB			
Niveaux spécifiques	1	Problème Spécifique N°1 : Mise en œuvre de moyen insuffisant de déplacement en matière de recouvrement	Objectif Spécifique 1 : Examiner les conditions de mise en œuvre des moyens insuffisants de déplacement en matière de recouvrement	Cause Spécifique 1 : La mauvaise utilisation des véhicules	Hypothèse 1 : La mise en œuvre de moyen insuffisant de déplacement en matière de recouvrement s'explique par la mauvaise utilisation des véhicules
	2	Problème Spécifique N°2 : Non respect des visites périodiques de recouvrement	Objectif Spécifique 2 : Expliquer les conditions du respect des visites périodiques de recouvrement	Cause Spécifique 2 : L'absence de coordination des tâches	Hypothèse 2 : Le non respect des visites périodiques de recouvrement s'explique par l'absence de coordination des tâches
	3	Problème Spécifique N°3 : Risque de perte de fonds liés aux recouvrements	Objectif Spécifique 3 : Evaluer les conditions de limitations du risque de perte de fonds liés aux recouvrements	Cause Spécifique 3 : La mise en œuvre de moyens insuffisants en matière de la sécurisation des fonds	Hypothèse 3 : Le risque de perte de fonds liés aux recouvrements est dû à la mise en œuvre de moyens insuffisants en matière de la sécurisation des fonds
	4	problème Spécifique N°4 : non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs	Objectif Spécifique 4 : Rechercher les conditions de prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs	Cause Spécifique 4 : La non mise en application des dispositions retenues en la matière	Hypothèse 4 : Le non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs est du à la non mise en application des dispositions retenues en la matière

*Problématique de la Gestion efficace du recouvrement des créances par le Service Financier de l'Agence Comptable à l'ORTB

Source : Revue à mi- parcours de l'étude

SECTION II : Revue de littérature et choix de la méthodologie de recherche

Il s'agit de faire le point des connaissances sur le problème en résolution en termes d'outils de travail, et de procéder à l'adoption d'une méthode de collecte d'information et de vérification des hypothèses précédemment formulés.

PARAGRAPHE I : Revue de littérature

Ici, il est question de faire l'inventaire de toutes les connaissances et contributions antérieures relatives à la clarification du problème général ainsi que des problèmes spécifiques.

I- Rappel des étapes de la revue de littérature

La revue de littérature est un exercice fondamental qui permet de s'assurer de l'état des connaissances acquises et de situer l'orientation du travail par rapport à chaque élément. Elle suit les cinq (05) étapes suivantes :

- Rappel du problème général ;
- Rappel de l'objectif de recherche lié au problème ;
- Rappel de l'hypothèse relative au problème ;
- Identification de la thématique générale liée au problème ;
- Détermination des approches spécifiques (théoriques et empiriques) qui répondent aux exigences précitées (revue de littérature proprement dit).

II- Revue de littérature sur les problèmes en résolutions

A- Revue sur le problème général

Le problème général en résolution est la gestion non efficace du recouvrement des créances par le Service Financier de l'Agence Comptable à l'ORTB.

L'objectif de recherche associé est de déterminer les conditions d'une gestion

efficace du recouvrement des créances par le Service Financier de l'Agence
Comptable à l'ORTB.

Quatre hypothèses ont été formulées en ce sens à savoir :

- La mise en œuvre de moyen de déplacement insuffisant en matière de recouvrement s'explique par la mauvaise utilisation des véhicules;
- Le non respect des visites périodiques de recouvrement s'explique par l'absence de coordination des tâches ;
- Le risque de perte de fonds liés aux recouvrements est dû à la mise en œuvre de moyens insuffisants en matière de la sécurisation des fonds ;
- Le non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients est dû à la non mise en application des dispositions retenues en la matière.

Notons que la thématique retenue ici, s'inscrit en termes d'analyse du recouvrement des créances.

L'analyse du recouvrement des créances est une démarche qui consiste pour le créancier à organiser, planifier et suivre la totalité de la dette d'argent qu'il a contracté auprès de ses débiteurs.

Selon **TERRE&al** (2003), l'objectif du recouvrement des créances à l'amiable est d'obtenir le plus vite possible que le débiteur paye sa dette de son plein gré.

La relance courrier, la relance téléphonique et la visite domiciliaire sont les techniques à développer pour réussir le recouvrement à l'amiable.

Le recouvrement d'une créance certaine, liquide et exigible peut être demandé selon la procédure d'injonction de payer **N'DOYE** (1998).

D. PECHON&Olie définissent la créance comme la perception de la somme due.

P. LASSEGUE quant à lui définit la créance comme le fait pour un créancier d'obtenir le paiement de la somme d'argent ou de la prestation en nature qui lui est dû, à l'arrivée du terme convenu.

En effet, la créance est traduite comme le droit qu'a une personne à exiger à quelqu'un une chose, généralement une d'argent. Cette notion fait appel à un créancier et à un débiteur.

Le créancier est celui à qui on doit de l'argent, le débiteur est à son tour celui qui a de la dette.

Les créances proviennent d'une facture de vente dont le montant n'a pas été réglé par le client.

L'objet de la créance consiste en une obligation, soit de donner, soit de faire encore, de s'abstenir de faire.

Une créance est certaine lorsque son origine ne souffre d'aucune contestation. Elle s'oppose par conséquent à la créance conditionnelle et éventuelle dont les titulaires ne sont pas autorisés à recourir à la procédure d'injonction de payer.

Pour le problème général, nous retenons comme approche, celle de **D. PECHON&OLIE, P. LASSEGUE, N'DOYE (1998), TERRE François&al (2003)**.

III- revue de littérature sur les problèmes spécifiques en résolution

A- Revue de littérature sur la mise en œuvre de moyen insuffisant de déplacement en matière de recouvrement

Le problème spécifique la mise en œuvre de moyen insuffisant en matière de recouvrement. L'objectif de recherche est d'examiner les conditions de mise en œuvre des moyens disponible de déplacement en matière de recouvrement, rappelons que d'après notre hypothèse, ce manque de moyen de déplacement est du à la mauvaise utilisation des véhicules. Il s'agira pour nous d'identifier les théories qui énoncent l'existence de moyens suffisants de transport visant à faciliter le recouvrement des créances en se déplaçant vers les clients. La thématique retenue ici s'inscrit dans la gestion de la logistique.

Pour **MANSILLON**, la logistique est l'ensemble des tâches qui concourent à réguler les flux physiques à l'intérieure de l'entreprise : matières premières, composants encours de production...

CHRISTOPHER Martin dans *logistics and supply chain management*, Financial times management, London 2000 définit la gestion logistique comme étant le processus de planification, d'implication et du contrôle de l'efficacité et de l'efficience des flux des biens et services, de leur point de départ à leur point de consommation, pour la finalité de conformer aux besoins et désirs du client.

MANSILLON G. et **ALI**, Mercatique d'actions commerciales, éditions fauchez, Paris, 2001, p. 465 montre que l'optimisation des tâches logistique consiste à réduire le coût de ses activités tout en assurant le meilleur service aux clients. Tout ceci est facilité par un moyen de transport efficace au niveau d'approvisionnement des matières premières et au niveau de la distribution de ses produits finis.

MANSILLON G. & ALI stipulent que Le coût de la logistique peut être obtenupar une somme des éléments suivants :

- Coût de fonctionnement des entrepôt(E) ;
- Coût de livraison(L) ;
- Coût des ventes manquées ou marges perdues(V) ;
- Coût total de la logistique(CC).

Le **coût de l'entreposage** : Il dépend du nombre d'entrepôts de leur localisation et de la gestion des surfaces.

Le coût de l'entreposage diminue avec le nombre d'entrepôt, la taille du marché de l'entreprise, le nombre et l'éloignement des points de vent à desservir.

Le **coût de transport** : l'entreprise peut soit fait appel à un transporteur, soit crée sa flotte de transport. Le coût du transport de la nature des produits (poids, volume, denrées périssables, fragiles ou dangereuses) du nombre et de la dispersion des clients, des performances des véhicules de transport.

Le **coût de stockage** : Il se décompose en deux éléments que sont le coût d'acquisition du stock (recherche et choix du fournisseur, passation des commandes, suivie des commandes), le coût de possession de stock (intérêt du capital immobilisé dans le stock, assurance, obsolescences et détérioration des produits).

Pour le problème spécifique N°1, nous retenons comme approche celle de **CHRISTOPHER Martin, MANSILLON & ALI.**

B- Revue sur le non respect des visites périodiques de recouvrement

Le problème spécifique est le non-respect des visites périodiques. L'objectif de recherché'expliquer les conditions de respect des visites périodiques de recouvrement, en termes de leurs satisfactions, nous rappelons que selon l'hypothèse, c'est l'absence de coordination des tâches au sein de la division recouvrement qui justifie le non respect des visites périodiques de recouvrement.

Notre thématique s'inscrit dans une logique de coordination des activités. Il s'agira de trouver des théories qui répondent à cette préoccupation. Nous essaieront donc de faire ressortir les contributions de quelques auteurs sur les approches relatives aux notions de délais requis, de visites périodiques.

Selon **H. FAYOL**, coordonner c'est « mettre l'harmonie entre tous les actes de l'entreprise. » la coordination peut être aussi assimilée à la gestion. En effet, gérer signifie usuellement administrer, veiller à la bonne marche de ce que l'on possède ou de ce qui vous est confié. Ce qui revient à remplir ces fonctions convenablement en ordonnant.

Pour qu'une tâche globale puisse être bien exécutée, elle peut être décomposée en éléments. Dès lors qu'une tâche globale a été divisée ou décomposée en éléments distribués sur un ensemble d'opérateurs, il faut que cet ensemble aboutisse à une production cohérente en termes de contenu comme en termes de réalisation. Ce délai étant la durée normale ou requis à la réalisation de cette tâche.

Dans le cadre de notre étude, ce délai requis encore appelé **visite périodique** est celui réservé ou fixé pour se rendre chez les débiteurs pour recevoir le paiement effectif des créances clients.

Pour **H. MINTZBERG**, il existe cinq modes principaux de coordination pour articuler les tâches qui ont été divisées et réparties : **la supervision directe**, elle correspond à l'intervention d'un responsable qui supervise un ensemble d'opérateurs, leurs donne directement des instructions, contrôle les réalisations. On parle de supervision directe parce que l'intervention de responsable qui relève d'une relation face à face, passe notamment par la communication orale ; **la standardisation des tâches** : la coordination des tâches résulte de l'application de la description des postes ou fonctions, de manuel de procédure, de tout élément qui écrit comment les diverses tâches doivent être exécutées. **La standardisation des compétences** : la coordination résulte du fait que chaque opérateur possède des compétences répertoriées et connaît les compétences attendues des autres intervenants. Cela suppose évidemment que les opérateurs aient fait l'objet d'une formation et d'une socialisation initiale, le plus souvent hors de l'organisation considérée ; l'exemple de classique de coordination par standardisation des compétences est celui du bloc opératoire où les différents intervenants (chirurgiens, anesthésistes, infirmières), ont acquis les compétences respectives nécessaires à l'intervention et en savent suffisamment pour interagir sans avoir besoin de longues délibérations... **la standardisation des résultats** : il s'agit du mode de coordination où comptent moins les instructions que le

résultat final auquel il faut parvenir. En d'autres termes, la méthode importe moins que le résultat, c'est-à-dire que le niveau de performances qui a été fixé à priori, la façon d'y parvenir importe peu, **l'ajustement mutuel** : c'est la solution qui consiste, pour les différents opérateurs contribuant à une tâche commune, à intégrer leurs contributions par contact direct plutôt que de compter sur une supervision hiérarchique. Ce mode de coordination vaut plus particulièrement lorsqu'il s'agit d'intégrer des tâches indépendantes, dans des situations caractérisées à la fois par leur complexité et l'incertitude qui les environne. Pour le problème spécifique N°2, nous retenons comme approche celle de **H.FAYOL et H. MINTZBERG**.

C- revue de littérature sur le risque de perte de fonds liés aux recouvrements

Le problème spécifique en résolution est le risque de perte de fonds. L'objectif de recherche associé est d'évaluer les conditions de limitations des risques de perte de fonds liés aux recouvrements, d'après l'hypothèse ce risque est dû à la mise en œuvre de moyens insuffisants en matière de la sécurisation des fonds.

La thématique retenue ici est celle de la gestion du risque. Il s'agit de déterminer les théories qui énoncent les conditions de diminution des risques liés au travail.

Selon **Sophie GAULTIER-GAILLARD & Jean-Paul LOUISOT**, pour gérer les risques, il faut identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités.

La gestion de risque implique la prévention des problèmes potentiels et la détection des problèmes réels quand ceux-ci arrivent. La gestion de risque doit suivre les trois étapes ci-après :

- **Identifier les vulnérabilités** : avant de gérer des risques au sein d'une organisation, il est important d'identifier au préalable les faiblesses, limites et menaces actuelles et potentielles de l'organisation. Un aspect important de gestion de risques est de prévoir les risques probables de l'organisation à court, moyen et long terme.

- **Concevoir et mettre en œuvre des systèmes de contrôle** : une fois que les points vulnérables ont été identifiés, on peut concevoir et mettre en œuvre des mesures de contrôles, pour amoindrir ces risques. Par exemple, le recours préalable à une garantie physique peut représenter une solution alternative pour minimiser les risques sur créances dans un environnement Financier particulier alors que la caution solidaire peut être un recours approprié dans d'autres environnements.
- **Suivre l'efficacité des systèmes de contrôle en place** : une fois que le système de contrôle est en place, il faut pouvoir apprécier son degré de fonctionnalité et son efficacité. Les outils de suivi consistent avant tout en un indicateur de performance que les Directeurs et Administrateurs doivent établir et suivre afin de s'assurer d'une bonne gestion.

Selon l'Association Française pour la Normalisation (AFNOR) 2002, La neutralisation des risques se fait par la recherche de toutes les barrières de prévention et de protection, qu'il est possible d'identifier pour éviter la production d'évènements et leurs enchainements.

Le risque financier : c'est le risque de perdre de l'argent suite à une opération financière (sur un actif financier), ou à une opération économique (vente à crédit ou en devise étrangère). Le risque dépend de l'activité économique en cause et de l'environnement dans lequel l'entreprise opère.

Pour le problème spécifique N°3 nous retenons comme approche celle de **Sophie GAULTIER-GAILLARD & Jean-Paul LOUISOT ; Association Française pour la Normalisation.**

D-Revue de littérature sur le non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs

L'objectif que nous nous sommes fixés est de **rechercher les conditions de prise de disposition pour le remboursement effectif des dettes par certains clients** (objectif de recherche) et dont le non remboursement des dettes par certains clients est dû à la non mise en application des dispositions retenues en la matière. La thématique retenue est celle de la gestion des créances clients en défaillance.

Selon le **Groupe Consultatif d'Assistance aux plus Pauvres(GCAP1997)** la défaillance peut être définie comme une situation qui intervient lorsque les remboursements d'une dette sont en retard. Une créance défaillante est donc celle dont les remboursements sont en retard. Deux principales tendances se rencontrent dans le domaine de la défaillance.

La première considère seulement des échéances échues non payées par les débiteurs. Est donc défaillante, toute dette et dont le remboursement n'est pas à jour à une échéance donnée. La deuxième considère comme défaillante, toute dette dont une échéance au moins est en retard.

KPATOUKPA H. A. (2001) dans leur mémoire sur le terme : problématique du recouvrement des créances à la FINANCIAL BANK BENIN, estime que les problèmes liés au recouvrement des créances proviennent de la clientèle que de l'institution. Ainsi pour y remédier elle propose une meilleure maîtrise de ces clients avant de leur octroyer de crédit, une amélioration de la procédure de prise de garantie et un suivi attentif des crédits octroyés.

Rappelons aussi les actions menées par **AGBASSA et HOUNDOU** (2004) qui exposent que la réduction des créances en souffrance doit passer par une étude minutieuse des dossiers de demande de crédit, un système d'information efficace ainsi que le recrutement et la formation du personnel.

Pour le problème spécifique N°4, nous retenons comme approche celle de **KPATOUKPA H. A. (2001), AGBASSA et HOUNDETE (2004).**

PARAGRAPHE 2 : choix de la méthodologie de recherche

I- Approches empiriques adoptées

Elles permettent de montrer la technique d'enquête à utiliser à travers des outils de mobilisation des données, ceux relatifs à leur dépouillement et à leur présentation. Ainsi, nous devons :

- Fixer les objectifs,
- Identifier le cadre de l'enquête, la population mère, la nature et l'échantillon de l'enquête,
- Repérer les données à mobiliser,
- Fixer la technique de l'enquête,
- Retenir les méthodes de dépouillement de présentation des données,
- Présenter les méthodes d'enquête.

A- Objectifs de l'enquête

L'objectif de l'enquête est de recueillir des informations auprès de la population cible retenue, afin d'identifier les causes se trouvant à la base des problèmes en résolution. Ceci nous permettra de déterminer les conditions d'une gestion efficace du recouvrement des créances par le Service Financier de l'Agence Comptable à l'ORTB afin de faire des propositions de solutions pertinentes.

B- Présentation des outils de collecte des données

1- Identification du cadre de l'enquête et de la population mère

Le cadre de notre enquête a été l'ORTB en général et le Service Financier en particulier. La population mère est composée de quelques agents et responsables du Service Financier.

2- Nature et taille de l'échantillon

L'échantillon a été de vingt (20) individus qui ont été sélectionnés par la méthode de l'échantillonnage sur place. Nous avons préféré cette méthode aux autres parce que non probabiliste, elle a l'avantage de définir les caractéristiques pouvant permettre de constituer un modèle miniature de l'univers étudié. Ce qui signifie que les résultats obtenus pourront être généralisés à l'ensemble du personnel de la société.

La taille a été limitée à vingt (20) à cause de non disponibilité d'une base de sondage et aussi compte tenu des contraintes de temps, mais aussi des agents pour la plupart débordés par le travail.

3- Déterminer des données à mobiliser

Au cours de l'enquête, les questions posées à la population cible a permis ont permis de recueillir des informations pour mieux :

- Examiner les conditions de mise en œuvre des moyens suffisants de déplacement en matière de recouvrement ;
- Expliquer les conditions du respect des visites périodiques de recouvrement ;
- Evaluer les conditions de limitation des risques de perte de fonds liés au recouvrement ;
- Rechercher les conditions de prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs.

C- Présentation de la technique de dépouillement et des outils statistiques de présentation des données

Suite à la collecte des données nous avons procédé à un dépouillement manuel compte tenu du moins élevé de la population cible. Ce dépouillement a été effectué conformément à la méthode quantitative. Le mode quantitative nous a

permis d'obtenir des données chiffrées que nous avons consignés dans des tableaux grâce aux logiciels Word et Excel.

II- Approches théoriques retenue et démarche générale de détermination des conditions de vérification des hypothèses causales en recherche diagnostic

Dans cette dimension de la méthodologie, il sera question de fixer les conditions de vérification des hypothèses en vue de déterminer les causes réelles se trouvant à la base des problèmes en résolution et de faire le parallèle entre la cause supposée dans l'hypothèse et les éléments de théories retenue.

A- Approches théoriques retenues

Ici, nous allons présenter les théories retenues par rapport à chaque problème spécifique.

1- Approche théorique sur la mise en œuvre de moyen insuffisant de déplacement en matière de recouvrement

Les approches théoriques que nous retiendrons pour résoudre le problème de mise en œuvre de moyen insuffisant de déplacement en matière de recouvrement sont celles des domaines de la gestion de la logistique de : CHRISTOPHER Martin, MANSILLON &ALI qui préconisent la mise en œuvre de moyen de transport efficace pour l'acquisition des matières premières et la distribution des produits finis.

2- Approche théorique liée au non respect des visites périodiques de recouvrements

Pour résoudre ce problème, nous retiendrons l'approche du management et la théorie des organisations de **H. FAYOL** et **H. MINTZERG**. Cette approche

propose la définition de la notion de coordination dans une organisation et ses modes de fonctionnements.

3- Approche théorique liée au risque de perte de fonds liés aux recouvrements

En termes de résolution de ce problème, nous retenons ici l'approche de **Sophie GAULTIER-GAILLARD & Jean-Paul LOUISOT ; Association Française Pour la Normalisation** qui stipule que la gestion du risque doit passer par trois (03) étapes que sont :

- Identifier les vulnérabilités ;
- Concevoir et mettre en œuvre des systèmes de contrôle ;
- Suivre l'efficacité des systèmes en place.

4- Approche théorique retenue pour le non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs

Nous retenons comme approche théorique celles de : **KPATOUKPA H. A. (2001), AGBASSA et HOUNDETE (2004)** qui estime que les problèmes liés aux recouvrements proviennent plus de la clientèle que de l'institution.

B- Démarche générale de détermination des conditions de vérification des hypothèses causales en recherche diagnostic

1- Conditions de confirmation et d'infirmerie théoriques des hypothèses causales de types $[H(P) \equiv Cs \rightarrow P]$ avec $Cs = Cs\alpha$ ou $Cs = Cs\theta$

Il s'agit de faire la parallèle entre la cause supposée **$Cs\alpha$** , proposée par le chercheur dans l'hypothèse et la cause **$Cs\theta$** proposable par la théorie θ proposable par la théorie **$\theta(P_j)$** liée au problème **P_j** . S'il y a équivalence entre

ces deux causes, on dira alors que l'hypothèse est théoriquement confirmée.

Dans le cas contraire, elle sera théoriquement infirmée. Soit :

$Cs\alpha = Cs\theta$: hypothèse théoriquement confirmée ;

$Cs\alpha \neq Cs\theta$ ou $Cs\alpha = Cs\theta$: hypothèse théoriquement infirmée.

Dans les deux cas, la confirmation théorique ou l'infirmité théorique seront validées ou non par les résultats de l'enquête à travers soit une confirmation statistique ; soit une infirmité statistique.

2- Conditions de confirmation ou d'infirmité statistiques des hypothèses

Si le nombre de causes supposées Csi est n avec $1 \leq n \leq 3$ et le poids de chaque cause est $PCsi$ avec $PCsi \leq 100\%$; deux cas possibles sont envisageables : la confirmation statistique ou l'infirmité statistique de l'hypothèse $H(Pj)$.

a- Cas de confirmation statistique

La $Cs\alpha$ répond à une confirmation statistique de l'hypothèse (HPj) si son poids $PCs\alpha$ est statistiquement significatif, c'est-à-dire si $PCs\alpha$ est supérieur ou égal à la moyenne des poids de toutes les causes supposées Csi , soit :

$$Cs\alpha \geq \frac{\sum_{i=1}^n PCsi}{n}$$

b- Cas d'infirmité statistique

Le $Cs\alpha$ répond à une infirmité statistique de l'hypothèse $H(Pj)$ si :

$$Ps\alpha < \frac{\sum_{i=1}^n PCsi}{n}$$

3- Tableau de décisions liées aux conditions de vérification des hypothèses $[H(Pj)] \equiv Csi \rightarrow Pj$, avec $i = \alpha$

Tableau N°4 : tableau de décisions liées aux conditions de vérification des hypothèses

Cas possibles	Résultats théoriques	Résultats statistiques	Décisions* ED(P _j)Cr →P _j
1 ^{er} cas	Confirmation théorique (C _{sα} = C _{sθ})	Confirmation statistique $PC_{s\alpha} \geq \frac{\sum_{i=1}^n PC_{si}}{n}$	Hypothèse confirmée ED(P _j) ≡ (Cr = C _{sα}) → P _j
2 ^{ème} cas	Infirmation théorique (C _{sα} ≠ C _{sθ})	confirmation statistique $PC_{s\alpha} \geq \frac{\sum_{i=1}^n PC_{si}}{n}$	Hypothèse confirmée ED(P _j) ≡ (Cr = C _{sα}) → P _j
3 ^{ème} cas	Confirmation théorique (C _{sα} = C _{sθ})	Infirmation statistique $PC_{s\alpha} < \frac{\sum_{i=1}^n PC_{si}}{n}$	Hypothèse infirmée ED(P _j) ≡ (Cr ≠ C _{sα}) → P _j
4 ^{ème} cas	Infirmation théorique (C _{sα} ≠ C _{sθ})	Infirmation statistique $PC_{s\alpha} < \frac{\sum_{i=1}^n PC_{si}}{n}$	Hypothèse infirmée ED(P _j) ≡ (Cr ≠ C _{sα}) → P _j

ED(P_j) = Elément de diagnostic lié au problème P de rang j

Source : cours de méthodologie de recherche au cycle I de S. C. GNANSOUNOU

➤ Conclusion chapitre II :

Dans le chapitre ci-après, nous avons mis en œuvre le cadre théorique de notre étude, la revue de littérature sur les différents problèmes et la méthodologie dans le cadre de notre recherche.

CHAPITRE III :

**MISE EN APPLICATION DE LA
METHODOLOGIE CHOISIE POUR UNE
GESTION EFFICACE DU
RECOUVREMENT DES CREANCES PAR LE
SERVICE FINANCIER DE L'AGENCE
COMPTABLE A L'ORTB**

Dans ce chapitre, il s'agit pour nous de vérifier les hypothèses émises, à travers la réalisation des enquêtes et de présenter les résultats qui en découlent.

SECTION I : Organisation de l'enquête, dépouillement et présentation des données

Cette partie est réservée à la présentation et à l'analyse des résultats avant de vérifier nos hypothèses préalablement formulées.

PARAGRAPHE I : collecte et dépouillement des données

I- Réalisation des enquêtes

A- Préparation des enquêtes

Notre démarche consiste à recueillir des informations auprès du personnel. L'enquête se fera à l'aide d'un questionnaire traitant de la gestion du recouvrement des créances. Notre enquête s'est basée sur un entretien à caractère quantitatif et qualitatif qui se présente comme suit :

- Quatre (04) responsables ;
- Seize (16) agents d'exécution.

B-Mise en œuvre des outils d'enquête

Pour obtenir des données complètes dans une recherche, il est important d'utiliser des outils fiables pour la collecte des informations dont on a besoin. C'est dans cette optique que l'élaboration de notre recensement s'est reposée sur la conception d'un questionnaire qui nous a servi de guide d'entretien avec les personnes ciblées.

II- Difficultés rencontrées et limites des données

A-difficultés rencontrées

Comme toute enquête, l'obtention des réponses aux questionnaires n'a pu se réaliser sans obstacles. Il s'agit de la réticence, de la méfiance, de la rétention d'informations dues au principe de secret professionnel qui leur est imposé.

B-limites des données

En ce qui concerne les limites des informations recueillies, elles sont inhérentes à la qualité et à la fiabilité des informations obtenues. Les différentes opinions et réflexions qui se dégagent des différentes réponses données par les individus rencontrés seront récapitulées de façon synthétique par catégorie.

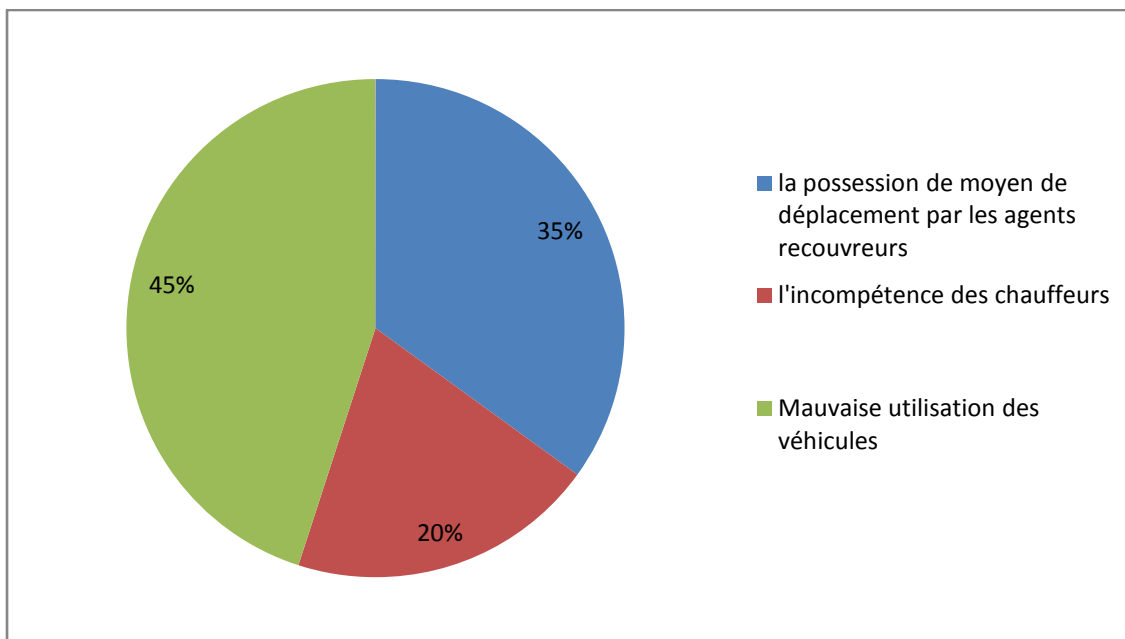
PARAGRAPHE II : Présentation des données et des grandes tendances

I- Présentation des données et grandes tendances liées à la mise œuvre de moyens insuffisants de déplacement en matière de recouvrement

A-présentation graphique des données

La présentation des données est faite à travers le tableau N°5(voir annexe 5)et le graphique N°1

- ❖ Graphique N°1 : les causes liées à la mise en œuvre de moyens insuffisants de déplacement en matière de recouvrement des créances



Source : tableau 5de présentation des données N°1

B- Présentation des grandes tendances

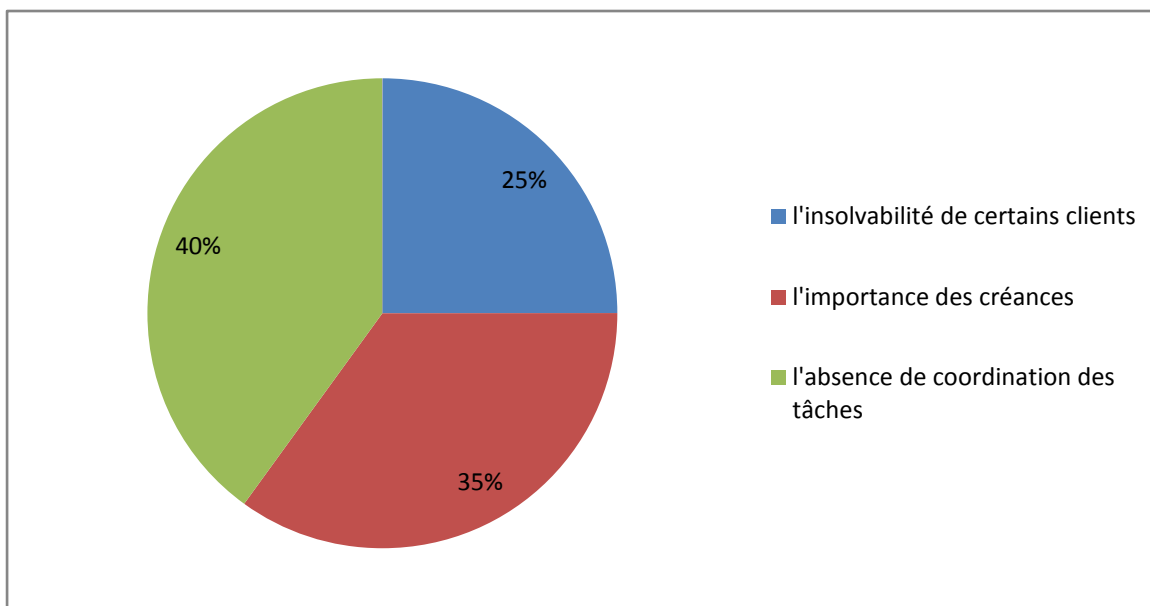
Il ressort du graphique N°1, que sept (07) individus soit (35%) pensent que la mise en œuvre de moyen insuffisant de déplacement en matière de recouvrement est dû à la possession de moyen de déplacement par les agents recouvreurs ; quatre (04) individus soit (20%) pensent que ce problème est dû à l'incompétence des chauffeurs; par contre neuf (09)individus pensent que c'est dû à la mauvaise utilisation des véhicules.

II- Présentation des données et grandes tendances liées au non respect des visites périodiques de recouvrement

A-Présentation graphique des données

La présentation des données liées au problème spécifique N°2 est faite à travers le tableau N°6 (voir annexe 5) et le graphique N°2

❖ **Graphique°2** : causes liées au non respect des visites périodiques de recouvrement



Source : Tableau 6 de présentation des données N°2

A- Présentation des grandes tendances

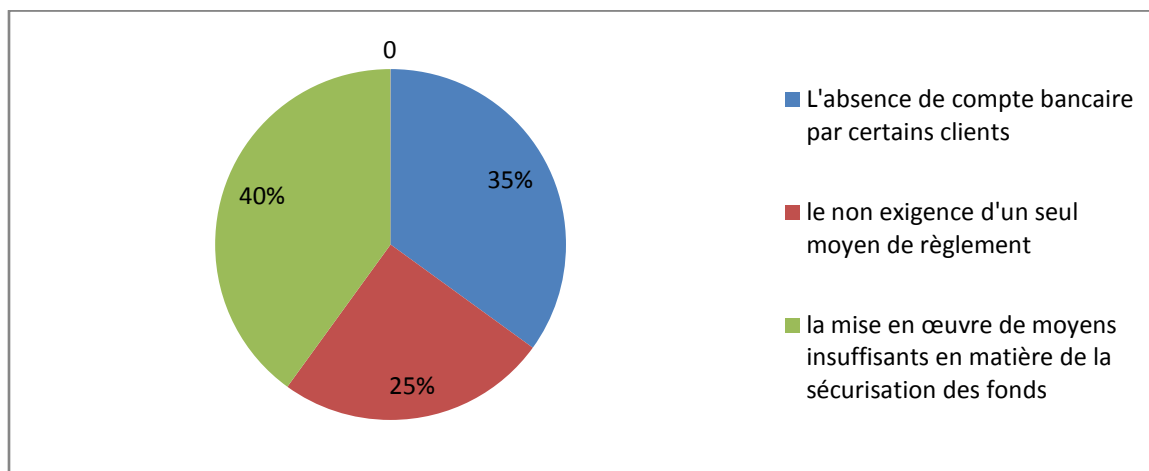
Le graphique N°2 nous montre que cinq (05) soit (25%) pensent que le non respect des visites périodiques est dû à l'insolvabilité de certains clients ; sept (07) individus soit (35%) pensent que c'est dû à l'importance des créances ; tandis que huit (08) individus soit (40%) pensent que le problème est dû à l'absence de coordination des tâches.

III- Présentation des données et des grandes tendances liées au risque de perte de fonds liés aux recouvrements

A- Présentation graphique des données

La présentation des données est faite à travers le tableau N°7 (voir annexe 5) et Graphique N°3

❖ **Graphique N°3** : causes liées au risque de perte de fonds liés aux
recouvrements



Source : tableau 7 de présentation des données

B- Présentation des grandes tendances

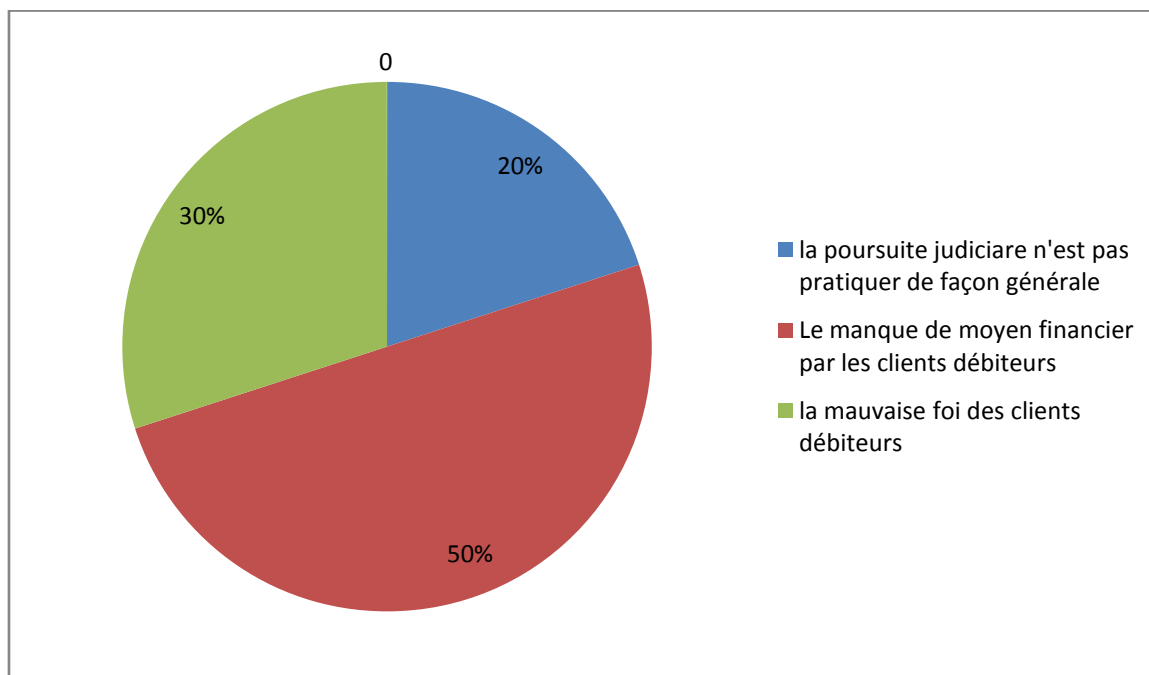
Le graphique N°3 montre que sept (07) individus soit (35%) pensent que le risque de perte de fonds est dû à l'absence de compte bancaire par certains clients ; cinq (05) individus soit (25%) pensent qu'il est dû à le non exigence d'un seul moyen de règlement ; huit (08) individus soit (40%) pensent que le problème est dû à la mise en œuvre de moyens insuffisants en matière de la sécurisation des fonds.

IV- Présentation des données et grandes tendances liées à la non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs

A- Présentation graphique des données

La présentation des données est faite à travers le tableau N°8(voir annexe 5) et le graphique N°4

❖ Graphique N°4 : causes liées à la non prise de dispositions pour le
remboursement effectif des dettes



Source : tableau 8 de présentation des données

B- présentation des grandes tendances

le graphique N°4 montre que quatre individus (O4) soit (20%) pensent la non prise de disposition pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs est dû au fait que la poursuite judiciaire n'est pratiqué de façon générale ; dix (10)individus soit (50%) pensent que le problème est dû au manque de moyen financier par les clients débiteurs ; alors que(O6) soit (30%) pensent que le problème est dû à la mauvaise foi des clients débiteurs.

SECTION II : Etablissement des diagnostics, Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

PARAGRAPHE II : Analyses des données: établissement des diagnostics

I- Vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique N°1 : élément de diagnostic N°1

Rappelons que l'hypothèse ici:«**la mise en œuvre de moyens insuffisants de déplacement en matière de recouvrement s'explique par la mauvaise utilisation des véhicules**». Cette hypothèse met en évidence la cause supposée de **la mauvaise utilisation des véhicules**. Les approches de **CHRISTOPHER Martin, MANSILLON & Ali** préconisent la « **mise en œuvre de moyen de transport efficace pour l'acquisition des matières premières et la distribution des produits finis** ». Nous remarquons que la cause retenue dans l'hypothèse n'est pas en relation avec l'esprit de la théorie. Comme nous l'avons retenu au niveau des conditions de vérification des hypothèses, nous pouvons envisager que la présente hypothèse est théoriquement infirmée sous réserve des enquêtes de terrain. Au niveau statistique, la cause utilisée dans l'hypothèse a réunie à elle seule un poids total 45%, soit un poids supérieurs à la moyenne des poids de toutes les causes identifiées. Sur ce, nous en déduisons que l'hypothèse N°1 est empiriquement confirmer. Ainsi puisque les résultats empiriques l'emportent sur les résultats théoriques dans une recherche diagnostic, nous **déduisons que l'hypothèse N°1 est confirmée**. Nous pouvons alors présenter l'élément de diagnostic suivant : **la mise en œuvre de moyen insuffisant de déplacement en matière de recouvrement s'explique par la mauvaise utilisation des véhicules**.

II- Vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique N°2 : élément de diagnostic N°2

Rappelons que l'hypothèse ici est : « **le non respect des visites périodiques de recouvrement s'explique par l'absence de coordination des tâches** ». Cette hypothèse met en évidence la cause supposée de **l'absence de coordination des tâches**. L'approche de **H.FAYOL & H.MINTZBERG** va dans la même

logique et propose comme cause la **coordination des activités dans les organisations**. Nous constatons que la cause retenue est en relation avec l'esprit de la théorie. Dans cette situation et comme nous l'avons retenue au niveau des conditions de vérification des hypothèses, nous pouvons conclure que la présente hypothèse est théoriquement confirmée sous réserve des enquêtes de terrain.

Rappelons à ce niveau que la cause utilisée dans l'hypothèse a réunie à elle seule un poids total de 40% soit un poids supérieur à la moyenne de poids de toutes les causes identifiées. Nous en déduisons que l'hypothèse est empiriquement confirmée. Ainsi, comme les résultats empiriques l'emportent sur les résultats théoriques, nous déduisons que l'hypothèse N°2 est confirmée. Il s'ensuit l'élément de diagnostic suivant : **le non respect des visites périodiques s'explique par l'absence de coordination des tâches**.

III-vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique N°3 : élément de diagnostic N°3

Rappelons que l'hypothèse ici est : « **le risque de perte de fonds liées aux recouvrements est dû à la mise en œuvre de moyens insuffisants en matière de la sécurisation des fonds** ». Cette hypothèse met en évidence la cause supposée de **la mise en œuvre de moyens insuffisants en matière de la sécurisation des fonds**. L'approche retenue va dans le même sens et propose comme cause l'identification des vulnérabilités, la conception et la mise en place des systèmes de contrôle et la suivie efficace des systèmes en place. Nous constatons que la cause retenue est en relation avec l'esprit de la théorie. Dans cette situation et selon les conditions de vérification des hypothèses, nous pouvons conclure que la présente hypothèse est théoriquement confirmée sous réserve des enquêtes de terrain.

Rappelons ici que la cause utilisée dans l'hypothèse a réunie à elle seule un poids total de 40% qui est supérieur à la moyenne des poids de toutes les causes identifiées. Nous en déduisons que l'hypothèse est empiriquement confirmée. Ainsi, comme les résultats empiriques l'emportent sur les résultats théoriques, nous déduisons que l'hypothèse N°3 est confirmée. Il s'en déduit l'élément du diagnostic suivant : **le risque de perte de fonds est dû à la mise en œuvre de moyens insuffisants en matière de la sécurisation des fonds.**

IV- Vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique N°4 : élément de diagnostic N°4

Rappelons que l'hypothèse ici est : « **la non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par certains clients débiteurs a dû à la non mise en application des dispositions retenues en la matière** ». Cette hypothèse met en évidence la cause supposée de la non mise en application des dispositions retenues en la matière. Les approches de **KPATOUKPA H. A. (2001), AGBASSA et HOUNDETE (2004)** vont dans le même sens et estiment que les problèmes liés aux recouvrements proviennent plus de l'institution que de la clientèle. Dans cette situation et comme nous l'avons retenue au niveau des conditions de vérification des hypothèses, nous pouvons envisager que la présente hypothèse est confirmée théoriquement sous réserve des enquêtes de terrain.

Au niveau des résultats des enquêtes, la cause a réunie à elle seule un poids total de 30% contre celui de 50% la cause relative au manque de moyens financiers par les clients débiteurs. Nous en déduisons que l'hypothèse est empiriquement infirmée. Ainsi, Comme les résultats empiriques l'emportent sur ceux théoriques, nous déduisons que l'hypothèse N°4 est infirmée. A cet effet, nous présentons l'élément de diagnostic comme suit : **la non prise de**

dispositions pour le remboursement des dettes par les clients débiteurs est dû à la non mise en application des dispositions retenues en la matière.

Paragraphe II : approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

I- Approches de solutions

Apporter des solutions à un problème, c'est proposer des conditions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base de ce problème tout en tenant compte des objectifs préalablement fixés.

A- Approche de solution à la mise en œuvre de moyens insuffisants de déplacement en matière de recouvrement

Rappelons que pour ce problème, l'élément de diagnostic établi est le suivant : la mise en œuvre de moyens insuffisants de déplacement en matière de recouvrement est dû à la mauvaise utilisation des véhicules. La principale cause est la mauvaise utilisation des véhicules. Pour organiser une meilleure utilisation des véhicules, les dirigeants doivent mettre en œuvre les actions suivantes :

- Mettre en place un comité de gestion du parc automobile ;
- Engager des conducteurs compétents ;
- Prendre des dispositions pour que les véhicules soient utilisés pour des raisons de travail.

B- approche de solution au non respect des visites périodiques

Rappelons que selon l'élément de diagnostic établi, c'est l'absence de coordination des tâches qui explique le non respect des visites périodiques. La cause principale à ce problème est l'absence de coordination des tâches. Pour qu'il y est une meilleure coordination des tâches, l'ORTB se doit de :

- Coordonner les activités et le fonctionnement des différents Services ;

- Superviser directement les tâches ;
- Standardiser les tâches ;
- Motiver les agents à plus investir dans leurs tâches et récompenser d'avantage les plus méritants.

C- Approche de solution au risque de pertes de fonds liés aux recouvrements

Rappelons que l'élément de diagnostic établi à ce niveau : le risque de perte de fonds liés aux recouvrements est dû à la mise en œuvre de moyens insuffisants en matière de la sécurisation des fonds. La principale cause à ce problème est la mise en œuvre de moyens insuffisants en matière de sécurisation des fonds. Pour mettre en œuvre des moyens suffisants en matière de la sécurisation des fonds; les responsables du Service Financier doivent :

- Identifier au préalable les faiblesses, limites et menaces actuelles et potentiels de l'organisation ;
- Mettre en œuvre des systèmes de contrôle efficace ;
- Définir des méthodes de sécurisation les plus fiables ;
- Veiller à l'application efficace de ces systèmes en place ;
- Eviter le plus possible l'apparition de ces risques.

D- approche de solution à la non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs

D'après les éléments de diagnostic, il ressort que le non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs est justifié par la mauvaise foi des clients débiteurs. Cet élément de diagnostic met évidence la cause supposée de la non mise en application des dispositions retenues en la matière. Pour veiller à l'application effective des dispositions retenues en la matière, il faut :

- Définir des sanctions de base applicable selon le niveau d'erreur;
- Engager des agents compétents pour l'application des textes définies;
- Appliquer les sanctions à tous les agents en erreur sans exception;
- Mettre en œuvre une équipe pour la suivie régulière des créances en difficultés.

II- conditions de mise en œuvre des solutions proposées : mesures d'accompagnement

Les solutions proposées ne permettent en aucune manière de résoudre d'elles-mêmes ces problèmes. Il faut, en effet, qu'un certain nombre de conditions soient remplies pour qu'elles aboutissent à leurs finalités. Ce sont les conditions de mise en œuvre ou de réussite. Nous ferons des suggestions à l'endroit des dirigeants et du personnel.

A- Mesures d'accompagnement de la solution N°1

Dans le but de palier au problème de la mise en œuvre de moyens insuffisants de déplacement en matière de recouvrement, nous avons proposé aux dirigeants les mesures suivantes :

- Développer des relations avec des partenaires pouvant les aider en matière d'acquisition des véhicules;
- Exiger la compétence des conducteurs ;
- Faire appel à leur ministère de tutelle ou aux autorités afin d'obtenir des subventions.
- Prendre des véhicules de dernières générations plus performantes.

B- Mesures d'accompagnement de la solution N°2

Pour palier au problème de non respect des visites périodique, nous pouvons proposer aux dirigeants de Coordonner les activités et le fonctionnement des différents Services ; de superviser directement les tâches ; de standardiser les

tâches ; de motiver les agents à plus investir dans leurs tâches et récompenser d'avantage les plus méritants. Ainsi, pour la mise en œuvre de ces solutions, nous suggérons aux dirigeants du Service Financier de :

- Favoriser la supervision directe des tâches ;
- De motiver les agents respectant les conditions de travail ;
- De veiller à l'application effective du règlement intérieur.

C- Mesures d'accompagnement de la solution N°3

Pour éradiquer les problèmes liés au risque de perte de fonds liés aux recouvrements, nous suggérons les mesures d'accompagnement suivantes aux dirigeants :

- D'exiger les paiements par compte bancaire ;
- Demander aux clients de venir au Service pour régler leurs dettes ;
- Initier des séances de formation sur les risques dans le secteur financier,
- De mettre en œuvre des systèmes de contrôle et de veiller à l'application efficace de ces systèmes.

D- Mesures d'accompagnement de la solution N°4

Pour éradiquer les problèmes liés a la non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs, nous suggérons aux dirigeants du Service Financier les mesures d'accompagnement suivantes :

- Mettre en place des actions pouvant réduire les retards de remboursement ;
- Eviter le socialisme et pratiquer la poursuite judiciaire ;
- Faire appel tout autant à la moralité, au dévouement, au sens de risque et aux connaissances techniques des agents
- Renforcer le capital humain en qualité et en quantité pour un suivi régulier du recouvrement des créances.

➤ **Conclusion chapitre III :**

Dans le troisième chapitre, nous avons réalisés nos enquêtes sur un échantillon de 20 individus, ce qui nous a amené à présenter les données et grandes tendances de notre étude. Nous avons fini par l'établissement des diagnostics ; la proposition des approches de solutions et les conditions de leurs mise en œuvre.

CONCLUSION GENERAL

En somme, il convient qu'une bonne gestion des créances clients est un facteur très important dans la mise en œuvre de la politique générale de gestion d'une société de prestation de service.

Au regard des résultats d'analyse, il est remarqué que les stratégies adoptées ne suffisent pas pour parfaire la gestion des créances clients à laquelle elle est confrontée.

La mise en place d'un système de contrôle régulier des créances en souffrance étant un facteur clé de réussite, il faut d'abord analyser le sens de responsabilité du client. Pour cela, les responsables du Service Financier doivent œuvrer pour la mise en place des moyens efficace pour favoriser le processus du recouvrement des créances. Pour y parvenir, nous apporté quelques suggestions et recommandations aux responsables du Service Financier en général et ceux de la division recouvrement en particulier.

Pour ce qui nous concerne, ce travail a été très édifiant dans la mesure où, il nous a conduit à avoir une idée sur la prospection leur environnement, de connaître les enjeux et défis qui les attendent. Ce travail nous également donné des expériences qui viennent augmenter notre formation.

Enfin, nous ne pouvons dire que notre travail a été une solution efficace à tout les maux dont souffre le Service Financier parce qu'aucune œuvre humanitaire n'est parfaite.

Nous restons convaincus que notre modeste contribution à la recherche de solution aux différents problèmes permettra à l'ORTB d'améliorer la qualité de la gestion de ces créances clients.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AFNOR (2002) : « management du risque, approche globale », collection recueil des normes et réglementation, Paris ;

AGBASSA A. & HOUNDETE Q. (2004) : « contribution à l'amélioration des crédits dans les réseaux FECECAM : cas d'AGBANGANDAN » ; mémoire de licence professionnelle FASEG BENIN ;

CHRISTOPHER Martin (2000):« logistics and supply Chain management» 4th edition, Financial times series, London;

FAYOL Henry (1916): « Administration Industrielle et Générale » édition Dunod, Paris ;

GAULTIER-GAILLARD Sophie & LOUISOT Jean-Paul (2007) : « diagnostic des risques », 2^{ème} édition, Paris ;

KPATOUKPA H. A.(2001) : « problématique du recouvrement des créances à la FINANCIAL BANK BENIN », mémoire de DTS ex-INE ;

LASSEGUE P. (2002) : «lexique de comptabilité », 5^{ème} édition, Dalloz, Paris ;

MANSILLON G. & Ali (2001): « Mercatique d'actions commerciales », édition fauchez, Paris ;

MINSTZBERG Henry (1980) : « structure et dynamique des organisations », édition des organisations, paris ;

N'DOYE Doudou(1998) : « code OHADA, acte uniforme des procédures simplifiés de recouvrement des créances et des voies d'exécution », éditions juristes Africaines, Dakar ;

PECHON D. & Olie(1990) : « petit Larousse illustré », édition Larousse, Paris ;

TERRE François&Al (2003) : «le créancier et le recouvrement de sa créance », les éditions juriste-classeur, Paris

ANNEXES

Annexe 1 : organigramme de l'ORTB

Annexe2 : Etats des lieux sur les ressources du Service Financier d'ACO/ORTB

1- Constats à l'interne sur les ressources humaines et intellectuelles du service financier

1.1- Constat significatif N°1 (CSN°1)

Le service financier dispose d'un personnel qualifié composé de treize (13) agents contractuels de l'Etat (ACE), conventionnés de l'ORTB et d'un (01) agent permanent de l'Etat (APE) dont douze(12) agents de la division Affaires Financières et deux (02) agents de la division Recouvrement. On note alors le **caractère hétérogène du personnel du Service Financier de l'ORTB.**

CS N°1 : caractère hétérogène du personnel du Service Financier de l'ORTB. **(AR)**

1.2- Constat significatif N°2 (CSN°2)

Les agents à divers niveaux sont meilleurs à leur poste. Chacun essaie d'atteindre les objectifs fixés par le Service Financier. Ainsi, nous notons le **caractère qualifié du personnel du Service Financier.**

CSN°2 : caractère qualifié du personnel du Service Financier de l'ORTB. **(AR)**

1.3- Constat significatif N°3 (CSN°3)

La mise en place d'un cahier de contrôle de l'heure d'arrivée et de départ des agents au sein du Service permet de noter une réduction des retards. On note alors un **suivi régulier des heures de travail.**

CSN°3 : suivi régulier des heures de travail. **(AR)**

1.4- constat significatif N°4 (CSN°4)

Le personnel du Service Financier travail dans une meilleure ambiance. Les chefs collaborent avec les agents à divers niveaux et passent de temps en temps pour vérifier la présence de chacun. On alors une **forte collaboration entre les dirigeants et les agents du Service Financier**

CSN°4 : forte collaboration entre les dirigeants et les agents du Service Financier **(AP)**

1.5- constat significatif N°5 (CSN°5)

Pour chaque mission organisée à l'ORTB, un agent du Service Financier est envoyé sur les lieux pour assurer les besoins immédiats. On note alors le **caractère ponctuel des agents du Service Financier lors les missions.**

CSN°5 : caractère ponctuel des agents du Service Financier lors des missions **(AR)**

1.6- constat significatif N°6 (CSN°6)

Le départ en congé de certains agents pour nécessité, les congés de maternité accordés aux femmes font retarder les travaux parce que ces derniers n'ont pas de suppléant et donc leurs postes restent vacant toute la durée allant deux (02) semaines à trois (03) mois. On note alors un **manque de suppléant aux agents du Service Financier.**

CSN°6 : manque de suppléant aux agents du Service Financier. **(CR)**

1.7- constat significatif N°7 (CSN°7)

Malgré la composition hétérogène du Service Financier, il est remarqué au sein des divisions une insuffisance du personnel. On note alors une **insuffisance de personnel au sein des divisions du Service Financier.**

CSN°7 : insuffisance de personnel au sein des divisions du Service Financier. **(CR)**

1.8- constat significatif N°8 (CSN°8)

L'ORTB dispose de deux types de stagiaire : les stagiaires académiques et les stagiaires professionnels. Les stagiaires se rendent au lieu de travail aux mêmes heures de travail que les agents et quittent tard en cas d'heure supplémentaire de travail. On note une **disponibilité des stagiaires au Service Financier de l'ORTB.**

CSN°8 : disponibilité des stagiaires au Service Financier de l'ORTB **(AR)**.

1.9- constat significatif N°9 (CSN°9)

Il existe au Service Financier un agent incapable de travailler en raison des problèmes de santé et qui vient deux fois par semaine juste pour marquer sa présence. Nous mettons en évidence le **non licenciement des agents incapables de travailler.**

CSN°9 : Non licenciement des agents incapables de travailler (CP)

2- Constats à l'interne sur les ressources financières du Service Financier

2.1- constat significatif N°10 (CSN°10)

L'ORTB exerce ses activités essentiellement sur fonds propres, mais étant une institution étatique elle reçoit de l'Etat des subventions pour couvrir certaines dépenses. On note alors la **réception de subvention de l'ETAT**.

CSN°10 : réception de subvention de la part de l'Etat (AP)

2.2- constat significatif N°11 (CSN°11)

Les fonds perçus sur service rendu au niveau de la Direction des Relations Publiques sont envoyés au Service Financier pour assurer sa bonne gestion et une meilleure répartition. **On note une gestion parfaite des fonds perçus sur service rendu.**

CSN°11 : gestion parfaite des fonds perçus sur service rendu aux clients (AR)

2.3- constat significatif N°12 (CSN°12)

Les sommes dues par certains clients qui constituent les revenus sur service rendus et qui sont destinées à alimenter la caisse de l'Office amènent l'ORTB dans une situation ne lui permettant pas de faire face à tout ses besoins. On constate alors un **manque de moyen de financement en cas d'existence de créances clients.**

CSN°12 : manque de moyen de financement en cas d'existence de créances clients (CR).

2.4- constat significatif N°13 (CSN°13)

La couverture médiatique des grands évènements du pays sont assurés par l'ORTB. L'Etat se charge alors de payer les dépenses médiatiques effectuées à cet effet. Nous mettons en évidence que certaines de ces dépenses sont restées impayé. On note alors des **dettes de l'Etat envers l'ORTB.**

CSN°13 : dette de l'Etat envers l'ORTB (CP)

3- Constats à l'interne sur les ressources matérielles du Service Financier

3.1- constat significatif N°14 (CSN°14)

Tous les agents du Service Financier disposent d'un ordinateur et des matériaux informatiques pour l'accomplissement des activités du Service. On note alors une **existence de matériel et fourniture de bureau.**

CSN°14 : existence de matériel et fourniture de bureau (**AR**).

3.2- constat significatif N°15 (CSN°15)

Il a été mis à la disposition de tous les agents de l'ORTB en particulier le Service Finance des climatiseurs et une vidéo de surveillance à la caisse centrale. On note une existence de climatiseur et de vidéo surveillance au Service Financier

CSN°15 : existence de climatiseur et de vidéo surveillance au Service Financier (**AR**).

3.3- Constat significatif N°16 (CSN°16)

Le service financier ne dispose que d'un photocopieur pour ses besoins. Le matériel informatique n'est pas toujours mis à la disposition des agents aux moments convenus. Pour les besoins immédiats les agents se trouvent dans l'obligation de s'en procurer eux-mêmes. On note **une insuffisance du matériel informatique.**

CSN°16 : insuffisance du matériel informatique (**CR**).

3.4- constat significatif N°17 (CSN°17)

Les locaux abritant les agents du Service Financier ne disposent pas assez de place pour accueillir les stagiaires. **On note alors un manque de local pour les stagiaires.**

CSN°17 : manque de local pour les stagiaires (**CR**).

3.5- constat significatif N°18 (CSN°18)

Le seul photocopieur qui a été mise à la disposition du Service Financier se met en panne presque tous les jours ou il faut le réparer à chaque fois. Les agents se trouvent alors dans l'obligation de se tourner vers les autres Services pour faire les photocopies. On note alors un **mauvais fonctionnement du matériel informatique**

CSN°18 : mauvais fonctionnement du matériel informatique (**CP**).

3.6- constat significatif N°19 (CSN°19)

Pour le suivie de ses clients, il a été mise en place un système de gestion informatisée. On note alors **l'existence de gestion informatisée**.

CSN°19 : existence de gestion informatisée (**AR**)

3.7- constat significatif N°20 (CSN°20)

Pour assurer la sécurité des données personnelles, chaque agent dispose de sa clé de sûreté pour éviter que ses collègues aient accès à ses données en son absence. , il existe alors une **protection des données personnelles de chaque agent**.

CSN°20 : protection des données personnelles de chaque agent (**AP**).

A- Etat des lieux à l'externe sur les ressources du Service financier de l'ACO/ORTB

1- Au niveau du microenvironnement

1.1- Par rapport aux clients

1.1.1- Constat significatif N°21 (CSN°21)

Il a été constaté que certains clients qui avaient été considérés comme meilleurs et a qui des prestations avaient été fournies à crédit ne s'acquiert pas de leurs dettes aux moments convenus, malgré même qu'on leurs accordent un délai de franchise. Nous notons un **retard deremboursement des sommes dues par certains clients**.

CSN°21 : retard de remboursement des sommes dues par certains clients (**Contrainte potentielle/ ressources financières**).

1.1.2- Constat significatif N°22 (CSN°22)

Certaines factures déjà établies par le Service de la facturation et envoyées au Service Financier ne se retrouvent pas dans le livre journal. On note alors une **mauvaise gestion des factures clients**.

CSN°22 : mauvaise gestion des factures clients (**contrainte potentielle/ ressources financières**)

1.2- Par rapport aux fournisseurs

1.2.1- Constat significatif N°23 (CSN°23)

Les agents ont été engagés pour entretenir les bureaux et assurer la propreté de l'Office tout les jours de travail. On note alors **l'existence d'agents d'entretien.**

CSN°23 : existence d'agents d'entretien (**Atout potentiel/ Ressources Humaines**).

1.2.2- Constat significatif N°24 (CSN°24)

Certains fournisseurs de l'ORTB sont incompetents par rapport aux services qui leurs sont demandés. On note alors **l'incompétence de certains fournisseurs de l'ORTB.**

CSN°24 : incompétence de certains fournisseurs de l'ORTB (**Contrainte potentielle/ Ressources Matérielles**)

1.3- Par rapport aux concurrents

1.3.1- constat significatif N°25 (CSN°25)

Pour évoluer dans le monde concurrentiel, l'ORTB adopte la politique de réduction des tarifs, d'accord des bons de réductions aux clients régulier ce qui affecte ses ressources financières. On note alors une **existence de réductions de tarifs aux clients réguliers**

CSN°25 : existence de réductions de tarifs aux clients réguliers (**Atout potentielle/ressources financières**)

1.3.2- constat significatif N°26 (CSN°26)

Certains employés contractuels de l'ORTB se font débauchés par ses concurrents suites aux conditions de travail qui leurs sont proposées. On note alors la **fuite de certains employés de l'ORTB vers ses concurrents.**

CSN°26 : fuite de certains employés de l'ORTB vers ses concurrents (**Contrainte potentielle/ Ressources Humaines**)

2- Au niveau du macro-environnement

- Par rapport à l'environnement juridique et règlementaire

a- constat significatif N°27 (CSN°27)

Les statuts de l'ORTB étant approuvés par décret, il doit élaborer sa politique générale en conformité avec les objectifs définis dans le plan économique et social du pays. Cette situation impacte négativement les ressources financières. Nous mettons en évidence **une influence de l'Etat dans la gestion de l'ORTB**.

CSN°27 : influence de l'Etat dans la gestion de l'ORTB (**Contrainte potentielle/ressources financières**).

- Par rapport à l'environnement socio-économique

b- constat significatif N°28 (CSN°28)

Les activités de l'ORTB étant assujetties à la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA), une partie des revenus sur prestations est versée à l'Etat. Nous mettons en évidence le **reversement des taxes**.

CSN°28 : reversement des taxes (**Atout potentielle/ ressources financières**)

- Par rapport à l'environnement audiovisuel

c- constat significatif N°29 (CSN°29)

La présence de l'ORTB dans presque toutes les communes du Bénin augmente sa part du marché et impacte donc de façon positive ses ressources financières. On note une **augmentation de la part du marché de l'ORTB**.

CSN°29 : augmentation de la part du marché de l'ORTB (**Atout potentiel/ressources financières**).

Annexe3 : Etats des lieux sur les activités du Service Financier de l'ACO/ORTB

1- Observations à l'interne sur la gestion des états de paiement (Activité N°1)

Les présentes observations ont été réalisées dans une logique de satisfaction

a- Constat significatif n°1(CS1)

La section des états de paiement s'occupe en effet de l'enregistrement, de l'évaluation et de l'élaboration des états de frais de mission, de perdiem et autres. Les états sont mis dans un parapheur après être signés par le Directeur Général et l'Agent Comptable. A la réception, on procède à l'enregistrement dans le registre réservé à cet effet. Il y a donc **enregistrement chronologique des états de paiement.**

CS1 : Enregistrement chronologique des états de paiement : **(PR)**

b- Constat significatif n°2 (CS2)

Les états de frais de missions sont prioritaires vue l'importance des missions pour le fonctionnement de l'ORTB. On note alors **le caractère prioritaire des états de frais de mission.**

CS2 : Caractère prioritaire des états de frais de mission **(PR)**

c- Constat significatif n°3(CS3)

Les états sont évalués en fonction de la catégorie et de l'indice de chaque agent. Une attention particulière est accordée afin que personne ne sache ce qui revient à son prochain. Il y a donc **confidentialité dans l'élaboration des frais relatifs aux états de paiement.**

CS3 : Confidentialité dans l'élaboration des frais relatifs aux états de paiement **(PR)**

d- Constat significatif n°4 (CS4)

Vue l'importance des missions, la priorité donnée parfois aux états relatifs retarde l'exécution des autres états de paiement. Il y a donc **retard dans l'établissement des états de perdiem et autres.**

CS4 : Retard dans l'établissement des états de perdiem et autres (CPR)

e- constat significatif n°5 (CS5)

La grande majorité des activités de l'ORTB sont réalisées à travers des missions. Ces missions sont parfois occasionnelles et les frais relatifs doivent être évalués dans la mesure du possible aux fins d'aboutir aux faits. Ces frais sont parfois mal évalués. Il y a donc **évaluation non efficace des états de paiement.**

CS5 : Evaluation non efficace des états de paiement (CPR)

f- Constat significatif n°6 (CS6)

Les états devraient être enregistrés et traités selon l'ordre d'arrivée. Mais lorsqu'il y a une mission importante, on enregistre d'abord l'état relatif avant les autres ce qui annule l'ordre des choses. Il y a donc **enregistrement non chronologique des états de paiement.**

CS6 : Enregistrement non chronologique des états de paiement (CPR)

2- Observations à l'interne sur la gestion du recouvrement (Activité N°2)

Les observations suivantes ont été réalisées dans une logique d'efficacité

g- Constat significatif n°7 (CS7)

La première étape du recouvrement c'est le dépôt de facture aux clients. C'est un agent de la division affaires financières qui se charge du dépôt. Mais vue l'état de santé de ce dernier les agents recouvreurs se chargent du dépôt. Il y a **manque de personnel au niveau du recouvrement.**

CS7 : Manque de personnel au niveau du recouvrement (CPR)

h- Constat significatif n°8 (CS8)

Les agents recouvreurs font le déplacement vers les clients pour recevoir le règlement des créances. Il a été constaté que les agents utilisent leurs propres moyens pour le déplacement. Nous avons constaté qu'il y a **mise en œuvre de moyen insuffisant de déplacement en matière de recouvrement.**

CS8: Mise en œuvre de moyen insuffisant de déplacement en matière de recouvrement (CPR)

i - Constat significatif n°9(CS9)

La relance aux clients débiteurs se fait par soit des visites périodiques, soit par l'envoi de lettre de relance pour leurs permettre d'honorer leurs engagement de paiement. Ces visites ne sont pas toujours réalisées. Il y a donc **non respect des visites périodiques du recouvrement.**

CS9 : Non respect des visites périodiques du recouvrement(**CPR**)

j- Constat significatif n°10(CS10)

Un délai de franchise est accordé aux clients débiteurs pour leurs permettre de se mettre à jour. On note alors **l'existence d'un délai de franchise pour les clients débiteurs.**

CS10 : Existence d'un délai de franchise pour les clients débiteurs (**PR**)

k- Constat significatif n°11 (CS11)

Il a été aussi constaté un **accueil chaleureux des clients.** Les agents recouvreurs sont seuls pour percevoir le règlement des créances. Nous avons constaté que ces fonds perçu ne sont pas en sécurité. Il y a donc **Risque de perte de fonds liés aux recouvrements.**

CS11 : Accueil chaleureux des clients (**PR**)

l- Constat significatif n°12 (CS12)

CS12: Risque de perte de fonds liés aux recouvrements (**CPP**)

m- Constat significatif n°13 (CS13)

Malgré le délai de franchise accordé, certain clients ne s'acquiescent pas de leurs dettes. Il y a donc **Non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs.**

CS13 : Non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs(**CPP**)

n-Constat Significatif n°14 (CS14)

Certains clients ne respectent pas les délais de paiement qui leurs sont accordés. Ils attendent le délai de franchise. Il y a donc **non respect des délais de paiement par certains clients.**

CS14 : Non respect des délais de paiement par certains clients (CPR)

o- Constat significatif n°15(CS15)

Une fois passé le délai de franchise, l'ORTB fait recours à un Huissier pour suivre le reste. Il y a donc **possibilité de poursuite judiciaire en cas de non paiement des dettes.**

CS15 : possibilité de poursuite judiciaire en cas de non paiement des dettes(CPP)

p- Constat significatif n°16 (CS16)

Les factures accordées aux clients sont établies par le service de facturation et du contentieux. Il arrive parfois que les factures ne sont pas envoyées au temps prévu ce qui retarde le travail au niveau du recouvrement. Il a été constaté qu'il y a **retard dans l'établissement de certaines factures.**

CS16 : Retard dans l'établissement de certaines factures (CPP)

3- Observations à l'interne sur la gestion des fonds de l'Office (Activité N°3)

Les observations ont été faites dans une logique d'optimalité.

q- Constat significatif n°17 (CS17)

La caisse centrale s'occupe des opérations relatives à l'entrée et à la sortie de fonds de l'Office. Il existe un carnet dans lequel sont enregistrés les entrées et les sorties de fonds. Il y a donc **suivie régulier des fonds de l'Office.**

CS17 : Suivie régulier des fonds de l'Office (PR)

r- constat significatif n°18(CS18)

Les opérations des autres centres de l'Office sont coordonnées par la caisse centrale. Notons que la caisse centrale a en charge la **gestion des guichets des autres centres de l'Office.**

CS18 : Gestion des guichets des autres centres de l'Office(PR)

s- Constat significatif n°19 (CS19)

Le paiement des frais de mission fait souvent que la caisse manque de fonds. Il a été constaté qu'il y a souvent **manque de liquidité.**

CS19 : Manque de liquidité(CPR)

t- Constat significatif n°20 (CS20)

Les périodes de paiement des salaires au personnel empêchent souvent la caisse centrale de payer Certaines dépenses de fonctionnement. Notons qu'il y a **inexécution de certaines dépenses de fonctionnement.**

CS20 : Non exécution de certaines dépenses de fonctionnement (CPR).

u- Constat significatif n°21 (CS21)

Nous avons aussi constaté que les tâches accomplies par l'agent de la caisse centrale sont de trop ce qui fait que ce dernier quitte tardivement le service. Il y a donc **manque de personnel à la caisse centrale**

CS21 : Manque de personnel à la caisse centrale (CPR)

B-Etat des lieux à l'externe sur la réalisation des activités du Service Financier de l'ACO/ORTB : point des effets de l'environnement sur les activités du Service Financier de l'ACO/ORTB

Il s'agit ici de faire l'état des lieux relatif aux effets de l'environnement sur les activités du service financier de l'ACO de l'ORTB. Ainsi, pour se faire une idée claire des performances et des contre-performances qui lient l'ORTB et son environnement, nous devons nous intéresser au cadre environnemental de l'ORTB.

1- Au niveau du microenvironnement

v- Constat significatif n°22 (CS22)

Par rapport aux clients :

La politique de réalisation des activités à crédit, d'accord de bon de réduction aux clients adoptée par l'ORTB lui permet de **garder sa clientèle et d'attirer plus de clients.**

CS22 : Conservation de la clientèle (PP sur la gestion des fonds de l'Office).

w- Constat significatif n°23 (CS23)

Par rapport aux concurrents :

Aujourd'hui, l'ORTB se trouve face à des structures agréées par l'Etat pour exercer les métiers de l'Audiovisuel. On peut citer entre autres : CANAL3 Bénin, ADO TV. Notons que ces deux(02) chaînes de télévision précitées offrent des programmes spéciaux, des moments de distraction à la population comparativement à ceux de l'ORTB. Il existe donc une **rude concurrence entre l'ORTB et ses concurrents**.

CS23 : Rude concurrence entre l'ORTB et ses concurrents (**CPP sur la gestion des fonds de l'Office**).

2- Au niveau du macro-environnement :

x- Constat significatif n°24 (CS24)

Par rapport à l'environnement socio-économique :

Des primes de logement, de transport, de restauration et des perdiem sont accordés à chaque agent ayant travaillé en heures supplémentaires ou ayant réalisé des missions pour le compte de l'ORTB. Il existe alors **une attribution de prime et de perdiem aux agents**.

CS24 : Attribution de prime et de perdiem aux agents. (**PP sur la gestion des états de paiement**)

Par rapport à l'environnement Audiovisuel :

y- Constat significatif n°25 (CS25)

La création d'antennes régionales de l'ORTB dans presque toutes les communes du Bénin et de la chaîne de télévision BB24, lui a permis d'augmenter son personnel et aussid'accroitre sa part du marché. Il y a donc **une augmentation progressive de la part du marché**.

CS25 : augmentation progressive de la part du marché (**PP sur la gestion des fonds de l'Office**)

Annexe 4: QUESTIONNAIRE A L'ENDROIT DU PERSONNEL DU SERVICE FINANCIER DE L'ORTB

Bonjour Madame/Monsieur,

Ayant effectué notre stage au Service Financier de l'Agence Comptable à l'ORTB, et dans le but de nos recherche pour la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion, nous entretenons avec vous sur certains aspects relatifs à notre thème d'étude : « pour une gestion efficace du recouvrement des créances par le Service Financier de l'Agence Comptable à l'ORTB »

Les informations qui seront collectées dans le cadre de cette enquête sont ouvertes de secret statistiques et ne seraient être utilisées à d'autres fins que les objectifs fixés. Afin de nous permettre de mener cet entretien, nous vous prions de vouloir répondre aux questions suivantes :

1°) Qu'est-ce-qui selon vous explique la mise en œuvre de moyens insuffisants de transport en matière de recouvrement ?

La possession de moyen de déplacement par les agents recouvreurs

L'incompétence des chauffeurs

La mauvaise utilisation des véhicules

2°) Quelle est selon vous, la ou les causes liées au non respect des visites périodiques de recouvrement ?

Le caractère insolvable de certains clients

L'importance des créances

L'absence de coordination des tâches

3°) Selon vous, qu'est-ce-qui peut être à la base des risques de perte de fonds liées aux recouvrements ?

L'absence de compte bancaire par certains clients

Le non exigence d'un seul moyen de règlement

La mise en œuvre de moyens insuffisants en matière de la sécurisation des fonds

4°) Selon vous, qu'est-ce-qui explique le non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs

Manque de compétence en matière de management du recouvrement

Mauvaise gestion du porte feuille clients

Non mise en application des dispositions retenues en la matière

5°) Quelle est votre appréciation par rapport à la gestion des créances à l'ORTB ?

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

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

Annexe 5 : tableaux de présentation des données

Tableau 5 : Présentation des données liées au problème spécifique N°1

Question N°1 : qu'est ce qui selon explique la mise en œuvre de moyens insuffisants de déplacement en matière de recouvrement ?

Modalités	Effectifs	Fréquences(%)
La possession de moyens de déplacement par les agents recouvreurs	O7	35
L'incompétence des chauffeurs	O4	20
La mauvaise utilisation des véhicules	O9	45
Total	20	100

Source : Résultats de nos enquêtes

Tableau N°6 : présentation des données liées au Problème Spécifique N°2

Question N°2 : quelle est selon vous la ou les causes liées au non respect des visites périodiques de recouvrement ?

Modalités	Effectifs	Fréquences(%)
L'insolvabilité de certains clients	05	25
L'importance des créances	07	35
L'absence de coordination des tâches	08	40
Total	20	100

❖ **Source** : résultats de nos enquêtes

Tableau N°7 : présentation des données liées au problème spécifique N°3

Question N°3 : selon vous, qu'est-ce qui peut être à la base des risques de perte de fonds liés aux recouvrements ?

Modalités	Effectifs	Fréquences(%)
L'absence de compte bancaire par certains clients	07	35
Le non exigence d'un seul moyen de règlement	05	25
La mise en œuvre de moyens insuffisants en matière de la sécurisation des fonds	08	40
Total	20	100

Source : résultats de nos enquêtes

Tableau N°8 : présentation des données liées au problème spécifique N°4

Question N°4 : selon vous, qu'est-ce-qui explique la non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs ?

Modalités	Effectifs	Fréquences(%)
Le manque de compétence en matière de management du recouvrement	04	20
La mauvaise gestion du porte feuille clients	10	50
La non mise en application des dispositions retenues en la matière	06	30
Total	20	100

Source : résultats de nos enquêtes

TABLE DES MATIERES

JURY D'EVALUATION DU MEMOIRE.....	i
AVERTISSEMENT	ii
CERTIFICATION.....	iii
DEDICACEGNANSOUNOU	C.
Hermione.....iv	DEDICACE HOUNDEGLASSO
N.	
Pierrette.....v	REMERCIEMENT.....
.....vi	
LISTE	DES
SIGLES.....vii	GLOSSAIR
E DE L'ETUDE.....viii	
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES GRAPHIQUES.....	x
RESUME.....	xi
SOMMAIRE.....	xii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION EFFICACE DU RECOUVREMENT DES CREANCES PAR LE SERVICE FINANCIER DE L'AGENCE COMPTABLE A L'ORTB.....	3
SECTION I : Cadre général de réalisation de l'étude à l'ORTB.....	4
PARAGRAPHE 1 : cadre institutionnel de l'étude : L'ORTB.....	4
I- Historique et missions de l'ORTB.....	4
A- Historique de l'ORTB.....	4
B- Missions de l'ORTB.....	5
II- Organes et activités de l'ORTB.....	6
A- Organes de l'ORTBet leurs fonctions.....	6
B- Activités de l'ORTB.....	14
PARAGRAPHE 2: Cadre physique de l'étude : le Service Financier de l'Agence Comptable de l'ORTB et son environnement.....	15

I-	Présentation du Service Financier de l'ACO/ORTB.....	15
A-	Les organes du Service Financier.....	15
B-	Les activités du Service Financier.....	15
II-	L'environnement du Service Financier.....	16
A-	Le microenvironnement.....	16
B-	Le macro-environnement.....	18
SECTION II : observations de stage et choix de la problématique de l'étude.....		20
PARAGRAPHE 1 : Etats des lieux sur les ressources et les activités du Service Financier de l'ACO/ORTB.....		20
I-	Etats des lieux sur les ressources du Service Financier de l'ACO/ORTB.....	20
A-	Généralité sur les ressources.....	20
B-	Inventaire des ressources effectives de l'ORTB.....	20
II-	Etats des lieux sur la réalisation des activités du Service Financier de l'ACO/ORTB.....	22
A-	Généralités sur la réalisation des activités.....	22
B-	Bilan des observations sur les activités.....	23
PARAGRAPHE 2 : choix de la problématique et justification du thème.....		25
I-	Identification des problématiques possibles.....	25
A-	Tableau d'identification des problématiques possibles.....	25
II-	Choix et spécification de la problématique de l'étude.....	25
A-	Choix de la problématique et libellé thème.....	25
B-	Spécification de la problématique choisie et détermination de la démarche générale de réflexion sur la problématique spécifiée...	29
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE BASE DE L'ETUDE, REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE CHOISIE POUR UNE GESTION EFFICACE DU RECOUVREMENT DES CREANCES PAR LE SERVICE FINANCIER DE L'AGENCE COMPTABLE A L'ORTB.....		32
SECTION I : Cadre théorique de base de l'étude : Objectifs et Hypothèses de recherche.....		33

PARAGRAPHE1 : Intérêt et objectifs de l'étude.....	33
I- Intérêt de l'étude.....	33
II- Objectifs de l'étude.....	33
A- Objectifs de développement de l'étude.....	34
B- Objectifs de recherche de l'étude.....	34
PARAGRAPHE 2: Hypothèses, revue à mi-parcours et tableau de bord de l'étude.....	35
I- Hypothèses de l'étude.....	35
A- Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°1.....	36
B- Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°2.....	36
C- Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°3.....	37
D- Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°4.....	38
II- Revue à mi-parcours et tableau de bord de l'étude.....	39
A- Revue à mi-parcours de l'étude.....	39
B- Tableau de bord de l'étude.....	40
SECTION II : Revue de littérature et choix de La méthodologie de recherche...	42
PARAGRAPHE 1 : Revue de littérature.....	42
I- Revue de littérature sur le problème général.....	42
II- Revue de littérature sur les problèmes spécifiques.....	42
PARAGRAPHE 2 : choix de la méthodologie de recherche.....	51
I- Approches empiriques adoptées.....	51
A- Objectifs de l'enquête.....	51
B- Présentation des outils de collecte des données.....	51
C- Présentation de la technique de dépouillement et des outils statistiques de présentation des données.....	52
II- Approches théoriques retenues et démarche générale de détermination des conditions de vérification des hypothèses causales en recherche diagnostic.....	53
A- Approches théoriques retenues.....	53

B- Démarche générale de détermination des conditions de vérification des hypothèses causales en recherche diagnostic.....	54
--	----

**CHAPITRE III :MISE EN APPLICATION DE LA METHODOLOGIE CHOISIE POUR
UNE GESTION EFFICACE DU RECOUVREMENT DES CREANCES PAR LE SERVICE
FINANCIER DE L'AGENCE COMPTABLE A L'ORTB.....57**

**SECTION I : Organisation de l'enquête, dépouillement et présentation des
données.....58**

PARAGRAPHE1 : collecte et dépouillement des données.....58

I- Réalisation des enquêtes.....	58
A- Préparation des enquêtes.....	58
B- Mise en œuvre des outils d'enquête.....	58
II- Difficultés rencontrées et limites des données.....	59
A- Difficultés rencontrées.....	59
B- Limite des données.....	59

PARAGRAPHE 2 : présentation des données et des grandes tendances.....59

I- Présentation des données et grandes tendances liées à la mise en œuvre de moyens insuffisants de déplacement en matière de recouvrement.....	59
II- Présentation des données et grandes tendances liées au non respect des visites périodiques de recouvrement.....	60
III- Présentation des données et des grandes tendances par liées au risque de perte de fonds liés aux recouvrements.....	61
IV- Présentation des données et des grandes tendances liées à la non prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs.....	62

**SECTION II : Etablissement des diagnostics, Approches de solutions et
conditions de leur mise en œuvre63**

PARAGRAPHE 1 : Analyse des données : établissement des diagnostics.....63

- I- Vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique N°1 : élément de diagnostic N°1.....64
- II- Vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique N°2 : élément de diagnostic N°2.....64
- III- Vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique N°3 : élément de diagnostic N°3.....65
- IV- Vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique N°4 : élément de diagnostic N°4.....66

PARAGRAPHE 2 : Approches de solutions et mesures d'accompagnement.....67

- I- Approches de solutions.....67
 - A- Approche de solution à la mise en œuvre de moyens insuffisants de déplacement en matière de recouvrement.....67
 - B- Approche de solution au non respect des visites périodiques de recouvrement.....67
 - C- Approche de solution au risque de perte de fonds liés aux recouvrements.....68
 - D- Approche de solution à l'anon prise de dispositions pour le remboursement effectif des dettes par les clients débiteurs.....68
- II- Conditions de mise en œuvre des solutions proposées : les mesures d'accompagnement.....69
 - A- Mesures d'accompagnement de la solution N°1.....69
 - B- Mesures d'accompagnement de la solution N°2.....69
 - C- Mesures d'accompagnement de la solution N°3.....70
 - D- Mesures d'accompagnement de la solution N°4.....70

CONCLUSION GENERALE.....72

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....73

ANNEXES.....74

TABLE DES MATIERES.....93