

REPUBLIQUE DU BENIN

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

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)

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

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

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

ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT (ENEAM)

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

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION
DU DIPLOME DE MASTER PROFESSIONNEL

OPTION : GESTION

FILIERE : BANQUE ET FINANCE
DE MARCHES

ANNEE ACADEMIQUE : 2010-2011

THEME

**GESTION DU RECOUVREMENT DES CREANCES
A L'AGENCE NATIONALE DE L'AVIATION CIVILE DU
BENIN : ANALYSE ET SUGGESTIONS**

Réalisé par :

Jonas SAOSSI

Maître de stage :

M^{me} Pauline DANLODJI

Chef Service Financier et Comptable

Maître de mémoire:

M. Christian GBAGUIDI

Professeur à l'ENEAM

Novembre 2013

**L'ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE
MANAGEMENT N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION
NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE
MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A SON AUTEUR**

IDENTIFICATION DU JURY

- Président: M^r Emmanuel HOUNKOU
- Vice-président : M^r Ignace HOUNKPONOU

DEDICACE

Je dédie ce mémoire :

- ∞ à mes parents, vous qui avez toujours fondé un espoir sur vos enfants, trouvez à travers ce travail l'expression de ma profonde gratitude ;
- ∞ à mes frères, ma sœur pour votre soutien indéfectible ;
- ∞ à mon épouse et à ma fille pour le soutien indéfectible toujours manifesté à mon égard. Trouvez en ce travail le fruit de vos sacrifices ;

REMERCIEMENTS

Mes sincères remerciements à :

- ☞ monsieur Albert HONLONKOU, Directeur de l'ENEAM/UAC ;
- ☞ monsieur Christian GBAGUIDI, mon Maître de mémoire, qui a accepté, malgré ses multiples occupations, de me suivre dans la réalisation de ce travail ;
- ☞ monsieur Aristide de SOUZA, Directeur Général de l'ANAC pour m'avoir accordé un cadre de travail ;
- ☞ madame Pauline DANLODJI, ma tutrice de stage, pour sa disponibilité, ses conseils et son assistance à la réalisation de ce mémoire ;
- ☞ toutes les autorités et enseignants de l'UAC en général et ceux de l'ENEAM en particulier pour m'avoir transmis le savoir ;
- ☞ messieurs les honorables membres du jury, pour l'honneur que vous me faites en acceptant de porter vos critiques sur ce travail afin de m'aider à l'améliorer ;
- ☞ tous mes parents et ami(e)s, pour vos conseils et soutiens multiples.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

| | |
|------------|--|
| ANAC-Bénin | : Agence Nationale de l'Aviation Civile du Bénin |
| AHS | : Aviation Handling Services |
| ASECNA | : Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar |
| AR | : Autres Redevances |
| DAC | : Direction de l'Aviation Civile |
| MTPT | : Ministère des Travaux Publics et des Transports |
| OACI | : Organisation de l'Aviation Civile Internationale |
| PIP | : Programme d'Investissements Publics |
| RDA | : Redevance de Développement Aéronautique |
| RSA-P | : Redevance de Sûreté Aéroportuaire Passager |
| RSA-F | : Redevance de Sûreté Aéroportuaire Fret |
| RIA | : Redevance d'Inspection d'Aéronef |
| RSR | : Redevance pour Services Rendus |
| UEMOA | : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine |

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Etat statistique d'évolution des redevances facturées par l'ANAC

Tableau n°2 : Récapitulatif de l'évolution des redevances non payées

Tableau n°3 : Tableau d'identification des problématiques possibles

Tableau n°4: Synthèse des approches génériques retenues

Tableau n°5: Tableau de bord de base de l'étude

Tableau n°6: Répartition de l'échantillon

Tableau n°7: Synthèse des causes du retard dans le reversement des redevances

Tableau n°8: Causes de l'accroissement du taux d'impayés

Tableau n°9: Causes du suivi peu rigoureux du recouvrement des redevances

Tableau n°10: Tableau de synthèse de l'étude

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Agent habilité fret : personne morale de droit privé, agréée par l'ANAC, pour procéder aux contrôles de sûreté afin d'empêcher que des armes, des explosifs ou tout autre engin, articles ou substances dangereux ne soient introduits à bord d'un aéronef.

Balance âgée des comptes clients: état récapitulatif des comptes clients à une date donnée, faisant apparaître pour chacun de ces comptes son solde analysé en fonction de son degré d'ancienneté (créances à plus de 03, 06, ou 12 mois).

Chiffre d'affaires : montant total hors taxes des affaires réalisées par une entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante.

Créance : contrepartie d'une dette se traduisant par un droit d'exiger la remise d'une somme d'argent.

Compagnie aérienne : personne morale de droit public ou privé ayant pour activité principale d'assurer les prestations de transport aérien (passagers et fret).

Encours : montant de l'ensemble des engagements financiers (dettes) des tiers non encore recouvré.

Efficacité : rapprochement des résultats obtenus avec les objectifs fixés.

Efficience : rapport entre les moyens de production employés et les résultats obtenus.

Hypothèque : droit que possède un créancier sur un bien immobilier de son débiteur et qui, si la dette n'est pas levée à

l'échéance et sans le rendre propriétaire, l'autorise à vendre, ou faire vendre, ledit bien et de se payer prioritairement aux autres créanciers du débiteur.

Impayé : non remboursement à l'échéance du crédit ou de la dette dans son intégralité y compris les intérêts.

Insolvabilité : incapacité pour une personne physique ou morale, d'assumer ses obligations financières en vue de se libérer à l'échéance d'une ou des dettes contractées auprès d'un ou plusieurs créanciers.

Optimisation : fait de donner ou d'avoir le meilleur rendement possible d'une action ou d'une entreprise.

Recouvrement de créance: apurement d'une dette envisagée du point de vue du créancier.

Redevance : somme perçue auprès des usagers d'un service public par le gestionnaire de ce service et qui doit être reversée à échéances déterminées à l'autorité concédante.

Redevance de Sûreté Aéroportuaire : redevance perçue pour le compte de l'ANAC par les compagnies aériennes sur les passagers ou frets embarqués au départ de Cotonou. Elle sert à financer les charges liées à l'utilisation des installations à l'aéroport.

Saisie attribution : intervention par laquelle un créancier, par l'intermédiaire d'un huissier, bloc les deniers appartenant à son débiteur et détenu en espèces ou sous d'autres formes par un tiers (la banque ou autre organisme financier).

SOMMAIRE

Introduction

CHAPITRE I : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et choix de la problématique

I.1 Cadre institutionnel de l'étude

I.2 Restitution des observations de stage

I.3 Ciblage de la problématique et séquences de résolution

CHAPITRE II: Détermination des objectifs, des hypothèses et de la méthodologie de l'étude

II.1 Objectifs et hypothèses de l'étude

II.2 Revue de littérature

II.3 Méthodologie de l'étude

CHAPITRE III: Réalisation des enquêtes, vérification des hypothèses, approches de solutions et conditions de mise en œuvre

III.1 Réalisation des enquêtes

III.2 Vérification des hypothèses de l'étude

III.3 Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Conclusion

Bibliographie

Annexes

Table des matières

INTRODUCTION

L'entreprise occupe une place centrale dans l'économie d'une nation puisqu'elle est susceptible de produire de la richesse et des emplois pour les parties prenantes et pour toute la société. Cette richesse est sa capacité à générer des flux monétaires actuels et futurs de part sa performance qui demeure en partie tributaire de l'environnement économique.

Cet environnement se trouve de nos jours fragilisé du fait des crises économiques enregistrées ces dernières années. Celles-ci ont contribué à l'avènement d'une conjoncture générale qui a une influence déterminante sur la performance des entreprises quel que soit le secteur dans lequel elles évoluent. Cela pose le problème de la rareté des ressources auquel les entreprises sont confrontées, et qui agit inévitablement sur leur exploitation.

Dans ce contexte, la relation client-fournisseur peut se trouver affectée du fait du non respect des délais de crédit (crédit client ou crédit fournisseur) accordés. Cela pose le problème des impayés qui s'accroissent de jour en jour au niveau des entreprises.

Ainsi, la pression exercée sur les modes de gestion des encours et sur la relation client-fournisseur s'est accentuée. Pour beaucoup d'entreprises, la gestion des débiteurs fait partie intégrante de leur vision managériale et constitue l'une des questions abordées dans le cadre de leur gestion quotidienne. Celles-ci y consacrent beaucoup de moyens et des fonctions spécifiques liées à la gestion des débiteurs sont créées. La problématique du recouvrement des créances commerciales ou autres types de créances trouve alors son sens.

Cette situation de non recouvrement des créances n'épargne pas l'Agence Nationale de l'Aviation Civile (ANAC-Bénin), structure ayant en charge la réglementation du transport aérien au Bénin pour le compte de l'Etat, et sur laquelle nous avons réalisé notre étude en

vue de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle II de l'ENEAM, dans la filière Banque et Finance de Marchés.

En effet, après plusieurs années d'activités, force est de constater qu'il existe un montant élevé d'impayé dans le portefeuille clients de l'ANAC-Bénin. Cette situation, si l'on ne prend garde, peut bien occasionner à terme des difficultés de trésorerie à l'Agence.

Nous avons alors, dans le souci de contribuer à optimiser les actions de recouvrement des créances au niveau de l'Agence, identifié pour étude à travers ce mémoire, le thème qui s'intitule : **“Gestion du recouvrement des créances à l'ANAC-Bénin: analyse et suggestions”**.

Pour mener à bien notre étude, le développement qui suit s'articule autour de trois chapitres :

- le premier chapitre est consacré au cadre institutionnel de l'étude, aux observations de stage et au choix de la problématique,
- le second chapitre est consacré à la détermination des objectifs, des hypothèses et à la méthodologie de l'étude,
- dans le troisième chapitre, nous avons fait les enquêtes afin de vérifier les hypothèses émises et proposer des approches de solutions ainsi que leurs conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE I
**CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE,
OBSERVATIONS DE STAGE ET CHOIX
DE LA PROBLEMATIQUE**

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE

Ce chapitre est consacré à la présentation du cadre institutionnel de l'étude, à la restitution des observations de stage et au choix de la problématique en vue de sa résolution.

I.1 CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

I.1.1 Cadre de l'étude

Le développement du sous-secteur du transport aérien dans tous les pays et particulièrement au Bénin est conditionné par la mise en œuvre sans faille des mesures de sûreté et de sécurité sur ses plateformes aéroportuaires. La mise en œuvre desdites mesures se traduit concrètement par l'instauration d'un certain nombre de contrôles basés sur des procédures dont : les contrôles d'accès aux aéronefs et aux zones réservées de l'aéroport; l'inspection et le filtrage du personnel de l'aéroport, des passagers, des bagages de cabine et de soute, du fret aérien, de la poste, des fournitures et équipements de bord et autres marchandises.

La réussite de cette mission dont l'ANAC a la charge passe d'abord par la mise à sa disposition des moyens financiers conséquents, vu le dynamisme et la sensibilité de ce sous-secteur.

Désireux d'analyser la capacité de mobilisation des ressources financières de l'ANAC en vue de la réussite de sa mission, notre étude s'est déroulée dans cette structure, principalement à la Direction Administrative et Financière.

I.1.2 Cadre du stage

Conformément aux exigences de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI), il a été créé au Bénin une structure dotée de l'autonomie financière, chargée de la réglementation du transport aérien : il s'agit de l'Agence Nationale de l'Aviation Civile (ANAC),

ancienne Direction de l'Aviation Civile (DAC), qui joue au Bénin le rôle de l'autorité compétente en matière d'aviation civile.

I.1.2.1 Présentation de l'Agence Nationale de l'Aviation Civile

Il a été mis en place au Bénin, en remplacement de la Direction de l'Aviation Civile (DAC), un établissement public à caractère administratif et technique dénommé Agence Nationale de l'Aviation Civile (ANAC). Cette Agence a été créée par décret n °2004-034 du 29 janvier 2004 et ses statuts ont été approuvés par décret n °2004-598 du 29 octobre 2004.

La mise en place de cette Agence a été motivée par la nécessité pour le Bénin de restructurer son sous-secteur aérien et d'y promouvoir le développement du transport aérien mais également de se conformer aux recommandations de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI).

✚ Missions et attributions de l'ANAC

L'article 1^{er} de l'arrêté n°015/MTPT/DC/SGM/ANAC/SA du 13 Avril 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Agence Nationale de l'Aviation Civile (nouvel arrêté) vient renforcer les missions de l'ANAC. Celle-ci a pour objectif principal de veiller à la mise en œuvre efficace de la politique de l'Etat en matière d'aviation civile. Elle est chargée d'assurer pour le compte de l'Etat la mission de réglementation et de contrôle du transport aérien.

A ce titre, l'Agence Nationale de l'Aviation Civile a pour missions:

- de veiller à la sécurité et à la régularité du transport aérien ;
- d'élaborer et de veiller à l'application des textes réglementaires concernant :
 - la navigation aérienne ;
 - le transport aérien ;
 - le travail aérien ;
 - le personnel aéronautique ;

- l'exploitation technique des aéronefs ;
- les aérodromes ;
- la navigabilité des aéronefs ;
- l'enquête sur les accidents et les incidents d'avions ;
- la recherche et le sauvetage des aéronefs en détresse ;
- d'orienter et de coordonner toutes les activités aéronautiques civiles avec les autres administrations concernées ;
- d'assurer la coopération avec les Organisations Internationales dans le domaine aéronautique ;
- de préparer les accords aériens bilatéraux et multilatéraux en liaison avec les administrations intéressées, de participer à leurs négociations et de veiller à leur mise en œuvre ;
- d'homologuer les cours de formation destinés au personnel aéronautique et de suivre l'application de la réglementation en matière de formation du personnel aéronautique ;
- de contrôler l'application de la réglementation relative à l'exploitation technique et au maintien de la navigabilité des aéronefs ;
- de suivre et de contrôler les activités de toutes les compagnies aériennes nationales et de tout autre organisme impliqué dans le transport aérien ;
- d'assurer le contrôle des compagnies aériennes desservant le Bénin ;
- de veiller à la régularité de la création, de l'homologation, de la certification et de l'entretien des infrastructures aéroportuaires ;
- d'assurer l'administration du domaine aéroportuaire ;
- de suivre et contrôler les activités des structures chargées de la gestion des aérodromes ;
- d'élaborer les programmes de sûreté et de facilitation et coordonner les activités y afférentes ;

- d'élaborer le budget de l'Agence ;
- d'assurer la gestion du personnel de l'Agence ;
- d'élaborer les procédures de recherche et de sauvetage des aéronefs en détresse ;
- de participer aux enquêtes techniques en matière d'incidents et d'accidents aériens ;
- de suivre et contrôler les activités des services de navigation aérienne et des télécommunications aéronautiques... etc.

✚ Organisation administrative et fonctionnement de l'ANAC

L'ANAC est administrée et gérée par deux (2) organes que sont : le Conseil d'Administration et la Direction Générale. Voir l'organigramme de l'ANAC en annexe 1.

- Le Conseil d'Administration

L'Agence Nationale de l'Aviation Civile est administrée par un Conseil d'Administration composé de 07 membres. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour orienter les activités de l'Agence, approuver les documents soumis à son appréciation, notamment le budget, le programme d'activités, les états financiers, les règles et procédures de fonctionnement de l'Agence...etc.

- La Direction Générale

L'Agence Nationale de l'Aviation Civile (ANAC) est placée sous l'autorité d'un Directeur Général nommé par décret pris en Conseil des Ministres, sur proposition du Ministre en charge de l'aviation civile. Le Directeur Général peut être assisté par un Directeur Général Adjoint nommé par arrêté du Ministre en charge de l'aviation civile. Ce dernier est investi du pouvoir de décision nécessaire à la bonne marche de l'Agence.

L'Agence Nationale de l'Aviation Civile du Bénin comprend quatre (04) Directions Techniques qui sont :

✚ La Direction Administrative et Financière (DAF)

Elle est chargée d'assurer la gestion et le suivi des affaires administratives, financières et comptables de l'Agence. Elle assure également la mise en application de la politique de l'Agence en matière de gestion des ressources humaines, en relation avec les autres Directions.

Elle met en place, en relation avec les autres Directions, les moyens généraux nécessaires au bon fonctionnement de l'Agence. Elle comprend deux (02) services :

- le Service de l'Administration et des Ressources Humaines (SARH),
- le Service Financier et Comptable (SFC).

✚ La Direction du Transport Aérien (DTA) :

Elle est chargée de mettre en application la politique de l'Agence en matière de transport aérien. Elle comprend deux (02) services :


- le Service de la Réglementation du Transport Aérien (SRTA),
- le Service des Etudes Economiques (SEE).

✚ La Direction de l'Exploitation Aérienne (DEA) :

Elle est chargée de la supervision de la sécurité en matière d'aviation civile au Bénin. Elle assure donc le suivi de l'exploitation des aéronefs, le suivi de la formation et du maintien des compétences du personnel aéronautique, l'établissement et l'exécution du programme de contrôle technique en vue de la certification et de la surveillance continue des exploitants, du personnel aéronautique, des installations aéronautiques et des aéronefs, des services de la navigation aérienne. La Direction de l'Exploitation Aérienne comprend trois (03) services :

- le Service du Personnel Aéronautique et de l'Exploitation des Aéronefs (SPAEA),

- le Service de la Navigation Aérienne (SNA),
- le Service de la Navigabilité (SNAV).

 **La Direction des Infrastructures et de la Sûreté (DIS) :**

Cette Direction est chargée de mettre en application la politique de l'ANAC en matière d'aérodrome et de sûreté de l'aviation civile. Elle comprend trois services :

- le Service des Aéroports et du Génie Civil (SAGC),
- le Service de la Sûreté (SS),
- le Service Informatique et Suivi des Projets (SISP).

Le détail relatif aux attributions des Services de chaque Direction est présenté en annexe n°2.

I.1.2.2 L'environnement de l'ANAC

L'environnement, selon le lexique de Gestion Dalloz, constitue l'ensemble des facteurs socio-économiques qui influent sur la vie de l'entreprise. On distingue deux types d'environnement : le micro environnement et le macro environnement.

L'Agence Nationale de l'Aviation Civile, structure ayant à charge la mise en œuvre des mesures de sécurité et de sûreté en matière d'aviation civile au Bénin pour le compte de l'Etat, est influencée par l'environnement dans lequel elle évolue. Elle subit des influences venant non seulement du micro environnement, mais également du macro environnement.

 **Le macro environnement :**

Il est constitué des institutions et structures publiques ou internationales qui ont un impact sur la gouvernance et l'orientation des actions de l'Agence. On distingue :

- Les Services de Renseignements de l'Etat

Ces Services sont rattachés à la Présidence de la République et ont à charge de transmettre à l'ANAC toutes les informations relatives à

une menace pesant sur l'aviation civile Béninoise. L'ANAC, à son tour, se doit d'évaluer ladite menace afin d'y faire face efficacement.

- Le Ministère des Transports

L'Agence Nationale de l'Aviation Civile (ANAC) est un établissement public dotée de la personnalité morale, de l'autonomie financière. Elle est placée sous la tutelle du Ministère en charge des transports qui est chargée de mettre en œuvre, pour le compte de l'Etat, la stratégie de développement du sous-secteur du transport aérien. L'ANAC est donc tenu d'orienter sa politique et ses actions vers l'atteinte des objectifs de cette stratégie élaborée par son Ministère de tutelle.

- L'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) :

Le Bénin est un Etat membre de l'UEMOA et de l'OACI. Il a donc ratifié toutes les conventions internationales et règlements régionaux qui régissent l'aviation civile dans le monde.

L'Agence est donc soumise au respect des dispositions et normes édictées par ces institutions internationales. Elles s'imposent à elle.

 Le micro environnement :

Il est constitué de tous les acteurs publics et privés (partenaires de l'ANAC), des fournisseurs de divers services, qui interviennent dans l'aviation civile au Bénin sous le contrôle de l'ANAC. Il s'agit notamment :

- des compagnies aériennes à qui l'ANAC délivre, renouvelle ou retire selon le cas les droits de trafic et permis d'exploitation aérienne ;
- des agents habilités fret, de la société d'assistance en escale et des sociétés prestataires de services de sûreté (qui interviennent exclusivement sur la plateforme aéroportuaire de Cotonou sous le

contrôle des techniciens de l'ANAC) à qui l'ANAC délivre, renouvelle ou retire l'agrément selon le cas;

- de l'Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA), à travers :

- l'exploitant de l'aéroport avec qui l'ANAC est en relation conformément à l'article 10 de la convention de Dakar de 1959 portant création de l'ASECNA,

- le fournisseur du service de la circulation aérienne avec qui l'ANAC est en relation conformément à l'article 2 de la convention de Dakar de 1959 portant création de l'ASECNA,

- des forces de sécurité publique avec qui l'ANAC a signé un protocole d'accord et de partenariat.... etc.

I.2 RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE

Dans le cadre de ce travail, notre stage pratique s'est déroulé à la Direction Administrative et Financière de L'ANAC, principalement au Service Financier et Comptable. Les observations de stage notées et qui seront restituées à travers cette rubrique concernent uniquement le fonctionnement de ce Service.

I.2.1 Etat des lieux :

Le fonctionnement du Service Financier et Comptable de l'ANAC s'articule essentiellement autour de deux (02) grands points qui sont : **la gestion financière** et **la gestion comptable** de l'Agence Nationale de l'Aviation Civile.

I.2.1.1 La gestion financière de l'ANAC :

Elle se fait essentiellement autour des points suivants :

- **Facturation des prestations:**

L'ANAC perçoit sept (07) types de redevances dont cinq (05) sont fixées par arrêté du Ministre des Transports. Est actuellement en vigueur l'arrêté n°6/MDCTTTATP-PR/DC/SGM/ANAC/DAF/SA du 31

janvier 2011 portant fixation et modification des taux de redevances à l'ANAC. Les deux autres redevances sont perçues l'une sur la base d'un contrat de concession entre l'Etat Béninois et AHS (Redevance de Concession en Escale), l'autre sur la base d'un protocole d'accord entre l'ANAC et l'ASECNA (Redevance de Développement Aéronautique).

L'ANAC assure pour son propre compte la facturation de ses prestations et perçoit, dans un cadre contractuel, deux (02) autres types de redevances. **Elle a ainsi la possibilité de contrôler ses recettes.**

• **Importance des redevances perçues par l'ANAC:**

Les redevances perçues par l'ANAC sont récapitulées comme suit :

- la Redevance de Sûreté Aéroportuaire Passager (RSA-P) facturée à 3 000 FCFA par passager embarqué au départ de Cotonou ;
- la Redevance d'Inspection d'Aéronef (RIA) facturée à 25 FCFA le kilogramme (masse de l'aéronef exprimée en kilogramme) ;
- la Redevance de Sûreté Aéroportuaire Fret (RSA-F) facturée à 02 FCFA le kilogramme du fret transporté au départ de Cotonou ;
- la Redevance pour Services Rendus (RSR) et les Autres Redevances (AR) dont les montants varient en fonction du type de service dont a bénéficié l'utilisateur ;
- la Redevance de Développement Aéronautique (RDA) perçue par l'ASECNA et répartie entre elle et l'ANAC selon une clé de répartition à travers laquelle un montant de 2 925 CFA par passager embarqué au départ de Cotonou revient à l'ANAC;
- la Redevance de Concession en Escale (RCE) fixée à 7% du chiffre d'affaires annuel de la société AHS.

Le tableau n°1 qui suit présente l'évolution des redevances facturées par l'ANAC.

Compte tenu du caractère confidentiel des données comptables, celles-ci sont présentées en valeur relative. Ainsi, lire que pour l'année 2007, sur un chiffre d'affaires total de 100, la redevance d'inspection y participe à hauteur de 1,6 ; la redevance pour services rendus pour 3,6 ;.... etc.

Tableau n°1 : état statistique d'évolution des redevances facturées par l'ANAC.

| Types de Redevances | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Redevance d'Inspection d'Aéronef | 1,6% | 1,1% | 0,1% | 0,1% | 0,6% |
| Redevance pour Services Rendus | 3,6% | 2,4% | 1,2% | 1,7% | 1,6% |
| Autres Redevances | 0,0% | 3,1% | 0,6% | 1,2% | 1,2% |
| Redevance de Sûreté Fret | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,5% |
| Redevance de Sûreté Passager | 36,2% | 33,5% | 35,5% | 37,2% | 36,3% |
| Redevance de Développement Aéronautique | 43,5% | 41,8% | 43,8% | 40,1% | 39,3% |
| Redevance de Concession en Escale | 15,1% | 18,1% | 18,8% | 19,7% | 20,5% |
| Total en valeur relative (%) | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Total RSA-P + RDA + RCE | 94,8% | 93,4% | 98,1% | 96,9% | 96,1% |

Source : états financiers de l'ANAC (période allant de 2007 à 2011)

L'état statistique d'évolution des redevances facturées par l'ANAC présenté dans le tableau ci-dessus nous permet de constater que les trois dernières redevances (RSA, RDA, RCE) ont une part importante dans le chiffre d'affaires annuel de l'Agence. Elles constituent en effet respectivement 94,8%, 93,4%, 98,1%, 96,9%, et 96,1% dudit chiffre d'affaires au cours de la période allant de 2007 à 2011.

Il ressort qu'au nombre des redevances facturées par l'ANAC, trois ont une part importante dans son chiffre d'affaires. On note ainsi **une forte dépendance de l'Agence à ces trois types de redevances.**

• **Le caractère pérenne des redevances de l'ANAC :**

L'Agence est autorisée, par arrêté du Ministre en charge des transports, à percevoir en contrepartie des services rendus aux usagers de l'aéroport des redevances : celles-ci ont un caractère permanent.

Il s'agit des cinq (05) types de redevances citées ci-haut.

Par contre, la Redevance de Concession en Escale (RCE) est perçue par l'ANAC sur la base d'un contrat entre l'Etat Béninois et AHS. Ce contrat peut, à tout moment, être récupéré par l'Etat et les ressources reversées au trésor public, vu le fait que d'importants investissements sont également réalisés dans le sous-secteur du transport aérien au Bénin sur le budget national. L'Etat peut alors décider, à un moment donné, d'ordonner le reversement de cette redevance au trésor public en guise de contribution au budget national au lieu de la laisser dans les comptes de l'ANAC.

Aussi, la Redevance de Développement Aéronautique (RDA), en tenant compte de la tendance dans la sous-région pourrait ne plus revenir à l'ANAC. En effet, pour une gestion performante des aéroports, l'ASECNA a engagé des réformes au nombre desquelles on note la concession aux structures privées des activités qui génèrent d'importantes recettes dont la RDA.

Sur la base de ce qui précède, on constate que la RCE et la RDA ont un caractère non pérenne. Il est possible que la perception de ces deux types de redevances échappe à l'ANAC : la redevance de développement aéronautique (RDA) au profit du gestionnaire de l'aéroport, la redevance de concession en escale (RCE) au profit du budget national.

Il existe alors **une menace de réduction du chiffre d'affaires de l'ANAC à terme.**

- **Le recouvrement des créances :**

Il est possible de classer les redevances facturées par l'ANAC en deux (02) grandes catégories : celles qui sont perçues au comptant et celles dont le paiement est différé.

Les redevances dont le paiement est différé concernent la RDA, la RCE et la RSA. En dehors de la RDA et de la RCE qui sont reversées spontanément par l'ASECNA et la société AHS selon une périodicité donnée, les Redevances de Sûreté Aéroportuaire Passagers et Fret qui sont dues exclusivement par les compagnies aériennes connaissent soit **des retards dans leur reversement** soit **ne sont pas reversées**.

Une étude de la balance âgée des comptes des compagnies aériennes nous montre que celles – ci accumulent parfois d'importants montants de redevance non payés. Il faut noter que ces redevances sont des taxes que les compagnies prélèvent soit sur les billets émis au profit des passagers, soit sur le kilogramme du fret au départ de Cotonou, qui doivent être reversées à l'ANAC dès que ces dernières reçoivent les factures de la période. Cela n'est pas toujours le cas. On constate donc qu'il y a progressivement accroissement:

- **du taux d'impayés,**
- **du taux de provisionnement des créances** induit par le risque de non remboursement desdites redevances.

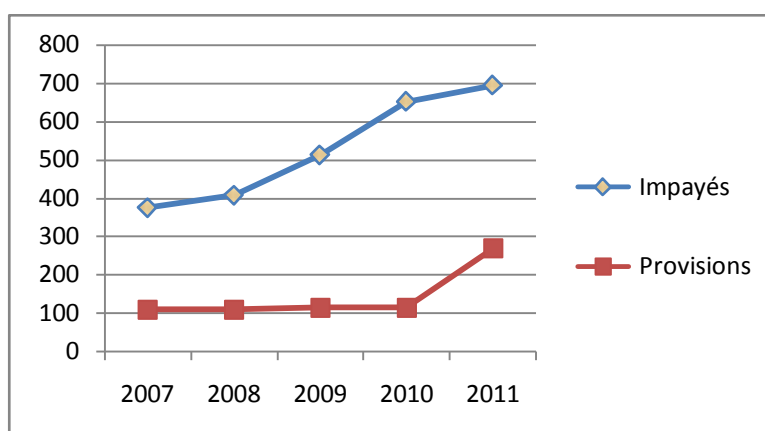
Il faut noter également l'existence d'**un risque de perte sur créances** non négligeable en cas de cessation d'activités d'une compagnie fortement endettée vis-à-vis de l'Agence.

Voir tableau récapitulatif de l'évolution des redevances non payées ainsi que leur taux de provisionnement.

Tableau n°2 : récapitulatif de l'évolution des redevances non payées de l'ANAC (montants en millions de F CFA)

| Années | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Redevances non impayées | 375 | 408 | 513 | 653 | 695 |
| Taux d'impayés | - | 8,80% | 25,74% | 27,29% | 6,43% |
| Provisions constituées | 110 | 110 | 115 | 115 | 269 |
| Actifs Circulants | 698 | 956 | 1 144 | 1 157 | 1 049 |
| Ratio : <u>redevances non payées</u> actifs circulants | 53,72% | 42,68% | 44,84% | 56,44% | 66,25% |

Source : états financiers de l'ANAC (période allant de 2007 à 2011)



Graphique montrant l'évolution des impayés et des provisions à l'ANAC entre 2007 et 2011----- Source : états financiers de l'ANAC (période allant de 2007 à 2011)

Il existe également certaines compagnies qui cessent leurs activités avec un montant élevé de redevance non payée, ce qui engendre du coup une perte pour l'ANAC.

En effet, de 2007 à 2011, plusieurs compagnies aériennes, ont cessé leurs activités, avec un total d'environ deux cent cinquante millions (250 000 000) FCFA de dette irrécouvrable au titre des redevances de sûreté.

Cela laisse penser **qu'il n'existe pas une politique efficace de recouvrement des créances (redevances) à l'ANAC.**

• **Processus de facturation des redevances de sûreté :**

Les redevances de sûreté aéroportuaire (passager et fret) constituent la troisième redevance principale de l'ANAC. Leur facturation débute par l'envoi à l'ANAC, au plus tard le 10 du mois suivant, par les compagnies aériennes des déclarations statistiques des passagers et du fret transportés au départ de Cotonou au cours du mois écoulé. Une contre déclaration est également reçue de la part de la société AHS à la même date pour vérification. Dès leur réception, le Service Financier et Comptable de l'ANAC, responsable de la facturation, procède compagnie par compagnie, au traitement des données statistiques puis à l'édition des factures en retenant "la déclaration statistique la plus élevée" selon qu'elle vienne de la compagnie aérienne ou de la société AHS.

Cette façon de procéder n'étant pas scientifique et toujours juste, on assiste alors, dès émission de nouvelles factures à des contestations de la part de certaines compagnies pour le fait que l'ANAC choisisse de retenir la déclaration statistique de AHS qui serait la plus élevée plutôt que celle de la compagnie. Il y a donc une contestation fréquente des factures de redevance de sûreté émises par l'ANAC : **elles ne sont alors pas toujours fiables.**

• **La sécurisation des recettes :**

L'initiative de perception des redevances autre que la RSA, la RCE, et la RDA est prise par les cadres des Directions Techniques de l'ANAC notamment la DEA et la DIS. Ceux-ci en informent la DAF (Service Financier et Comptable) pour établissement des ordres de recettes et encaissement du produit correspondant. Sur présentation d'un reçu de paiement de la redevance correspondante, l'utilisateur est autorisé à bénéficier de la prestation demandée. Nous constatons ici que le service qui fournit la prestation est celui qui enregistre également les demandes auprès des usagers. Il n'y a donc

pas une séparation des tâches. Il y a **possibilité de fuite de recettes à cause du cumul de fonctions observé** à ce niveau.

Il est en effet possible que lesdites prestations ne fassent pas l'objet de facturation et que leurs produits soient directement encaissés par l'agent chargé de fournir la prestation. Cette procédure ne permet pas à l'Agence de faire rentrer dans ses caisses tous les produits de ses prestations.

I.2.1.2 La gestion comptable de l'ANAC

L'ANAC dispose pour le traitement de ses données comptables du logiciel Perfecto. Le traitement des flux financiers et comptables est informatisé. Il facilite la consolidation et la fourniture d'informations comptables et financières en temps réel. Il y a **une informatisation du traitement de l'information comptable et financière**.

La Division Comptable, en l'absence d'une Division Budget, a également en charge l'élaboration et le suivi de l'exécution du budget de l'Agence. Si le fait de disposer d'un budget et de suivre son exécution est une force, il serait bien indiqué que son élaboration et le suivi de son exécution ne relève pas seulement de la compétence de la Division Comptable. On note alors **un cumul de la fonction de comptable avec celle de chargé de budget**.

La Division Comptable de l'ANAC a également à charge l'émission des bons de commande. Il faut noter que les bons sont réalisés de façon manuelle, cela induit **une lenteur dans le processus d'émission desdits bons**.

I.3 CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE ET SEQUENCES DE SA RESOLUTION

I.3.1 Ciblage de la problématique

I.3.1.1 Inventaire de l'état des lieux

D'après nos observations de stage, la synthèse des forces et opportunités, des faiblesses et menaces identifiées dans le

déroulement des activités au Service Financier et Comptable de l'ANAC se présente comme suit :

Les forces et opportunités:

- ✓ la perception des redevances dans un cadre légal,
- ✓ la possibilité de facturer ses prestations, donc de contrôler ses flux de recettes,
- ✓ l'informatisation du traitement de l'information comptable et financière,
- ✓ l'existence d'un budget pour chaque exercice comptable,
- ✓ le suivi périodique de l'exécution du budget de l'Agence.

Les faiblesses et menaces:

- ✓ la dépendance de l'Agence à trois (03) types de redevances,
- ✓ la lenteur dans le processus d'émission des bons de commande,
- ✓ le cumul de la fonction de comptable avec celle de chargé de budget,
- ✓ le risque de non facturation de certaines prestations, d'où possibilité de fuite de recettes,
- ✓ la menace de réduction à terme du chiffre d'affaires de l'ANAC,
- ✓ la non fiabilité des factures de redevance de sûreté émises par l'ANAC,
- ✓ l'accroissement du taux d'impayés,
- ✓ l'accroissement du taux de provisionnement des redevances,
- ✓ le retard dans le reversement des redevances de sûreté,
- ✓ la perte des redevances par l'ANAC en cas de cessation d'activités par les compagnies aériennes,
- ✓ le suivi peu rigoureux du recouvrement des redevances à l'ANAC.

I.3.1.2 Regroupement des problèmes par centres d'intérêts

Les problèmes spécifiques identifiés sont regroupés par centres d'intérêts. (Voir tableau d'identification des problématiques possibles) :

Tableau n°3 : Tableau d'identification des problématiques possibles

| N° | Centres d'intérêt | Problèmes spécifiques | Problème général | Problématique |
|----|--|--|---|--|
| 1 | Gestion de la facturation et sécurisation des recettes | <ul style="list-style-type: none"> - le risque de non facturation de certaines prestations, d'où possibilité de fuite de recettes, - la non fiabilité des factures de redevance de sûreté émises par l'ANAC, | défaillance dans le processus de facturation et de maîtrise des recettes à l'ANAC | la problématique de la mise en place d'un système performant de facturation et de sécurisation des recettes à l'ANAC |
| 2 | Gestion du recouvrement des créances | <ul style="list-style-type: none"> - le retard dans le reversement des redevances de sûreté, - l'accroissement du taux d'impayés, -l'accroissement du taux de provisionnement des redevances, -la perte des redevances par l'ANAC en cas de cessation d'activités par les compagnies aériennes, - le suivi peu rigoureux du recouvrement des redevances à l'ANAC. | inefficacité du système de gestion du recouvrement des créances en place à l'ANAC | la problématique du renforcement du système de gestion du recouvrement des créances à l'ANAC |
| 3 | Organisation comptable et financière | <ul style="list-style-type: none"> - la lenteur dans le processus d'émission des bons de commande, - le cumul de la fonction de comptable avec celle de chargé de budget, | non dynamisation des opérations comptables et financières de l'ANAC | la problématique de la dynamisation des opérations comptables et financières de l'ANAC |
| 4 | Pérennisation des Produits de l'ANAC | <ul style="list-style-type: none"> - la dépendance de l'Agence à trois (03) types de redevances, - la menace de réduction à terme du chiffre d'affaires de l'ANAC. | risque de disparition de certaines redevances rendant non pérenne certains produits importants pour l'Agence. | la problématique de la pérennisation des activités de l'ANAC. |

Source : Observations de stage.

I.3.1.3 Choix et justification de la problématique

Une revue des différents problèmes identifiés au cours de l'inventaire de l'état des lieux réalisé nous permet de constater que tous les centres d'intérêt identifiés représentent des problématiques auxquelles l'ANAC-Bénin doit faire face en vue d'optimiser ses interventions. Il s'agit de :

- ✓ la problématique de la mise en place d'un système performant de facturation et de sécurisation des recettes à l'ANAC,
- ✓ la problématique du renforcement du système de gestion du recouvrement des créances à l'ANAC,
- ✓ la problématique de la dynamisation des opérations comptables et financières de l'ANAC,
- ✓ la problématique de la pérennisation des activités de l'ANAC.

Ne pouvant apporter solutions à la fois à tous les problèmes identifiés ci-haut dans ce mémoire et compte tenu des exigences en matière de rédaction du mémoire professionnel, nous avons retenu pour la suite de notre travail une problématique parmi toutes celles énumérées ci-haut.

C'est ainsi que nous avons retenu pour étude la problématique relative au renforcement du système de gestion du recouvrement des créances à l'ANAC.

En effet, le recouvrement des créances (redevances) de l'Agence vis-à-vis des compagnies aériennes constitue de nos jours une question très cruciale, en tenant compte de l'importance des montants dont il est question et de la finalité de l'utilisation de cette somme d'argent. Les redevances de sûreté aéroportuaire constituent des taxes prélevées sur les frais de transport des passagers et du fret au départ de Cotonou et sont destinées à l'entretien ou au renouvellement des infrastructures sur la plateforme aéroportuaire de Cotonou. Elles servent également à assurer la formation continue

des techniciens en charge du contrôle de la mise en œuvre des mesures de sécurité et de sûreté sur la plateforme aéroportuaire de Cotonou.

L'aviation civile et commerciale de façon générale nécessite pour son fonctionnement, son suivi et entretien d'importants investissements. Au Bénin, trois acteurs majeurs interviennent dans le domaine de la sécurité et de la sûreté sur la plateforme aéroportuaire de Cotonou : il s'agit de l'ANAC, de l'ASECNA, et de l'Etat à travers les réalisations dans le domaine aéroportuaire inscrits au Programme d'Investissements Publics.

L'ANAC, structure mandatée par l'Etat pour faire appliquer pour son compte les mesures de sécurité et de sûreté se trouve ainsi obligée de mobiliser les ressources nécessaires en vue d'assurer la réparation ou le renouvellement des équipements de sûreté et de sécurité installés à l'aéroport.

La responsabilisation de l'ANAC par l'Etat se traduit bien par le renoncement volontaire de ce dernier à percevoir la Redevance de Concession en Escale, mais également par le fait que l'Etat, par l'intermédiaire du Ministre en charge des transports, autorise l'ANAC à percevoir en ses lieux et places des redevances (taxes) auprès des compagnies aériennes et autres usagers de l'aéroport.

Compte tenu de la lenteur au niveau des procédures de l'administration publique (cellule de passation des marchés pour la passation des commandes, trésor public pour le paiement des avances de démarrage ou règlement des factures d'intervention des experts expatriés), il est impossible pour l'Etat d'intervenir à l'aéroport de façon spontanée pour gérer les situations de crise ou de blocage qu'engendrerait la défaillance des équipements de sûreté.

L'Agence doit alors s'assurer en permanence du fait qu'elle dispose en compte des ressources financières minimales nécessaires en vue de faire face de façon urgente aux charges induites par les situations énumérées ci-dessus.

Or, l'ANAC se trouve actuellement dans une situation où les redevances impayées passent de 375 millions en 2007 à 695 millions en 2011. Cette situation pose le problème du recouvrement des redevances et du manque de volonté des représentants des compagnies aériennes à s'acquitter diligemment de leurs dettes vis-à-vis de l'Agence.

Ainsi, la résolution de cette problématique nous permettra d'aborder l'ensemble des préoccupations liées à notre étude dont le thème s'intitule : **“Gestion du recouvrement des créances à l'ANAC-Bénin: analyse et suggestions.”**

La résolution des problèmes spécifiques identifiés par rapport à ce thème et qui constituent des contre-performances constatées au niveau de la méthode du recouvrement des créances en place à l'ANAC permettra pour elle d'instaurer un système efficace de recouvrement de ses créances afin de disposer des ressources nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

I.3.2 Spécification, vision globale et séquences de résolution de la problématique

I.3.2.1 Spécification de la problématique

La problématique retenue dans le cadre de cette étude est liée au recouvrement des créances (redevances) et se formule comme suit :

"La problématique du renforcement du système de gestion du recouvrement des créances à l'ANAC".

Elle s'identifie au problème général soulevé par le thème qui s'intitule : “ l'inefficacité du système de gestion du recouvrement des

créances en place à l'ANAC" et s'analyse mieux à travers les problèmes spécifiques suivants :

- ✓ le retard dans le reversement des redevances de sûreté,
- ✓ l'accroissement du taux d'impayés,
- ✓ l'accroissement du taux de provisionnement des créances,
- ✓ la perte des redevances par l'ANAC en cas de cessation d'activités par les compagnies,
- ✓ le suivi peu rigoureux du recouvrement des redevances à l'ANAC.

Il importe ici de passer en revue les différents problèmes spécifiques énumérés ci-haut, d'en choisir les plus pertinents ou de les regrouper dans des problèmes spécifiques plus englobant.

Il y a un provisionnement des créances lorsque celles-ci tombent en impayés et y demeurent pendant une période relativement longue. Donc l'accroissement du taux de provisionnement des créances est induit par l'accroissement du taux d'impayés.

Aussi, l'accroissement des impayés, suivi éventuellement de la cessation d'activités des compagnies aériennes est à la base des pertes de redevances enregistrées par l'ANAC.

De ce qui précède, notre étude portera sur les problèmes spécifiques (PS) suivants :

PS1 : le retard dans le reversement des redevances de sûreté,

PS2 : l'accroissement du taux d'impayés,

PS3 : le suivi peu rigoureux du recouvrement des redevances à l'ANAC.

La résolution de ces problèmes spécifiques permettra au Service Financier et Comptable de l'ANAC d'assurer la rentrée à temps des créances et de détenir un portefeuille client sain. Cela lui permettra de doter l'Agence des ressources financières nécessaires afin de lui permettre de faire face à sa mission régaliennne.

I.3.2.2 Vision globale de résolution de la problématique

Une fois les problèmes spécifiques retenus, la problématique spécifiée, il est important de préciser notre approche quant à la résolution du problème général à travers celle des problèmes spécifiques.

+ Approche générique liée à la résolution du problème général

L'accroissement d'une année à l'autre des impayés en ce qui concerne la redevance de sûreté pose un problème qui est considéré ici comme général et est relatif à " l'inefficacité du système de gestion du recouvrement des créances à l'ANAC".

L'inefficacité traduit une situation caractérisée par une absence de résultats probants, ou qui ne produit pas l'effet souhaité.

Par "inefficacité du système de gestion du recouvrement des créances", nous pouvons comprendre donc que la méthode de recouvrement des créances en place à l'ANAC ne produit pas l'effet souhaité, c'est-à-dire ne permet pas de recouvrer entièrement les redevances : elle est donc inadéquate.

Pour résoudre ce problème, il faudra trouver une approche basée sur le recouvrement optimal des redevances afin de permettre à l'Agence d'assurer le recouvrement à bonne date de ses redevances.

+ Approches génériques de résolution des problèmes spécifiques

Il s'agit ici d'exposer les différentes approches génériques retenues pour la résolution des problèmes spécifiques.

• Approche générique de résolution du problème spécifique n°1

Le problème spécifique n°1 concerne le retard dans le reversement des redevances de sûreté. Il y a retard lorsque la compagnie accumule au moins deux (02) factures de redevance de sûreté. Cette redevance étant collectée pour le compte de l'Agence, elle doit lui être reversée dès réception de la facture y relative. La résolution de

ce problème spécifique passera par l'identification d'un modèle basé sur le règlement à bonne date des factures de redevances, dès leur réception par exemple.

Cela induit l'instauration et le suivi rigoureux de divers indicateurs tels que le taux de recouvrement des créances (évaluation de la performance de l'Agence en matière de recouvrement par rapport à la facturation) ce taux peut être trimestriel ou annuelle, le suivi du ratio donné par le rapport entre les créances figurant au bilan à la fin d'une période de gestion et l'actif circulant, l'évolution du taux d'impayé dans le temps, le suivi de la balance âgée du poste client....etc.

• **Approche générique de résolution du problème spécifique n°2**

Le problème spécifique retenu ici concerne l'accroissement du taux d'impayé. Il trouve tout son sens lorsque le montant des arriérés ne fait que s'accroître d'une année à l'autre. Il s'agit ici de définir une approche générique basée sur la gestion optimale du contentieux en matière de recouvrement des créances. Le recours aux méthodes contraignantes en cette matière pourra être abordé ici. Cela permettra à l'ANAC de revoir à la baisse son taux de provisionnement de créances et par conséquent d'alléger le ratio donné par total créances au bilan / actif circulant et d'éviter d'enregistrer des pertes dues aux redevances irrécouvrables.

• **Approche générique de résolution du problème spécifique n°3**

Pour le problème spécifique n°3, le suivi peu rigoureux du recouvrement des redevances à l'ANAC concerne la méthode de recouvrement des créances en place. Il s'agit de passer en revue les méthodes de recouvrement des créances existantes, de voir celles qui peuvent être applicable dans le cas présent. L'on retiendra ici un modèle basé sur le suivi rigoureux du recouvrement des redevances.

Voir ci-après le tableau récapitulatif des différentes approches génériques retenues.

Tableau n°4: synthèse des approches génériques retenues

| Niveaux spécifiques | Problèmes spécifiques | Approches génériques retenues |
|----------------------------|--|---|
| 1 | le retard dans le reversement des redevances de sûreté | Le modèle générique retenu est basé sur le règlement à bonne date des factures de redevances. |
| 2 | l'accroissement du taux d'impayé | Approche basée sur la gestion optimale du contentieux en matière de recouvrement. |
| 3 | le suivi peu rigoureux du recouvrement des redevances à l'ANAC | L'approche retenue est basée sur le suivi rigoureux du recouvrement des redevances. |

Source : réalisé par moi-même

I.3.2.3 Séquences de résolution de la problématique spécifiée

La résolution de la problématique retenue et qui fait l'objet d'étude dans le cadre du présent travail se fera à travers les séquences suivantes :

- la fixation des objectifs de l'étude,
- l'identification des causes possibles de chaque problème spécifique,
- la formulation des hypothèses de l'étude,
- la présentation du tableau de bord de l'étude,
- la présentation de la revue de littérature,
- le choix de l'outil de mobilisation des données,
- le choix de l'outil d'analyse des données,
- la collecte, le traitement des données et la présentation des résultats,
- l'établissement du diagnostic et la proposition des approches de solutions,
- l'identification des conditions de mise en œuvre des solutions proposées et la construction du tableau de synthèse de l'étude.

CHAPITRE II

**DETERMINATION DES OBJECTIFS, DES HYPOTHESES
ET DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

CHAPITRE II : DETERMINATION DES OBJECTIFS, DES HYPOTHESES ET DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, nous procédons à la détermination des objectifs, à la formulation des hypothèses et à la présentation de la méthodologie retenue pour la réalisation de notre étude.

II.1 OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE

II.1.1 Objectifs de l'étude

Dans le cadre de notre étude, l'identification des conditions nécessaires pour une meilleure gestion du recouvrement des redevances à l'ANAC reste notre préoccupation majeure.

La fixation des objectifs de l'étude se fera en termes d'objectif général, celui-ci étant décliné en objectifs spécifiques.

– Objectif général

L'objectif de notre étude est d'identifier les conditions nécessaires pour une meilleure gestion du recouvrement des redevances de sûreté à l'ANAC.

– Objectifs spécifiques

Ils sont au nombre de trois et se formulent comme suit:

- Objectif lié au problème spécifique n°1

Suggérer les conditions nécessaires pour obtenir des compagnies aériennes le règlement spontané de leurs factures de redevance de sûreté.

- Objectif lié au problème spécifique n°2

Proposer les mesures efficaces de relance permettant de récupérer auprès des compagnies aériennes les arriérés de redevances de sûreté de l'ANAC.

- Objectif lié au problème spécifique n°3

Envisager les conditions de mise en place d'un système de suivi rigoureux du recouvrement des redevances de sûreté à l'ANAC.

II.1.2 Causes et hypothèses de l'étude

Nous allons d'abord identifier les causes qui sont supposées être à la base de chaque problème spécifique, les classer par ordre croissant d'importance et formuler ensuite l'hypothèse y relative. Précisons que cette hypothèse sera formulée en utilisant la cause la plus dominante jugée être à la base du problème spécifique concerné.

– Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1

Le problème spécifique n°1 concerne le retard dans le reversement des redevances de sûreté.

Des observations faites, nous avons identifié trois causes possibles pouvant être à la base de ce problème. Elles se récapitulent par ordre croissant d'importance comme suit :

- ✓ l'utilisation à d'autres fins par les compagnies des redevances collectées,
- ✓ la contestation fréquente des factures par les compagnies aériennes,
- ✓ le retard dans la facturation des redevances aux compagnies aériennes.

Les redevances de sûreté sont perçues par les compagnies auprès des passagers et doivent être reversées à l'ANAC. L'intervalle de temps relativement long (d'où retard de facturation) qui s'écoule entre la perception des redevances par les compagnies et la date de réception de la facture y relative prouve l'existence d'un retard dans la facturation observé de la part de l'ANAC.

L'hypothèse liée au problème spécifique n°1 se formule comme suit :

H1 : le retard dans la facturation des redevances et la contestation fréquente desdites factures expliquent le retard de leur reversement.

- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2

Le problème spécifique n°2 est relatif à l'accroissement du taux d'impayé.

Ici également, les causes spécifiques pouvant être à la base de ce problème sont au nombre de trois (03). Parmi les causes listées ci-dessous, celle qui est la plus dominante sera choisie pour l'établissement de l'hypothèse n°2. Elles se présentent comme suit :

- ✓ la marginalisation de l'activité de recouvrement,
- ✓ la mauvaise volonté des représentants de certaines compagnies,
- ✓ l'inexistence d'une Division chargée du recouvrement.

L'hypothèse liée au problème spécifique n°2 se formule comme suit :

H2 : l'accroissement du taux d'impayé est dû à l'inexistence d'une Division chargée du recouvrement.

- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3

Le suivi peu rigoureux du recouvrement des redevances à l'ANAC constitue le problème spécifique n°3 retenu dans le cadre de notre étude.

Les causes supposées être à la base de ce problème spécifique se présentent comme suit :

- ✓ le non suivi du recouvrement des créances,
- ✓ l'inexistence de personnel qualifié pour faire le recouvrement,
- ✓ l'inexistence d'une procédure de recouvrement forcée écrite.

La cause supposée être la plus dominante retenue pour ce problème spécifique est la troisième.

Elle nous permet de formuler l'hypothèse n°3 comme suit:

H3 : le suivi peu rigoureux du recouvrement des redevances a pour cause l'inexistence d'une procédure de recouvrement forcée écrite à l'ANAC.

Nous allons récapituler les objectifs et les hypothèses dans un tableau intitulé tableau de bord de base l'étude.

➤ **Tableau de bord de base de l'étude**

Ce tableau est un récapitulatif du problème identifié (problème général décliné en problèmes spécifiques), des objectifs de l'étude (objectif général et objectifs spécifiques), des causes supposées être à la base du problème en résolution, et des hypothèses retenues.

Tableau n°5: tableau de bord de base de l'étude

| NIVEAUX | | PROBLEMES | OBJECTIFS | CAUSES SUPPOSEES | HYPOTHESES |
|--|----------|--|---|--|--|
| Général | | l'inefficacité du système de gestion du recouvrement des créances en place à l'ANAC. | identifier les conditions nécessaires pour une meilleure gestion du recouvrement des redevances de sûreté à l'ANAC. | - | - |
| S P E C I F I Q U E S | 1 | le retard dans le reversement des redevances de sûreté | suggérer les conditions nécessaires pour obtenir des compagnies aériennes le règlement spontané de leurs factures de redevance de sûreté. | -l'utilisation à d'autres fins par les compagnies des redevances collectées, -la contestation fréquente des factures par les compagnies aériennes, -le retard dans la facturation des redevances aux compagnies aériennes. | le retard dans la facturation des redevances et la contestation fréquente desdites factures expliquent le retard de leur reversement. |
| | 2 | l'accroissement du taux d'impayé | proposer les mesures efficaces de relance permettant de récupérer auprès des compagnies aériennes les arriérés de redevances de sûreté de l'ANAC. | -la marginalisation de l'activité de recouvrement, -la mauvaise volonté des représentants de certaines compagnies, -l'inexistence d'une division chargée du recouvrement. | l'accroissement du taux d'impayés est dû à l'inexistence d'une division chargée du recouvrement. |
| | 3 | le suivi peu rigoureux du recouvrement des redevances à l'ANAC | envisager les conditions de mise en place d'un système de suivi rigoureux du recouvrement des redevances de sûreté à l'ANAC. | -le non suivi du recouvrement des créances, -l'inexistence de personnel qualifié pour faire le recouvrement, -l'inexistence d'une procédure de recouvrement forcée écrite. | le suivi peu rigoureux du recouvrement des redevances a pour cause l'inexistence d'une procédure de recouvrement forcée écrite à l'ANAC. |

Source : établi par moi-même

II.2 Revue de littérature

Il s'agit de passer en revue certains auteurs qui ont abordé totalement ou partiellement les problèmes que nous avons évoqués dans le cadre de cette étude, les analyses qu'ils en ont faites et les conclusions auxquelles ils ont abouties. Cela se fera à travers la restitution du point de leurs contributions.

Assurer une meilleure gestion du recouvrement des créances dans une entreprise nécessite la prise en compte des connaissances liées :

- à la mise en œuvre des actions efficaces de recouvrement des créances au sein d'une entreprise,
- au non remboursement dans les délais requis de la somme due ou au non respect des échéanciers de remboursement de crédit,
- aux causes de l'accroissement des impayés dans une structure,
- à l'utilisation des mesures contraignantes nécessaires afin de recouvrer les impayés.

✚ Point des connaissances liées à la mise en œuvre des actions efficaces de recouvrement des créances au sein d'une entreprise :

Philippe GARSUAULT (1997), dans l'ouvrage intitulé «La Banque» affirme que le recouvrement est devenu de nos jours une nécessité, mais il ne peut prendre systématiquement et irrémédiablement une forme contentieuse. Ainsi, la plupart des établissements de crédits ont mis en place, en amont de leur service de recouvrement, des procédures de recouvrement dites amiables. Celles-ci impliquent d'abord les collaborateurs en charge du suivi des créances clients.

Les missions confiées au recouvrement amiable, selon le même auteur, sont généralement de :

- contacter les clients afin d'identifier avec eux l'origine de leurs difficultés,

- mettre en place des plans d'apurement des créances impayées (report d'échéance, moratoire, renégociation du taux de crédit, abandon de créances...),

- envisager le provisionnement comptable des créances compromises.

Le recouvrement amiable, s'il est mené rapidement par des collaborateurs motivés par les enjeux qu'il représente (pour l'institution et le client), est un préalable indispensable au recouvrement contentieux.

En dehors du recouvrement amiable, le recouvrement peut revêtir également la forme contentieuse.

Selon le même auteur, le contentieux ne peut arriver qu'au bout de la chaîne, c'est-à-dire au moment où toutes les procédures de recouvrement amiable ont échoué.

Les dossiers confiés au contentieux correspondent à des situations qui nécessitent la mise en place d'actions judiciaires (recouvrement forcé, mise vente des biens donnés en garantie...). Les missions qui lui sont confiées sont de:

- recenser au sein des créances gérées par le recouvrement amiable, celles qui présentent un niveau de risque aggravé afin de les prendre en charge,

- attribuer ces dossiers aux collaborateurs les plus à même de les traiter,

- accentuer la pression exercée par le recouvrement amiable,

- prendre toutes les mesures conservatoires souhaitables (saisie attribution, hypothèque judiciaire...)

- mettre en place les actions judiciaires nécessaires et, pour cela, entrer en relation avec les intermédiaires de justice,


- ajuster, selon l'évolution plus ou moins favorable des risques résiduels, les montants de provisions souhaitables et, lorsque la

clôture du dossier est prononcée, procéder aux éventuels passages à perte.

Le même auteur précise qu'il est souhaitable d'établir périodiquement tant au niveau du recouvrement amiable que contentieux des statistiques et des tableaux de suivi afin que la hiérarchie puisse suivre les indicateurs de recouvrement.

Pour Maurice AUMAGE (2004), dans l'ouvrage «Optimisez vos processus», l'optimisation des processus administratifs consiste en l'élaboration d'une stratégie pour concevoir une solution à un problème de performance dans les administrations ou entreprises œuvrant dans tous les domaines. Le but à atteindre est l'efficacité du processus.

Dans la parution de Juin 2012 de l'Autorité de l'Aviation Civile du Congo (AERCO : Redevances et Tarifs mise à jour juin 2012), les conditions de recouvrement des redevances sont strictement édictées : “ Les créances dues sont recouvrées selon les règles et procédures établies par l'Acte Uniforme de l'OHADA portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution. Les redevances sont exigibles du seul fait de l'usage des matériels d'exploitation de l'Autorité. Les redevances de toute nature dues à AERCO sont réputées payables au comptant. Certaines d'ailleurs sont payables d'avance, sauf stipulations conventionnelles contraires.”

 Point des connaissances liées au non remboursement dans les délais requis de la somme due ou au non respect des échéanciers de remboursement de crédit :


Pour Anne-Catherine Derck & Christine Chadozeau (2012), “Le recouvrement des créances impayées : les mini-guides bancaires des professionnels”, l'impayé survient lorsque le client n'a pas réglé sa facture à la date convenue.

Soit le règlement n'a pas été reçu, ou le client a adressé un chèque ou une traite qui est revenu impayé sous motif «sans provision », ou le client n'a pas donné, dans les délais prévus, son accord d'acceptation ou de paiement sur une traite émise...

La survenance d'un impayé peut être le signe d'une détérioration de la trésorerie du client et même éventuellement être annonciatrice de difficulté pour ce dernier.

Pour Narcisse SOGLOHOUN (2006) dans "Etude et analyse du risque de crédit dans une institution de micro finance: cas de PADME-Bénin", "les disponibilités peuvent servir au niveau du client à toutes sortes de règlements, un débiteur malhonnête peut facilement détourner un crédit de sa destination initiale (acte volontaire). Dans ce cas, le remboursement ne sera plus assuré à l'échéance."

Selon cet auteur, le non reversement à bonne date des ressources réservées au remboursement (règlement) serait dû à la mauvaise orientation des ressources au départ. Un rapprochement fait avec le cas de non reversement des redevances nous fait dire qu'il est possible donc que les redevances collectées par les compagnies soient utilisées à d'autres fins, ce qui justifie le retard constaté dans leur reversement à l'Agence.

 Point des connaissances liées aux causes de l'accroissement des impayés dans une structure :

L'accroissement des impayés induit la défaillance du débiteur. La défaillance du débiteur implique que le créancier recouvre difficilement ses ressources ou ne les recouvre pas. ROUGES Véronique (2006) dans "Gestion bancaire du risque de non remboursement des crédits aux entreprises" affirme que très souvent les banquiers subissent le risque de défaillance des crédits aux entreprises. Selon cet auteur, ce risque peut être réduit lors de

deux phases du crédit : lors de l'octroi, par une analyse du risque de défaillance, et en cours de vie, par un suivi actif du crédit.

Philippe GARSUAULT (1997), dans l'ouvrage intitulé «La Banque» affirme à la page n°287 de son ouvrage que dans les cas de plus en plus fréquents, les remboursements ne s'effectuent pas selon l'échéancier prévu. Il subsiste alors un risque de contrepartie et la banque doit essayer de procéder, le plus rapidement possible, au recouvrement de sa créance. La rapidité de sa réaction est essentielle car, plus le retard sur une créance devient important, plus l'espérance de recouvrement est faible. Ainsi, les créances ayant un retard de remboursement dépassant six mois diminuent de 50% leur chance de recouvrement.

Sachant qu'une facture de redevance tombe dans l'impayé lorsqu'elle reste non remboursée pendant trois mois, la cause principale de l'accroissement des impayés est alors la passivité des acteurs chargés de suivre le recouvrement des factures (de façon accessoire éventuellement). Ceux-ci laissent alors les factures restées impayées sans relancer le débiteur pendant une période relativement longue, ce qui réduit de jour en jour leur chance de recouvrement, d'où l'accroissement des impayés.

✚ Point des connaissances liées à l'utilisation des mesures contraignantes nécessaires afin de recouvrer les impayés :

Notons que de façon classique, le recouvrement forcé des redevances auprès d'une compagnie peut se faire de deux manières :

-soit le créancier fait du reversement des arriérés de redevances un préalable à la fourniture des prestations futures. Dans ce cas, la compagnie, si elle souhaite continuer ses activités, se voit obligée d'apurer tout ou partie de ses arriérées,

- soit le créancier peut décider de faire opposition sur les comptes de son débiteur. Il obligera ainsi le débiteur à payer ses dettes.

Toutes ces procédures sont applicables si et seulement si la société débitrice exerce encore ses activités, donc possède un siège social et mouvemente ses comptes bancaires.

Lorsqu'elle n'exerce plus ses activités, ces méthodes de recouvrement forcé ne sont plus valables. Il est donc impérieux de prévenir ce cas de figure en veillant à mettre en place une structure efficace de recouvrement.

La mise en place d'une structure efficace de recouvrement des créances passe, selon Talato Safiatou KOANDA, dans son travail de recherche effectué au Burkina Faso intitulé : « Procédures de recouvrement et gestion des créances en souffrances » (2008), par la catégorisation des clients, et donc de leurs créances, la mise en œuvre effective des 03 méthodes de relance des clients que sont : la relance par appel téléphonique, la relance par visite et la relance par correspondance. Eric AHOGNIGNON & K. Arnaud ZOHOU dans « Renforcement du système de gestion de recouvrement des créances et de la trésorerie de la société TUNDE SA » à la page n° 73 estiment que le respect de l'échéance de règlement des créances par les clients est conditionné par l'établissement à temps des ordres de recettes (factures) et leur envoi le plus tôt possible. Ils précisent aussi que l'efficacité d'un service client passe par l'instauration des pratiques rapides de relances clients (Relance téléphonique ou par courrier électronique, par lettre simple ou recommandée, mise en demeure avec injonction de payer).

II.3 METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La méthodologie retenue dans le cadre de cette étude est basée sur les deux approches méthodologiques courantes que sont : l'approche empirique et l'approche théorique.

II.3.1 Approche empirique

Cette approche nous permet de faire ressortir la démarche retenue pour la réalisation de l'enquête. Elle passe par l'exploitation des outils (mobilisation, dépouillement et présentation des données) choisis et s'articule autour des points suivants :

- la détermination des objectifs de l'enquête,
- l'identification de la population mère,
- le choix des outils de mobilisation des données,
- l'échantillonnage et la détermination de la nature des données recueillies,
- le choix des techniques de dépouillement et des outils d'analyse des données.

II.3.1.1 Détermination des objectifs de l'enquête :

L'enquête réalisée dans le cadre de cette étude nous permettra de recueillir les informations nécessaires auprès de la population cible afin de vérifier les hypothèses formulées ci-haut. Ces informations nous permettront, après analyse et traitement, de proposer à l'autorité compétente des approches de solutions pour une meilleure gestion du recouvrement des redevances à l'ANAC.

Il s'agira pour nous, de vérifier si :

- le retard dans la facturation des redevances et la contestation fréquente desdites factures expliquent le retard dans leur reversement,
- l'accroissement du taux d'impayé est dû à l'inexistence d'une Division chargée du recouvrement,
- le suivi peu rigoureux du recouvrement des redevances a pour cause l'inexistence d'une procédure de recouvrement forcée écrite à l'ANAC.

II.3.1.2 Identification de la population mère :

La population mère sur laquelle porte notre enquête est constituée de toutes les compagnies aériennes exerçant sur la plateforme aéroportuaire de Cotonou jusqu'au 31 Décembre de notre année d'étude, du personnel administratif de l'ANAC, notamment celui du Service Financier et Comptable puis des Directeurs de l'ANAC (responsables du recouvrement et de la facturation) et des cadres de la société AHS-Bénin (impliqués dans le processus de facturation des redevances).

II.3.1.3 Choix des outils de mobilisation des données :

La mobilisation des données nécessaires à la poursuite de notre travail se fera par le biais d'un questionnaire d'enquête (annexe n°3) adressé aux compagnies aériennes, au personnel du Service Financier et Comptable de l'ANAC et aux agents de la société AHS-Bénin. Un guide d'entretien (annexe n°4) a été aussi élaboré pour nous permettre de recueillir les avis des Directeurs de l'ANAC concernés par la question du recouvrement des redevances.

II.3.1.4 Echantillonnage et nature des données recueillies :

Compte tenu du nombre réduit d'acteurs concernés par la question du recouvrement des redevances, l'enquête est étendue à tous les acteurs cités ci-haut. Ainsi, la population enquêtée est identique à la population mère. Le questionnaire d'enquête et le guide d'entretien sont adressés à la population mère composée comme suit :

- les compagnies exerçant sur la plateforme aéroportuaire de Cotonou au moment de l'étude, soit quinze (15),
- trois (03) agents du Service Financier et Comptable de l'ANAC,
- deux (02) Directeurs de l'ANAC (DAF et DTA),

- cinq (05) agents de la société AHS impliqués dans le traitement des statistiques passagers et fret transmis mensuellement à l'ANAC.

Tableau n°6: répartition de l'échantillon

| Enquêtés | Compagnies aériennes | Agents du Service Financier de l'ANAC | Directeurs de l'ANAC | Agents de la société AHS | Total |
|----------|----------------------|---------------------------------------|----------------------|--------------------------|-------|
| Effectif | 15 | 03 | 02 | 05 | 25 |

Les informations recueillies à la fin de cette enquête nous permettent d'avoir les éléments de réponse pour infirmer ou confirmer les hypothèses émises ci-haut dans cette étude.

II.3.1.5 Choix de la technique de dépouillement des données :

Le dépouillement manuel a été retenu dans le cadre de la présentation des données recueillies auprès des enquêtés. Le traitement des données statistiques obtenues se fera grâce au tableur Excel. Cela nous permet d'obtenir des pourcentages et de les comparer au seuil de décision retenu afin d'en tirer les conclusions qui s'imposent.

II.3.1.6 Choix des outils de présentation des données :

Après le dépouillement manuel des questionnaires, le traitement des données statistiques obtenues a été effectué grâce au tableur Excel. Les résultats chiffrés issus dudit traitement ont été compilés. Les outils d'analyse utilisés ici pour la présentation des données sont les tableaux.

II.3.1.7 Fixation du seuil de décision pour la vérification des hypothèses :

Le seuil de décision est un niveau minimum requis, fixé pour valider une hypothèse.

Dans le cadre de cette étude, nous avons retenu par problème spécifique identifié trois causes possibles. Chaque hypothèse ayant été construite sur la base de la cause supposée être la plus dominante parmi les trois causes retenues précédemment. Ainsi, par problème spécifique, et dans l'hypothèse d'une équiprobabilité des causes spécifiques, la chance d'obtenir comme réponse l'une des trois causes cochée est donc identique (une chance sur trois).

Sur la base de ce qui précède, une cause sera supposée dominante par rapport aux autres lorsqu'elle réunit, après compilation des résultats issus de l'enquête, une fréquence strictement supérieure à 33%.

Les objectifs ayant été déterminés, les hypothèses formulées et la méthodologie retenue, nous passons à l'approche théorique retenue pour la résolution des problèmes spécifiques.

II.3.2 Approche théorique :

L'approche retenue ici est basée sur la revue documentaire. Elle nous permettra d'approfondir nos connaissances théoriques sur le thème de notre étude, de tirer des informations ou conclusions sur les problèmes résolus totalement ou partiellement. Tout ceci contribuera à l'identification des causes réelles se trouvant à la base du problème en résolution.

1°) Le "retard dans le reversement des redevances de sûreté" peut être assimilé au "retard de remboursement des échéanciers en matière d'octroi de prêt bancaire". Selon les analyses faites par KOANDA Talato Safiatou (2008) dans son mémoire intitulé "Procédures de recouvrement et gestion des créances en souffrances", le retard de remboursement de l'échéancier par un débiteur peut avoir 03 causes :

- si à la première relance consécutive au retard de règlement, le débiteur répond favorablement et vient payer son échéancier, ce retard est dû simplement à un oubli de sa part,

- si par contre, le débiteur ne réagit ni à la première, deuxième et troisième relance de la part de la société prêteuse, il y a mauvaise volonté. Son dossier sera transmis au service pré contentieux. Un recours à un avocat conseil n'est pas exclu dans ce cas.

- le non respect de l'échéancier peut être dû également à la difficulté de trésorerie que traverse le débiteur. Le service de recouvrement peut donc proposer à ce dernier un rééchelonnement de sa dette.

Ainsi, selon cet auteur, le retard ou l'absence de règlement des factures (ou échéanciers) peut avoir 3 causes principales qui sont : **un oubli de la part du débiteur, une mauvaise volonté de celui-ci, ou une difficulté de trésorerie.**

2°) Le problème spécifique n°2 concerne " l'accroissement du taux d'impayé ".

L'approche du même auteur sur cette question est qu'il faudra, pour régler ce problème, transmettre le plus vite possible le dossier à un avocat qui se chargera de poursuivre le client jusqu'au paiement de sa créance. La gestion des créances en souffrances, lorsqu'elle passe au contentieux, doit se faire en tenant compte des dispositions réglementaires en vigueur.

" L'étude sur les difficultés de recouvrement des créances dans l'espace UEMOA : cas du Bénin, Burkina - Faso, Mali et Sénégal " réalisée par l'équipe de recherche du Centre de Recherche d'Etude et de Documentation de l'ERSUMA révèle d'une part, « qu'il y a un formalisme très lourd au niveau de la justice qui se traduit par l'absence de célérité, la complexité des procédures de recouvrement lorsqu'elles concernent le contentieux, les dilatoires qui se traduisent souvent par une protection des débiteurs... ». La même

étude montre aussi que « les acteurs du monde judiciaire se trouvent être très critiques à l'endroit des procédures légales qui s'avèrent être plus complexes et pointent le doigt sur l'insuffisance des moyens légaux pouvant contraindre les débiteurs au règlement dans les délais impartis... ».

Tout ceci nous montre le sort réservé par la justice des pays membres de l'OHADA aux dossiers de recouvrement passés en contentieux.

3°) La notion du “suivi peu rigoureux du recouvrement des créances” abordée par AHOGNIGNON Eric & K. Arnaud ZOHOU dans « Renforcement du système de gestion de recouvrement des créances et de la trésorerie de la société TUNDE SA » induit en premier lieu la mise en place d'un service de recouvrement. Les agents affectés à ce Service doivent suivre au cas par cas les règlements des clients de la société et, selon le délai retenu pour considérer qu'une facture tombe dans l'impayé (règle de gestion interne), les agents du Service recouvrement doivent systématiquement avertir la hiérarchie et engager les actions de relance.

Aussi, selon l'étude sur les difficultés de recouvrement des créances de l'ERSUMA citée ci-haut, la mise en place d'un bon système de suivi des créances passe par l'apposition sur chaque facture de la date à laquelle elle a été émise ainsi que le type et le délai de paiement concédé au client. Il sera alors aisé de calculer pour chacune d'elle la date d'échéance. On pourra alors suivre par date les encaissements et donc mieux gérer les relances.

CHAPITRE III

**REALISATION DES ENQUETES, VERIFICATION DES
HYPOTHESES, APPROCHES DE SOLUTIONS ET
CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

CHAPITRE III : REALISATION DES ENQUETES, **VERIFICATION DES HYPOTHESES, APPROCHES** **DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN** **ŒUVRE**

Ce chapitre est consacré à la réalisation des enquêtes et à la vérification des hypothèses d'une part, à la proposition des approches de solutions ainsi que leurs conditions de mise en œuvre d'autre part.

III.1 REALISATION DES ENQUETES

III.1.1 Préparation des enquêtes

Elle passe par l'élaboration du questionnaire d'enquête et du guide d'entretien. Dans le questionnaire d'enquête (annexe n°3) nous avons posé des questions concises et précises afin d'obtenir auprès des enquêtés des informations justes et non ambiguës. Quant au guide d'entretien (annexe n°4), sa réalisation n'a posé aucun problème compte tenu de la cible à laquelle elle s'adresse.

III.1.2 Déroulement des enquêtes

Les enquêtes se sont déroulées en deux temps :

- la répartition du questionnaire d'enquête aux agents identifiés et retenus ci-dessus, la prise de rendez-vous auprès des responsables identifiés pour réaliser l'entretien. Tout ceci a eu lieu au cours de la journée du 03 décembre 2012,
- la collecte du questionnaire d'enquête rempli et la réalisation de l'entretien proprement dit avec les responsables. Cette phase s'est déroulée au cours de la semaine suivante, c'est-à-dire celle allant du 10 au 14 décembre 2012.

Les difficultés rencontrées au cours de cette étape de notre travail concernent essentiellement la réticence des compagnies à nous fournir les véritables raisons qui sous-tendent le non reversement

ou le reversement tardif des redevances de sûreté. Le questionnaire n'a pu être adressé aux compagnies en cessation d'activités, pour cause de fermeture de leurs représentations au Bénin.

Les informations obtenues ont été influencées par le peu de temps que les enquêtés consacrent au remplissage du questionnaire.

III.1.3 Présentation et analyse des données recueillies

A-) sur le retard dans le reversement des redevances de sûreté:

La restitution des résultats obtenus en ce qui concerne les raisons du retard observé dans le reversement des redevances de sûreté par les compagnies aériennes est faite dans cette rubrique. La synthèse est présentée dans le tableau qui suit :

Tableau n°7: synthèse des causes du retard dans le reversement des redevances.

| Modalités | Effectifs | Fréquences |
|--|------------------|-------------------|
| le retard dans la facturation des redevances | 10 | 40% |
| l'utilisation à d'autres fins par les compagnies des redevances collectées | 6 | 24% |
| la contestation des factures par les compagnies aériennes | 9 | 36% |
| Total | 25 | 100% |

Source : résultats d'enquêtes

A la lecture des données du tableau n°7, nous pouvons dire :

- 10 personnes, soit 40% de la population enquêtée pensent que le retard dans le reversement des redevances a pour cause le retard dans la facturation desdites redevances par l'ANAC ;
- 09 autres, soit 36% de la population enquêtée estiment que le retard dans le reversement des redevances est dû à la contestation des factures de redevances par les compagnies aériennes;
- 06 personnes, soit 24% de la population enquêtée, pensent que l'utilisation à d'autres fins par les compagnies des redevances

collectées pour le compte de l'ANAC constitue la cause de ce problème spécifique.

B-) sur l'accroissement du taux d'impayé:

Nous identifions ici les causes de l'accroissement des impayés.

Les résultats obtenus à la suite des enquêtes dans ce cadre sont récapitulés dans le tableau qui suit :

Tableau n°8: causes de l'accroissement du taux d'impayé:

| Modalités | Effectifs | Fréquences |
|---|------------------|-------------------|
| la marginalisation de l'activité de recouvrement | 7 | 28% |
| l'inexistence d'une division recouvrement | 15 | 60% |
| la mauvaise volonté des représentants de certaines compagnies | 3 | 12% |
| Total | 25 | 100% |

Source : résultats d'enquêtes

Des données issues du tableau n°8, nous pouvons dire que :

- 07 personnes, soit 28% de la population enquêtée estime que l'accroissement du taux d'impayé est dû à la marginalisation de l'activité de recouvrement par l'ANAC,
- 15 autres, soit 60% de la population enquêtée pensent que le problème spécifique n°2 est dû au fait que l'ANAC ne dispose pas d'une Division chargée du recouvrement,
- 03 personnes, soit 16% de la population, estiment que l'accroissement du taux d'impayé à l'ANAC est dû simplement à la mauvaise volonté des représentants des compagnies aériennes.

C-) le suivi peu rigoureux du recouvrement des redevances:

Il s'agit d'identifier ici la cause du manque de rigueur dans le suivi du recouvrement des créances à l'ANAC.

Les réponses obtenues dans ce cadre à la suite de l'enquête sont consignées dans le tableau suivant :

Tableau n°9: causes du suivi peu rigoureux du recouvrement des redevances:

| Modalités | Effectifs | Fréquences |
|--|------------------|-------------------|
| le non suivi du recouvrement des créances | 5 | 20% |
| l'inexistence de procédure de recouvrement forcé écrite | 13 | 52% |
| l'inexistence de personnel qualifié pour faire le recouvrement | 7 | 28% |
| Total | 25 | 100% |

Source : résultats d'enquêtes

La lecture des données collectées, nous permet de constater que :

- 05 personnes, soit 20% de la population enquêtée pensent que ce problème spécifique a pour cause le non suivi du recouvrement;
- 13 personnes, soit 52% de la population enquêtée estiment que ce problème spécifique a pour cause l'inexistence d'une procédure de recouvrement forcé écrite;
- 07 personnes, soit 28% de cette même population pensent que le manque de rigueur dans le suivi du recouvrement est dû à l'inexistence du personnel qualifié pour faire le recouvrement.

III.2 VERIFICATION DES HYPOTHESES DE L'ETUDE

Il s'agit d'évaluer le degré de vérification des hypothèses formulées ci-haut à partir de l'analyse des résultats d'enquêtes. Ceci nous permettra d'identifier les causes réelles des problèmes spécifiques en résolution dans le cadre de cette étude.

Rappelons que le seuil de décision retenu pour qu'une cause supposée soit considérée comme vraie et utilisée pour valider une hypothèse est de 33%.

- Degré de vérification de l'hypothèse n°1

La lecture des données recueillies ici et la prise en compte du seuil de décision nous permet de retenir pour causes à la base du problème spécifique n°1 :

- ✓ le retard dans la facturation des redevances ;
- ✓ la contestation des factures par les compagnies aériennes.

Les avis recueillies des auteurs référencés dans la revue de littérature au sujet du retard dans le reversement des redevances (non respect de l'échéancier de remboursement), nous pouvons retenir aussi que ce retard est dû à la mauvaise orientation des ressources destinées à rembourser le crédit. Nous constatons alors la différence qu'il y a entre les opinions recueillies dans ce cadre. Cela a pour cause l'inexistence de littérature adaptée à ce cas spécifique qu'est le non reversement des redevances collectées par une entreprise à l'autorité concédante.

Nous retenons alors pour causes réelles celles obtenues à la suite de l'enquête de vérification des hypothèses réalisée car celles-ci sont plus adaptées au contexte de l'étude.

L'hypothèse n°1 qui se formule ainsi "**le retard dans la facturation des redevances et la contestation fréquente des dites factures expliquent le retard de leur reversement**" est alors confirmée.

- Degré de vérification de l'hypothèse n°2

En faisant recours aux résultats obtenus à la suite du traitement de nos données d'enquêtes relatives au problème spécifique n°2, nous pouvons dire que :

- 28% de la population enquêtée estime que l'accroissement du taux d'impayé est dû à la marginalisation de l'activité de recouvrement,
- 60% de la même population pense que le problème spécifique n°2 est dû au fait que l'ANAC ne dispose pas d'une Division chargée du recouvrement des redevances,
- 16% de la population enquêtée estime que l'accroissement du taux d'impayé à l'ANAC est dû simplement à la mauvaise volonté des représentants des compagnies aériennes.

Conformément au critère retenu ci-haut, nous pouvons dire que la cause à la base du problème spécifique n°2 est l'inexistence d'une Division chargée du recouvrement des redevances à l'ANAC.

L'élément de diagnostic qui se dégage se formule comme suit :

L'accroissement du taux d'impayé est dû à l'inexistence d'une Division chargée du recouvrement des redevances à l'ANAC.

De la revue de littérature, réalisée à ce sujet, nous retenons que les actions efficaces de recouvrement impliquent la mise en place des procédures de recouvrement adaptées, la disposition de collaborateurs responsabilisés pour le suivi du recouvrement. Ces constats cadrent bien avec la présente étude et confirme la nécessité de la mise en place d'une Division chargée du recouvrement des redevances afin d'éviter l'accroissement des impayés. L'hypothèse n°2 est également confirmée.

- Degré de vérification de l'hypothèse n°3

En ce qui concerne l'hypothèse n°3, nous pouvons retenir à l'issue de la lecture des données d'enquête que :

- 20% de la population enquêtée pense que le suivi peu rigoureux du recouvrement des redevances se traduit par le non suivi du recouvrement desdites redevances;
- 52% de la population enquêtée estime que ce problème spécifique est dû à l'inexistence d'une procédure de recouvrement forcée écrite;
- 28% de la même population estime que le manque de rigueur dans le suivi du recouvrement est dû à l'inexistence du personnel qualifié pour le faire.

La revue de littérature réalisée dans ce cadre nous permet de savoir également qu'entre autre la mise en œuvre de la rigueur dans le recouvrement passe par l'apposition sur les factures du délai de paiement concédé au client afin de suivre les règlements, et donc mieux gérer les relances, le suivi au cas par cas des règlements,

l'information de la hiérarchie afin d'engager systématiquement les actions de relance....

De tout ce qui précède, nous pouvons dire que l'hypothèse n°3 qui se formule comme suit : **le suivi peu rigoureux du recouvrement des redevances a pour cause l'inexistence d'une procédure de recouvrement forcée écrite à l'ANAC** est confirmée.

III.2.1 Synthèse du diagnostic de l'étude :

A-) Diagnostic lié au retard dans le reversement des redevances:

La vérification de l'hypothèse concernant le problème spécifique n°1 nous permet d'aboutir à la conclusion selon laquelle le retard dans la facturation des redevances et la contestation fréquente desdites factures expliquent le retard de leur reversement.

B-) Diagnostic lié à l'accroissement du taux d'impayé:

L'accroissement des impayés à l'ANAC constitue, compte tenu du chiffre d'affaires réalisé par l'Agence et du taux de recouvrement obtenu, une préoccupation majeure. Cette étude nous permet de savoir que cet état de chose est dû essentiellement à l'inexistence d'une Division chargée du recouvrement des redevances.

C-) Diagnostic lié au suivi peu rigoureux du recouvrement des redevances à l'ANAC:

Ici, nous pouvons affirmer sur la base des résultats d'enquêtes, que le suivi peu rigoureux du recouvrement des redevances a pour cause l'inexistence d'une procédure de recouvrement forcée écrite.

III.3 APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE :

L'objectif général de notre étude est d'identifier les conditions nécessaires pour une meilleure gestion du recouvrement des redevances de sûreté à l'ANAC.

Pour l'atteindre, nous nous sommes fixés des objectifs spécifiques et aussi les problèmes spécifiques correspondants. Cela nous a permis d'émettre des hypothèses de recherche et de procéder à leur vérification dans le but d'aboutir à l'établissement de l'élément de diagnostic correspondant à chaque problème spécifique.

Le but de cet exercice est d'identifier des approches de solutions aux différents problèmes en résolution afin de les éradiquer.

III.3.1 Approches de solutions liées aux problèmes spécifiques:

A-) Approches de solutions au problème spécifique n°1 relatif au retard dans le reversement des redevances :

L'élément de diagnostic qui se dégage dans le cadre de l'étude réalisée sur ce problème spécifique se présente comme suit : le retard dans la facturation des redevances et la contestation fréquente desdites factures expliquent le retard de leur reversement. Nous avons retenu de résoudre ce problème par le biais d'un modèle générique basé sur le règlement à bonne date des factures de redevances.

Ainsi, du règlement en retard des factures de redevances de sûreté, nous allons aboutir au règlement à bonne date desdites factures.

Obtenir des compagnies le reversement à bonne date des redevances nécessite que l'ANAC:

- veille à l'élaboration et l'envoi à temps aux compagnies des factures conformément au délai retenu dans le manuel des procédures administratives, comptables et financières ;
- prenne les dispositions nécessaires afin de régler le problème de contestation des factures de la part des compagnies pour cause de statistiques non conformes car de la fiabilité des factures envoyées aux compagnies dépend le sérieux accordé par ces dernières à leur traitement diligent;

- profite réellement des compétences de son Service statistique afin que les acteurs qui y travaillent veillent à mieux saisir le flux de passagers et du fret embarqués au départ de Cotonou pour régler le problème de statistiques non conformes ;
- inscrive sur ses factures un certain nombre de mentions légales et obligatoires qui sont entre autre : le nom et les coordonnées de la compagnie, la date d'émission, la date de règlement, la nature du règlement, la sanction encourue par les compagnies en cas de retard de paiement ;
- initie des séances de sensibilisation des compagnies en vue d'obtenir de ces dernières le règlement à bonne date des factures de redevances.

B-) Approches de solutions au problème spécifique n°2 qui est relatif à l'accroissement du taux d'impayé:

Dans le but d'éradiquer les causes à la base du problème spécifique n°2, nous avons proposé la mise en place un modèle générique basé sur la gestion du contentieux en matière de recouvrement des créances. De l'élément de diagnostic retenu dans le cadre de la recherche des causes réelles se trouvant à la base du problème spécifique n°2, nous pouvons conclure que l'accroissement des impayés à l'ANAC a pour cause l'inexistence d'une Division chargée du recouvrement des redevances.

De ce qui précède, les approches de solutions retenues pour mettre fin à l'accroissement du taux d'impayé se récapitulent comme suit :

- faire du recouvrement des créances une préoccupation de toute l'Agence ;
- créer à l'ANAC une Division chargée du recouvrement des créances et y mettre le personnel qualifié, compte tenu de l'importance de la question;

- faire du règlement des arriérés par les compagnies un préalable à l'obtention de toutes autres autorisations de la part de l'ANAC ;
- faire tenir par la Division chargée du recouvrement des redevances divers tableaux de suivi de recouvrement tels que :
 - la balance âgée des comptes clients de l'Agence ;
 - le ratio de perte sur créances qui représente la part des créances que l'Agence décide de passer en perte en raison de son impossibilité d'obtenir le règlement. Il est obtenu par le rapport entre le montant total des créances passé en perte au cours d'une période et la valeur des créances figurant au bilan au terme de cette période;
- tenir la hiérarchie toujours au courant de l'évolution des recouvrements et proposer les actions à engager;
- prendre contact avec l'avocat conseil de l'ANAC afin de gérer le plus rapidement possible les dossiers passés en contentieux ;
- faire le point de toutes les redevances passées en contentieux et reprendre contact avec les compagnies débitrices si elles exercent encore;
- proposer à ces dernières lorsqu'elles exercent toujours des modalités pour le paiement de leurs dettes : convenir avec elles des échéanciers et les suivre rigoureusement ;
- développer entre les Agences sœurs de la sous-région des accords sur l'assistance mutuelle au recouvrement de leurs redevances en cas de départ d'une compagnie d'un pays sans que cette dernière ne solde son compte (paiement pour solde de tout compte) vis-à-vis de l'Agence concernée.

C-) Approches de solutions au problème spécifique n°3 relatif au suivi peu rigoureux du recouvrement des redevances:

Pour venir à bout de ce problème, nous avons retenu un modèle basé sur le suivi rigoureux du recouvrement des redevances. L'un des préalables de cette option est d'abord la mise en place d'une Division chargée du recouvrement. Cette Division étant supposée en place à l'étape n°2 (résolution du problème spécifique n°2).

L'élément de diagnostic retenu ici nous confirme que le manque de rigueur dans le suivi du recouvrement a pour cause l'inexistence d'une procédure de recouvrement forcée écrite.

Pour résoudre ce problème, il faudra donc que l'ANAC:

- mette en place des mesures permettant de contraindre les compagnies à régler leurs factures de redevances de sûreté ;
- formalise, avec l'appui du Ministère de tutelle la grille de sanctions applicables en cas de non paiement à temps des factures de redevances qui ne sont en fait que des taxes collectées par les compagnies et qui doivent être reversées à l'autorité périodiquement ;
- s'informe auprès de ses consœurs de la sous-région des méthodes de recouvrement en vigueur sur les plateformes aéroportuaires afin de voir dans quelles mesures elle pourra les transposer dans le contexte du Bénin.

III.3.2 Conditions de mise en œuvre des approches de solutions:

Les solutions proposées ci-dessus ne peuvent produire les effets souhaités que sous certaines conditions favorables à leur mise en œuvre. Ces conditions, que nous appelons conditions de mise en œuvre, se résument comme suit :

- veiller à mettre à la Division recouvrement des agents qualifiés et avertis des questions de recouvrement ;

- mettre rigoureusement en œuvre, sans discrimination ou dérogation aucune, les mesures répressives retenues en cas de non règlement à temps des redevances par les compagnies ;
- doter l'Agence d'un logiciel de gestion et de suivi des créances : ce logiciel permettra par exemple de détecter, à l'échéance les impayés, d'éditer automatiquement les tableaux de bord de suivi, de gérer les délais des procédures et les relances clients... ;
- mettre en place un dispositif, en qualité d'autorité compétente en matière d'aviation civile au Bénin, permettant de s'assurer périodiquement de la bonne situation financière des compagnies afin de déclencher l'alerte dans le cas contraire ;
- mettre en place un bureau de piste à l'aéroport afin de permettre au Service statistique de l'ANAC d'obtenir en temps réel les statistiques afin d'éviter les contestations des compagnies.

➤ **Tableau de synthèse de l'étude**

Il récapitule le problème identifié (problème général décliné en problèmes spécifiques), les objectifs fixés (objectif général et objectifs spécifiques), les causes à la base du problème en résolution et les approches de solutions proposées.

Tableau n°10: Tableau de synthèse de l'étude

| NIVEAUX | | PROBLEMES | OBJECTIFS | CAUSES REELLES | DIAGNOSTICS | APPROCHES DE SOLUTIONS |
|--|----------|---|---|--|--|--|
| Général | | l'inefficacité du système de gestion du recouvrement des créances en place à l'ANAC | identifier les conditions nécessaires pour une meilleure gestion du recouvrement des redevances de sûreté à l'ANAC. | - | - | |
| S P E C I F I Q U E S | 1 | le retard dans le reversement des redevances de sûreté | suggérer les conditions nécessaires pour obtenir des compagnies aériennes le règlement spontané de leurs factures de redevance de sûreté. | -le retard dans la facturation des redevances aux compagnies aériennes. -la contestation fréquente des factures par les compagnies aériennes, | le retard dans la facturation des redevances et la contestation fréquente desdites factures expliquent le retard de leur reversement. | -élaborer et envoyer à temps les factures aux compagnies, -s'assurer de la fiabilité des statistiques et donc des factures émises, -sensibilisation des compagnies à régler à temps leurs factures... |
| | 2 | l'accroissement du taux d'impayés | proposer les mesures efficaces de relance permettant de récupérer auprès des compagnies aériennes les arriérés de redevances de sûreté de l'ANAC. | -l'inexistence d'une division chargée du recouvrement. | l'accroissement des impayés est dû à l'inexistence d'une Division chargée du recouvrement. | -créer à l'ANAC une Division chargée du recouvrement, - faire du règlement des arriérés un préalable à l'obtention des autres prestations, -tenir divers indicateurs pour le suivi du recouvrement ; |
| | 3 | le suivi peu rigoureux du recouvrement des redevances à l'ANAC | envisager les conditions de mise en place d'un système de suivi rigoureux du recouvrement des redevances de sûreté à l'ANAC. | -l'inexistence d'une procédure de recouvrement forcé écrite à l'ANAC. | le suivi peu rigoureux du recouvrement des redevances a pour cause l'inexistence d'une procédure de recouvrement forcé écrite à l'ANAC | -mettre en place des mesures contraignantes, -s'informer des méthodes de recouvrements auprès des autres Agences sœurs; -mettre en place la grille des sanctions applicables en cas de non règlement des factures. |

Source : résultat de mes investigations

CONCLUSION

La gestion des débiteurs constitue pour l'ensemble des entreprises une préoccupation majeure de nos jours. En effet, il faut pour qu'une entreprise continue par exercer ses activités, qu'elle dispose à temps des ressources nécessaires pour son financement.

Malheureusement, les difficultés liées au recouvrement des créances n'épargnent guère l'ANAC (Agence Nationale de l'Aviation Civile), Agence sur laquelle porte notre étude. Celle-ci nous montre que depuis 2007, l'ANAC a connu une dégradation progressive de son poste client. Cela nous permet de déduire de la faible maîtrise du risque inhérent à la gestion des impayés au sein de l'Agence. Ainsi, la lecture des informations comptables et financières de l'ANAC nous permet de constater qu'il y a d'importantes ressources qui échappent à l'ANAC rien qu'à cause des difficultés qu'elle éprouve pour en assurer le recouvrement.

Dans le souci d'apporter notre contribution à l'identification des conditions nécessaires pour une meilleure gestion du recouvrement des redevances de sûreté à l'ANAC, nous avons choisi pour étude dans ce mémoire la problématique relative au recouvrement.

La résolution de cette problématique s'est faite à travers le thème intitulé : "Gestion du recouvrement des créances à l'ANAC-Bénin : analyse et suggestions."

La meilleure gestion du recouvrement s'impose ici car très peu sont les compagnies qui règlent spontanément leurs factures de redevance de sûreté.

Dans le cadre de l'étude de cette problématique, nous avons commencé par nous fixer un objectif général qui est d'identifier les conditions nécessaires pour une meilleure gestion du recouvrement des redevances de sûreté à l'ANAC.

Cet objectif général a été décliné en objectifs spécifiques (suggérer les conditions nécessaires pour obtenir des compagnies aériennes le règlement spontané de leurs factures de redevance de sûreté, proposer les mesures efficaces de relance permettant de récupérer auprès des compagnies aériennes les arriérés de redevances de sûreté de l'ANAC, envisager les conditions de mise en place d'un système de suivi rigoureux du recouvrement des redevances de sûreté à l'ANAC). Cela nous a permis de formuler et de vérifier les hypothèses de travail afin d'identifier les causes se trouvant à la base du problème en résolution.

Une fois les causes identifiées, nous sommes en mesure de proposer des approches de solutions, ainsi que leurs conditions de mise en œuvre.

Aussi, l'une des solutions proposées à l'Agence est qu'elle mette en place une Division chargée du recouvrement de ses créances. Cette Division, si elle est mise en place, pourra instaurer une sorte de veille informationnelle vis-à-vis des compagnies et évitera à l'Agence de se trouver en face des compagnies défailtantes, avec un niveau d'endettement élevé.

L'ANAC n'étant pas une structure à vocation commerciale, la question de recouvrement des créances ne pouvait être abordée de façon traditionnelle comme cela se fait souvent.

Nous espérons, bien que n'ayant pas abordé tous les aspects de la question du recouvrement des redevances dans le domaine spécifique du transport aérien, que la prise en compte des conclusions de ce travail permettra à l'ANAC d'améliorer ses performances en matière de recouvrement de ses redevances.

BIBLIOGRAPHIE

I°) OUVRAGES

- Alain Ch. Martinet et Ahmed Silem, “Lexique de Gestion”, 4^{ième} édition, DALLOZ (1996)
- Anne-Catherine Derck & Christine Chadozeau (2012), “Le recouvrement des créances impayées : les mini-guides bancaires des professionnels”
- Maurice AUMAGE (2004), “Optimisez vos processus”
- Philippe GARSUAULT, (1997) “La Banque : Fonctionnement et Stratégies”, édition ECONOMICA 2^{ième},
- Véronique ROUGES (2006) “Gestion bancaire du risque de non remboursement des crédits aux entreprises”

II°) MEMOIRES

- AHOGNIGNON Eric et K. Arnaud ZOHOU (2006) “Renforcement du système de gestion de recouvrement des créances et de la trésorerie de la société TUNDE SA ”, ENEAM/UAC/Cycle I,
- KOANDA Talato Safiatou (2008) “Procédures de recouvrement et gestion des créances en souffrance”, Institut Supérieur d'Informatique et de Gestion, Ouagadougou - Cycle I,
- SOGLOHOUN Narcisse (2006) "Etude et analyse du risque de crédit dans une institution de micro finance: cas de PADME-Bénin", ENEAM/UAC/Cycle II.

III°) AUTRES DOCUMENTS

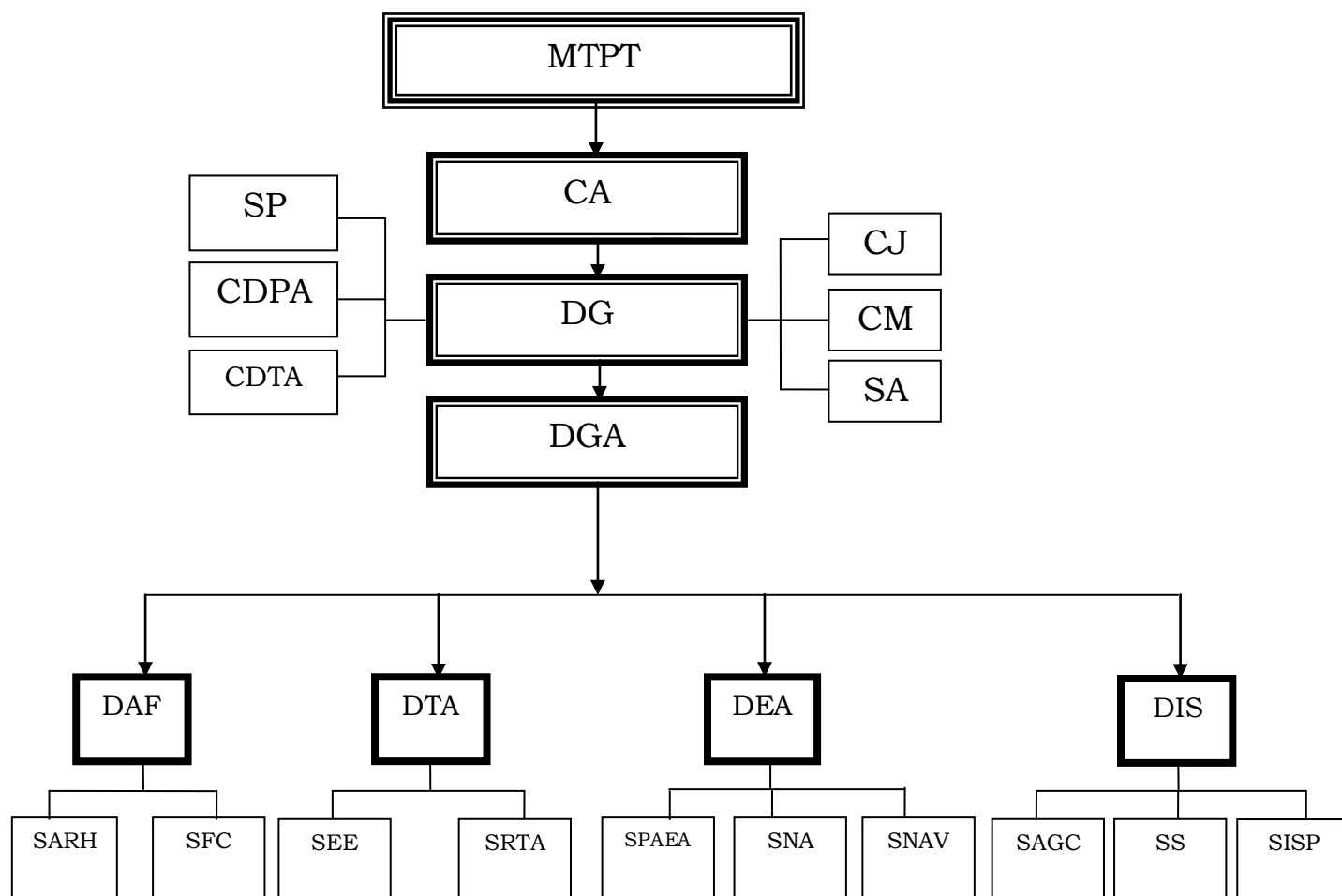
- Arrêté n°006/MDCTTTATP-PR/DC/SGM/ANAC/DAF/SA du 31 janvier 2011 portant fixation et modification des taux de redevances à l'ANAC,
- Arrêté n°015/MTPT/DC/SGM/ANAC/SA du 13 Avril 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'ANAC,

- AERCO 2012 : redevances et tarifs de l'autorité de l'aviation civile du Congo mise à jour juin 2012,
- Etats Financiers de l'ANAC (Périodes allant de 2006 à 2011),
- Etude sur les difficultés de recouvrement des créances dans l'espace UEMOA : cas du cas du Bénin, Burkina - Faso, Mali et Sénégal (2012) réalisée par le Professeur Moussa SAMB, Directeur du Centre de Recherche d'Etude et de Documentation de l'ERSUMA,
- Manuel de procédures administratives, financières et comptables de l'ANAC,
- Référentiel des mémoires (2007), adopté par le conseil des professeurs de l'ENAM.

IV-SITES WEB

- <http://halshs.archives-ouvertes.fr>
- www.anac.bj
- <http://bibliothèque.cesag.sn>.
- <http://www.memoireonline.com>.
- <http://www.societe-recouvrement-creances.fr/service-recouvrement/>
- <http://www.societe-recouvrement-creances.fr/lexique-recouvrement/>

Annexe n°1 : Organigramme de l'ANAC



Source : manuel de procédures administratives, financières et comptables de l'ANAC (Version 2009)

SP : Secrétariat Particulier du DG

SA : Secrétariat Administratif

CDPA : Conseil de Discipline du Personnel Aéronautique

CJ : Conseiller Juridique

CM : Chargée de Mission du DG

CDTAC : Chargé de la Délivrance des Titres d'Accès et de la Communication.

Annexe n°2 : Description des attributions des Services de chaque Direction de l'ANAC

La Direction Administrative et Financière (DAF)

Elle est subdivisée en deux (02) Services :

✚ Le Service de l'Administration et des Ressources Humaines (SARH)

Ce Service assure les besoins de l'Agence en matière de mise à disposition de personnel à travers leur recrutement, leur formation de base ainsi que leur formation continue. Il veille également à l'élaboration et à l'application des textes administratifs, à l'acquisition et à la mise à disposition de la documentation technique ainsi qu'à la gestion du magasin.

✚ Le Service Financier et Comptable (SFC)

Le Service Financier et Comptable est chargé principalement d'assurer la gestion financière et comptable de l'Agence. Il a également à charge d'établir les plans de financement des investissements à réaliser par l'Agence, d'élaborer le budget de l'ANAC et de suivre son exécution, d'assurer la liquidation des salaires et de tenir à jour la comptabilité générale de l'Agence.

La Direction du Transport Aérien (DTA)

Elle comprend deux (02) services :

✚ Le Service de la Réglementation du Transport Aérien (SRTA)

Il est chargé d'élaborer et de suivre la mise en application de tous les Règlements Aéronautiques du Bénin et de tout ce qui concerne l'instruction des dossiers en vue de la délivrance ou du renouvellement d'agrément, de licence d'exploitation ou du Permis d'Exploitation des compagnies aériennes.

Le Service des Etudes Economiques (SEE)

Le SEE est chargé d'étudier et de valider les programmes horaires des compagnies aériennes, de collecter et de traiter les données statistiques relatives au transport aérien, de mener les études économiques, de donner un avis sur les aspects économiques des dossiers relatifs à l'exercice du transport aérien et de donner un avis sur les taux de redevances applicables.

La Direction de l'Exploitation Aérienne (DEA)

Elle comprend trois (03) services :

Le Service du Personnel Aéronautique et de l'Exploitation des Aéronefs (SPAEA)

Le SPAEA est chargé de suivre la mise en œuvre de la législation et de la réglementation relatives aux brevets et licences des personnels navigants, de procéder à l'étude technique des dossiers en vue de la délivrance ou du renouvellement des licences, de participer au Conseil de Discipline du Personnel Aéronautique et de tenir à jour le registre du personnel aéronautique.

Le Service de la Navigation Aérienne (SNA)

Le Service de la Navigation Aérienne est chargé de veiller à la mise en œuvre au Bénin de la réglementation s'appliquant à la Navigation Aérienne, de coordonner et de suivre les programmes de recherche et de sauvetage des aéronefs en détresse, de collecter et d'analyser les comptes rendus et les rapports d'incidents et d'accidents et de délivrer les autorisations de survol et d'atterrissage.

Le Service de la Navigabilité (SNAV)

Ce service est chargé de suivre l'application par les exploitants d'aéronefs, leur personnel et les usagers du transport aérien, des

normes internationales et des règlements Béninois en matière de sécurité aérienne, d'assurer le contrôle continu de l'application des dispositions relatives à l'exploitation technique, à la navigabilité et à la maintenance des aéronefs, aux opérations aériennes.

La Direction des Infrastructures et de la Sûreté (DIS)

Elle comprend trois (03) services :

Le Service des Aéroports et du Génie Civil (SAGC)

Le SAGC est chargé de :

- suivre l'application de la réglementation relative à l'autorisation, l'ouverture, l'affectation, l'exploitation et la fermeture des aéroports destinés à la circulation aérienne publique ;
- veiller à la mise en œuvre des normes relatives à la conception et à la réalisation des travaux de génie civil sur les aéroports ouverts à la circulation aérienne publique ;
- assurer la protection de l'environnement aéroportuaire et des servitudes aéronautiques ;
- procéder à l'étude technique des dossiers relatifs à l'homologation et la certification des aéroports ;
- suivre et contrôler les activités des gestionnaires des aéroports ;
- entretenir en permanence les bâtiments et les espaces verts de l'Agence ;
- mettre en œuvre les procédures d'acquisition du matériel roulant et assurer sa gestion et son entretien courant ;
- concevoir et contrôler les travaux de génie civil sur les aéroports ;

- suivre et contrôler l'entretien des aérodromes et leurs équipements en génie civil ;
- tenir à jour le registre des aérodromes ;
- gérer et entretenir les installations nécessaires au bon fonctionnement de l'ANAC ;
- assurer la protection de tous les domaines aéroportuaires ;
- veiller à la mise en œuvre de la politique de l'ANAC en matière d'environnement, de risque aviaire et de lutte contre les nuisances sonores et les émissions gazeuses produites par les aéronefs ;
- assurer la gestion des grands projets d'infrastructures aéroportuaires de l'ANAC.

Le Service Informatique et Suivi des Projets (SISP)

Ce service est chargé:

- de suivre l'informatisation de l'ANAC ;
- d'initier les programmes de remise à niveau en informatique du personnel et de veiller à leur application ;
- de procéder à l'optimisation de l'ensemble du système informatique ;
- de veiller à la maintenance des équipements informatiques ;
- d'assister et de conseiller les directions techniques en matière informatique ;
- de collecter toutes les informations indispensables à la conception des fiches de projets ;
- de suivre l'évolution de tous les projets de l'Agence ;
- d'administrer le site WEB de l'ANAC.

Le Service de la Sûreté (SS)

Le Service de la Sûreté est chargé de :

- veiller à la mise en œuvre des mesures d'urgences et des mesures exceptionnelles en matière de sûreté aéroportuaire;
- procéder à l'évaluation de la menace et à la conception des plans de gestion de crise ;
- mettre à jour, centraliser et diffuser les données et documents sur les procédures de sûreté ;
- coordonner les tâches du personnel et des responsables sûreté des aéroports ;
- veiller à l'application de la réglementation relative à la circulation des personnes et des véhicules et à la délivrance des permis d'accès aux zones réservées de l'aéroport ;
- assurer l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des programmes nationaux de sûreté et de facilitation ;
- étudier les programmes de formation, d'information et de sensibilisation relatifs à la sûreté à l'endroit des populations des aéroports et alentour ;
- procéder à l'organisation technique des formations en matière de sûreté de l'aviation civile;
- suivre et contrôler la mise en œuvre de la réglementation en matière de sûreté ;
- procéder à l'étude technique des demandes d'agrément des sociétés prestataires de service de sûreté et des agents habilités fret.

Annexe n°3 : Questionnaire d'enquête aux compagnies aériennes, agents de AHS et au personnel de l'ANAC :

Etudiant en fin de formation en master professionnel à l'ENEAM dans la filière Banque et Finance de Marché, je réalise dans le cadre de mon mémoire, une étude sur le thème intitulé: «**Gestion du recouvrement des créances à l'ANAC-Bénin : analyses et suggestions**».

A cette fin, je vous remercie de me sacrifier un bout de votre temps en apportant vos réponses au questionnaire que j'ai élaboré.

Question n°1 : Comment expliquez-vous le retard ou l'absence de règlement des factures de redevances de sûreté par les compagnies aériennes ?

- Par un retard dans la facturation des redevances par l'ANAC,
 - Utilisation à d'autres fins par les compagnies des redevances collectées,
 - Statistiques passagers facturées non conformes à celles déclarées par les compagnies,
 - Autres (à préciser)
-
-

Question n°2 : Qu'es-ce qui justifie le fort taux d'impayés de l'agence ?

- L'inexistence d'une division chargée du recouvrement des créances,
 - L'absence de volonté au niveau des représentants des compagnies aériennes à régler leurs factures,
 - La faible importance accordée au recouvrement par les agents de l'agence,
 - Autres (à préciser)
-
-

Question n°3 : Qu'es-ce qui justifie le manque de rigueur constaté dans le recouvrement des créances par l'agence?

- L'inexistence de mesures visant à contraindre les compagnies aériennes à régler leurs dettes,
 - Le non suivi du recouvrement des créances par l'agence,
 - L'inexistence de personnel qualifié pour réaliser les actions de recouvrement,
 - Autres (à préciser)
-
-

Merci pour votre collaboration !

Annexe n°4 : Guide d'entretien à l'endroit des responsables de l'ANAC.

Etudiant en fin de formation en master professionnel à l'ENEAM dans la filière Banque et Finance de Marché, je réalise dans le cadre de mon mémoire, une étude sur le thème intitulé: «**Gestion du recouvrement des créances à l'ANAC-Bénin : analyses et suggestions**»

A cette fin, je vous remercie de me sacrifier un bout de votre temps en me fournissant les éléments de réponses sur les points qui suivent :

1- Nous constatons un retard ou simplement une absence de règlement des factures de redevances par les compagnies.

Qu'es ce qui pourrait justifier cette situation selon vous ?

Pensez-vous que ce retard est dû :

- au retard observé par l'ANAC dans la facturation des redevances ?
- à la contestation fréquente des factures par les compagnies aériennes ?
- à l'utilisation des redevances collectées pour l'agence à d'autres fins par les compagnies aériennes ?

2- Le fort taux d'impayés qui existe actuellement dans les livres comptables de l'Agence peut-il être dû :

- à l'absence manifeste de volonté au niveau des représentants des compagnies aériennes à régler leurs factures à temps?
- à la faible importance accordée au recouvrement par les agents de l'ANAC ?
- à l'inexistence d'une division chargée du recouvrement ?

3- Compte tenu des observations faites et qui sont liées au recouvrement des créances, pouvons-nous dire qu'il n'y a pas un suivi dans le recouvrement des redevances? Cela voudrait-il dire :

- Que le recouvrement des créances de l'Agence n'est pas tellement suivi ?
- Qu'il n'existe pas de mesures contraignantes afin d'exiger des compagnies le règlement des redevances ?
- Qu'il n'existe pas dans l'Agence un personnel qualifié pour faire le recouvrement ?

Nous vous remercions pour votre contribution.

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----|
| Dédicace | i |
| Remerciements | ii |
| Liste des sigles et abréviations | iii |
| Liste des tableaux | iv |
| Glossaire de l'étude | v |
| Sommaire | vi |
| Introduction | 1 |
| <u>CHAPITRE I</u> : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et choix de la problématique | 4 |
| I.1 Cadre institutionnel de l'étude | 5 |
| I.1.1 Cadre de l'étude | 5 |
| I.1.2 Cadre du stage | 5 |
| I.1.2.1 Présentation de l'Agence Nationale de l'Aviation Civile | 6 |
| A-) Missions et attributions de l'ANAC | 6 |
| B-) Organisation administrative et fonctionnement de l'ANAC | 8 |
| I.1.2.2 L'Environnement de l'ANAC | 10 |
| A-) Le macro environnement | 10 |
| B-) Le micro environnement | 11 |
| I.2 Restitution des observations de stage | 12 |
| I.2.1 Etat des lieux | 12 |
| I.2.1.1 La gestion financière de l'ANAC | 12 |
| I.2.1.2 La gestion comptable de l'ANAC | 19 |
| I.3 Ciblage de la problématique et séquences de sa résolution | 19 |
| I.3.1 Ciblage de la problématique | 19 |
| I.3.1.1 Inventaire de l'état des lieux | 19 |
| A-) Les forces et opportunités..... | 20 |
| B-) Les faiblesses et menaces | 20 |
| I.3.1.2 Regroupement des problèmes par centres d'intérêts | 20 |
| I.3.1.3 Choix et justification de la problématique | 22 |
| I.3.2 Spécification, vision globale et séquences de résolution de la problématique | 24 |
| I.3.2.1 Spécification de la problématique | 24 |
| I.3.2.2 Vision globale de résolution de la problématique | 26 |

| | |
|--|----|
| A-) Approche générique liée à la résolution du problème général | 26 |
| B-) Approches génériques de résolution des problèmes spécifiques | 26 |
| I.3.2.3 Séquences de résolution de la problématique spécifiée | 28 |
| <u>CHAPITRE II</u> : Détermination des objectifs, des hypothèses et de la | |
| méthodologie de l'étude | 29 |
| II.1 Objectifs et hypothèses de l'étude | 30 |
| II.1.1 Objectifs de l'étude | 30 |
| II.1.2 Causes et hypothèses de l'étude | 31 |
| II.2 Revue de littérature | 35 |
| II.3 Méthodologie de l'étude | 40 |
| II.3.1 Approche empirique | 41 |
| II.3.1.1 Détermination des objectifs de l'enquête | 41 |
| II.3.1.2 Identification de la population mère | 42 |
| II.3.1.3 Choix des outils de mobilisation des données | 42 |
| II.3.1.4 Echantillonnage et nature des données recueillies | 42 |
| II.3.1.5 Choix de la technique de dépouillement des données | 43 |
| II.3.1.6 Choix des outils de présentation des données | 43 |
| II.3.1.7 Fixation du seuil de décision pour la vérification des hypothèses | 43 |
| II.3.2 Approche théorique | 44 |
| <u>CHAPITRE III</u> : Réalisation des enquêtes, vérification des hypothèses, | |
| approches de solutions et conditions de mise en œuvre | 47 |
| III.1 Réalisation des enquêtes | 48 |
| III.1.1 Préparation des enquêtes | 48 |
| III.1.2 Déroulement des enquêtes | 48 |
| III.1.3 Présentation et analyse des données recueillies | 49 |
| A-) Sur le retard dans le reversement des redevances de sûreté | 49 |
| B-) Sur l'accroissement du taux d'impayé. | 50 |
| C-) Sur le suivi peu rigoureux du recouvrement des redevances | 50 |
| III.2 Vérification des hypothèses de l'étude | 51 |
| III.2.1 Synthèse du diagnostic de l'étude | 54 |
| A-) Diagnostic lié au retard dans le reversement des redevances | 54 |
| B-) Diagnostic lié à l'accroissement du taux d'impayé. | 54 |

| | |
|--|----|
| C-) Diagnostic lié au suivi peu rigoureux du recouvrement des redevances ... | 54 |
| III.3 Approches de solutions et conditions de mise en œuvre | 54 |
| III.3.1 Approches de solutions liées aux problèmes spécifiques | 55 |
| A-) Approches de solutions au problème spécifique n°1 relatif au retard dans le reversement des redevances | 55 |
| B-) Approches de solutions au problème spécifique n°2 relatif à l'accroissement du taux d'impayé..... | 56 |
| C-) Approches de solutions au problème spécifique n°3 relatif au suivi peu rigoureux du recouvrement des redevances | 58 |
| III.3.2 Conditions de mise en œuvre des approches de solutions | 58 |
| Conclusion | 61 |
| Bibliographie | 64 |
| Annexes | |