

L'impayé constitue l'une des plus importantes causes des difficultés de trésorerie que connaissent de nos jours les entreprises. Pourtant, l'impayé n'est pas une fatalité. Certes nous ne sommes pas responsables de la façon dont nos clients gèrent leurs entreprises, mais leurs erreurs pourraient devenir des nôtres si leur incapacité à nous régler mettait en danger notre entreprise. Les moyens d'obtenir paiement de ses créances existent, ils sont même nombreux et variés. Ils peuvent prendre selon les circonstances la forme amiable ou judiciaire.

A chaque situation, correspond une démarche de recouvrement spécifique, des actions qu'il faut choisir soigneusement, au vu de la nature du débiteur, de son patrimoine ou du montant de la créance à recouvrer.

Le recouvrement n'est efficace que lorsqu'il permet au créancier d'obtenir paiement dans les meilleurs délais et à moindre coût. C'est pourquoi, l'accroissement de plus en plus important des créances, des engagements que comportent les états financiers de la société TUNDE SA lui fait courir un risque dont les conséquences peuvent durablement avoir un effet déprimant sur le financement des investissements productifs et la création des emplois.

Malgré les actions de recouvrement organisées et mises en œuvre par la société TUNDE SA, le taux des créances non recouvrées reste considérable et ne permet pas de conclure aujourd'hui de l'efficacité des solutions choisies, ou qu'il y a des entraves à l'efficacité des solutions appliquées.

Il en résulte un nombre important de créances clients réduisant ainsi la trésorerie qui n'est rien d'autre que des ressources créées par l'exploitation. Cette diminution empêche l'entreprise de faire face à ses besoins immédiats de liquidité.

---

Réalisé et soutenu par :

1  
Eric M. AHOIGNON  
Karnaud T. Z. ZOHOU

&

Dans le souci de diagnostiquer, d'analyser ces problèmes d'impayés et de suggérer des approches de solution en vue d'améliorer l'état de la trésorerie de cette importante société du BENIN, nous avons jugé utile de travailler sur le thème : « **Renforcement du système de gestion de recouvrement des créances et de la trésorerie de la société TUNDE SA** ».

Ce mémoire qui présente le résultat de notre travail de recherche s'articulera autour de trois chapitres repartis comme suit :

- présentation du cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique ;
- présentation du cadre théorique et méthodologique de l'étude ;
- présentation des approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.

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

Dans ce chapitre, nous présenterons dans un premier, l'historique, les activités et les ressources de la société TUNDE SA puis dans un second temps au ciblage de la problématique.

## **SECTION 1 : Historique, activités et les ressources de la société TUNDE SA**

Cette partie de notre travail sera consacrée d'une part à la présentation de l'historique, des activités et des attributions de chaque branche d'activités de la société TUNDE SA et d'autre part à la présentation des ressources de la société TUNDE SA.

### **Paragraphe 1 : Historique, activité, les ressources et la structure organisationnelle de la société TUNDE SA**

#### **I. Historique, activités et les ressources**

##### **A. Historique et les activités**

##### **1. Historique**

Dans sa vision de la politique d'auto-emploi et de réduction du taux de chômage, le président directeur général de la société TUNDE, alors très jeune, décide de créer sa propre Société. C'est ainsi que la SARL TUNDE immatriculée au registre de commerce de Porto-Novo sous le numéro 10/86-B, a été créée le 1<sup>er</sup> Novembre 1986 avec un capital de deux millions (2 000 000) de francs CFA. Son siège social initialement fixé à Porto-Novo en République du Bénin au quartier HLOGOU, sera transféré à Cotonou, lot numéro 562H, quartier AHWANLEKO.

Le capital de la société a été porté à dix millions (10 000 000) de francs CFA par la création de 800 parts nouvelles émises aux paires et libérées intégralement suite à une décision de l'assemblée générale des associés le 20 janvier 1995.

En 1996, le capital est passé de dix millions (10 000 000) à trois cent cinquante millions (350 000 000) de francs CFA, ce qui fait conférer à la société, selon le statut, la nature juridique de Société Anonyme. Cette augmentation du capital lui a donc permis la réalisation effective du projet d'extension et de modernisation des infrastructures industrielles de l'imprimerie TUNDE qui est l'une des imprimeries les plus modernes de la sous région.

## 2. Les Activités

Les activités de la société TUNDE SA sont réparties en quatre grandes branches d'activité que sont :

### a) La papeterie :

Cette branche, est l'activité principale de la société TUNDE SA. Elle est fonctionnelle depuis 1986. Elle a pour principal objet, l'achat en vue de la revente en l'état des articles, des fournitures scolaires et de bureau. C'est donc une branche à vocation essentiellement commerciale disposant d'une boutique et d'un magasin près de l'ancienne maison de la radio nationale et une autre boutique au quartier Maromilitaire. Elle se charge de la photocopie, de la reliure et de la plastification des documents.

### b) L'usine cahiers

Elle produit différents formats de cahiers vendus sous la marque « LE PAPILLON ». Elle est l'activité principale de la société TUNDE SA et

---

Réalisé et soutenu par :

contribue à ce titre en une part très importante à la réalisation du chiffre d'affaire de la société.

c) **L'imprimerie**

Grâce à l'augmentation de son capital, la société TUNDE SA possède l'une des imprimeries les plus modernes et les plus performantes de la sous région. Elle est passée d'une (1) à quarante deux (42) machines. Cette imprimerie est située au PK6, route de Porto-Novo. On y produit des manuels et cahiers d'activités pour l'enseignement primaire, des calendriers, des cartes postales, des cartes de souhait et des bulletins de vote. Les éditions de journaux y sont également faites. En un mot, tous les travaux d'imprimerie.

d) **L'Edition**

Elle est une composante de l'imprimerie mais se charge exclusivement de la production de certains manuels spéciaux tels que : les planificateurs de l'apprenant et la morale du jour (primaire et secondaire), les carnets de notes, les calendriers.

**B. Les ressources de la société TUNDE SA**

Les ressources de la société TUNDE SA sont constituées de l'ensemble des moyens et des capacités dont elle dispose pour le fonctionnement normal de ses activités. Elles sont de trois ordres à savoir :

- les ressources humaines
- les ressources financières
- les ressources matérielles.

1. **Les ressources humaines**

---

Réalisé et soutenu par :

La société TUNDE emploie un nombre important de personnel constitué à la fois des nationaux et des expatriés.

a) **Spécification des catégories professionnelles**

Les travailleurs de la société TUNDE SA sont classés en catégories professionnelles en fonction des emplois ou postes qu'ils occupent. On distingue sept (07) catégories d'agents d'exécution, cinq (05) catégories d'agents de maîtrise et quatre (04) catégories de cadres, chacune des catégories étant composée de dix (10) échelons.

Les performances des agents sont appréciées au fur et à mesure par leurs supérieurs hiérarchiques sur la base de critères objectifs prédéfinis et les résultats de l'appréciation, notamment l'obtention d'une certaine moyenne, conditionnent l'avancement c'est-à-dire le passage d'un échelon inférieur à l'échelon immédiatement supérieur au bout de deux (02) ans, ou la promotion éventuelle.

b) **Tableau récapitulatif de l'évolution du personnel**

Le personnel interne de la société TUNDE SA (Imprimerie) a évolué de 2006 à 2008 de la façon suivante :

**Tableau n° 1 : Tableau récapitulatif de l'évolution du personnel de 2006 à 2008**

EFFECTIFS Qualifications	2006				2007				2008			
	H	%	F	%	H	%	F	%	H	%	F	%
Cadres Supérieurs	14	11	5	22	19	12	5	15	22	12	5	14
Techniciens Supérieurs et Cadres Moyens	20	16	5	22	24	15	7	21	28	15	9	25
Techniciens, Agents de Maîtrise et Ouvriers	74	57	8	35	77	48	8	24	92	51	9	25

Réalisé et soutenu par :

Qualifiés												
Employés Manœuvres Ouvriers et Apprentis	21	16	5	22	39	25	13	39	39	22	13	36
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>159</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>181</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>
<b>Total général</b>	<b>152</b>				<b>192</b>				<b>217</b>			

**Source : Etabli à partir des états financiers**

### **Analyse :**

Nous constatons que l'effectif du personnel de la société a connu une augmentation de quarante (40) personnes soit 26,31 % en 2007 par rapport à 2006.

De 2007 à 2008 nous remarquons un accroissement de vingt cinq (25) personnes soit 13% par rapport à 2007.

On peut donc en déduire que la société TUNDE SA participe activement à la création d'emplois et donc à la réduction du taux de chômage.

### **c) Les ressources financières et matérielles**

#### **2. Les ressources financières**

La société dispose d'un capital de 350 000 000 francs CFA. Ce capital lui permet de disposer d'une surface financière acceptable auprès des banques pour l'obtention des ressources supplémentaires nécessaires au fonctionnement de son cycle d'exploitation.

#### **3. Les ressources matérielles**

La société TUNDE SA dispose des biens meubles et immeubles, des appareils performants pour la fabrication des manuels et cahiers. Elle s'est dotée de plusieurs outils informatiques pour son efficacité en matière de nouvelles technologies.

Réalisé et soutenu par :



## II. Structure organisationnelle de la société TUNDE SA

Pour atteindre ses objectifs, la société TUNDE a mis en place une organisation administrative. Son examen minutieux révèle l'existence d'organes de délibération et de décision ainsi que des organes opérationnels. (Voir organigramme en annexe 1)

### A. Les organes de décision

Dans cette partie nous parlerons dans un premier temps du conseil d'administration et de l'assemblée générale puis dans un second temps, nous parlerons du président directeur général, du directeur général et du service contrôle de gestion et audit interne.

#### 1. Le conseil d'administration et l'assemblée générale

##### a) Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé de trois membres choisis sur proposition de l'assemblée générale des actionnaires. Il fixe les objectifs de la société et définit dans les statuts le pouvoir qu'il délègue au président directeur général (PDG).

##### b) L'assemblée générale

L'assemblée générale des actionnaires se réunit deux (2) fois dans l'année :

- i. le 30 juin pour l'appréciation et l'adoption des comptes de l'année précédente ;
- ii. entre le 20 et le 31 décembre pour le vote du budget de l'année suivante.

---

Réalisé et soutenu par :

Signalons que l'Assemblée Générale peut aussi se réunir en session extraordinaire, en cas de besoin.

c) **Le président directeur général (PDG), le directeur général (DG) et le service contrôle de gestion et audit interne (SCGAI)**

**1. Le président directeur général (PDG) et le directeur général (DG)**

Le PDG est chargé de diriger la société conformément aux décisions de l'Assemblée Générale. Il doit coordonner, planifier, et mettre en œuvre les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par le Conseil d'Administration. Dans l'optique de simplifier la gestion de la société TUNDE, le PDG a nommé un directeur général (DG) qui est chargé de la direction de l'imprimerie et qui rends compte au PDG.

Pour l'accomplissement de ses attributions le directeur est assisté par :

- ✓ *une Assistante*
- ✓ *une Secrétaire Particulière*

**2. Le service contrôle de gestion et audit interne (SCGAI)**

Le service Contrôle de Gestion et Audit Interne (SCGAI), placé en staff au PDG, a pour missions de s'assurer que :

- les procédures mises en place protègent effectivement l'actif de la société ;
- les procédures sont suivies ;
- les contrôles que doivent effectuer chaque service sont effectivement exécutés.

Le personnel du SCGAI est composé de deux (2) agents :

- le chef service en attendant l'adoption d'un manuel de procédures administratives, comptables et financières, il assure la conception, la mise en œuvre et le respect strict des procédures ;
- un assistant : il assiste le chef service dans les tâches de conception, de contrôle de conformité et de vérification de la fiabilité de toutes les opérations.

## **B. Les organes opérationnels**

Ce sont les organes chargés d'assurer la gestion quotidienne de l'exploitation de la société. Ils sont placés sous l'autorité du DG. Ce sont :

- la direction administrative (DA) ;
- la direction technique (DT) ;
- la direction commerciale (DC) ;
- la direction financière et comptable (DFC).

### **1. La direction administrative et la direction technique**

#### **a) La direction administrative (DA)**

Elle est placée sous la responsabilité du Directeur Administratif (DA) qui est chargé de :

- l'administration générale et des services communs ;
- la gestion des ressources humaines et du contentieux.

Il est aidé dans ses activités par un assistant et a sous son autorité :

- ✓ *le service des ressources humaines*
- ✓ *le service logistique (SL)*
- ✓ *le service suivi et évaluation des performances*

#### b) **La direction technique (DT)**

Elle est subdivisée en quatre (4) services à savoir :

- ✓ le Service Production
- ✓ le Service Fabrication
- ✓ le Service Contrôle de Qualité et de Quantité
- ✓ le Service maintenance

## **2. La direction commerciale et la direction financière et comptable**

### **1. La direction commerciale (DC)**

Cette direction est sous l'autorité d'un Directeur Commercial chargé de coordonner et de contrôler les travaux effectués par les agents de sa direction.

Il a sous sa tutelle :

- ✓ le service commercial
- ✓ le Service Devis et Statistique
- ✓ le Service Vente à l'étranger

### **2. La direction financière et comptable (DFC)**

---

Réalisé et soutenu par :

Elle est placée sous la responsabilité d'un directeur financier et comptable (DFC) chargé de :

- définir l'organisation de la direction et adapter les moyens humains et matériels aux objectifs de productivité et de rentabilité à atteindre ;
- élaborer le budget de l'entreprise et en assurer l'exécution ;
- coordonner les travaux d'élaboration des états financiers de synthèse et les travaux du comité d'achat ;
- proposer des actions pour améliorer la rentabilité de l'entreprise ;

Sont placés sous tutelle de la DFC :

- ✓ le service budget et finances
- ✓ le service comptabilité et fiscalité
- ✓ le service achat et gestion des stocks.

## **Paragraphe 2 : Observations de stage**

### **I. Etat des lieux**

Le recouvrement des créances est une activité importante dans la gestion de toute entreprise. Une bonne gestion du service de recouvrement permet à l'entreprise de recouvrer ses créances à temps et de pouvoir les suivre.

Au cours de notre stage à la société TUNDE SA et plus précisément au service comptabilité et finances, une analyse critique des états financiers de 2004 à 2008 nous a permis de constater certaines difficultés ou faiblesses qui mettent à mal son développement de même que certains atouts ou opportunités.

---

Réalisé et soutenu par :

## II. Inventaire des atouts et problèmes

### A. Inventaire des atouts ( Les forces et opportunités)

- Existence d'un logiciel de comptabilité "Seri compta Windows" qui fonctionne sous office 2007 ;
- Utilisation de « documents partagés » (sharedoc en Anglais) pour des travaux en réseau ;
- La ponctualité du personnel au poste ;
- Bonne collaboration entre le personnel ;
- Existence de la culture d'entreprise ;
- Production des états financiers trimestriels provisoires ;
- Séance de concertation périodique du staff ;
- Existence d'un site internet ;
- Recyclage régulier du personnel par des formations de mise à niveau ;
- Bonne communication sur les objectifs et les moyens mis en œuvre pour les atteindre.

### B. Inventaire des problèmes (les faiblesses et menaces)

- Absence d'un tableau de bord ;
- Liquidité non immédiate de la trésorerie ;
- Absence d'un système de calcul des coûts ;
- Non suivi du recouvrement des créances ;
- Retard dans le paiement des salaires ;
- Absence de pièces justificatives de certaines dépenses ;

---

Réalisé et soutenu par :

- Non appréciation des risques et de la politique du système de recouvrement des créances ;
- Absence d'un logiciel de gestion des stocks ;
- Absence d'un manuel de procédures comptables.

## **SECTION 2 : Ciblage de la problématique**

### **Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification du thème**

#### **I. Identification des problématiques possibles**

Tous les problèmes spécifiques énumérés ci-dessus sont regroupés en trois (03) problématiques différentes présentées dans le tableau suivant :

N° d'ordre	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	<b>Système de Contrôle de Gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absence d'un système de calcul des coûts</li> <li>- retard dans le paiement des salaires</li> <li>- absence d'un tableau de bord</li> </ul>	inefficacité du système de contrôle de gestion	problématique d'efficacité du système de contrôle de gestion
2	<b>Système de gestion des créances et de la trésorerie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- liquidité non immédiate</li> <li>- non suivi du recouvrement des créances</li> <li>- non appréciation des risques et de la politique du système de recouvrement des créances</li> </ul>	inefficacité du système de gestion du recouvrement des créances et de la trésorerie	problématique d'efficacité du système de gestion des recouvrements des créances et de la trésorerie
3	<b>Système Comptable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absence des pièces justificatives de certaines dépenses.</li> <li>-absence d'un logiciel de gestion des stocks ;</li> <li>-absence d'un manuel de procédures comptables.</li> </ul>	déficiência du système comptable	problématique d'amélioration du système comptable

**Tableau n°2 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt**

---

Réalisé et soutenu par :



## II. Choix de la problématique et intérêt de l'étude

### A. Choix de la problématique

Les entreprises privées jouent un rôle prépondérant dans le développement de l'économie de toute nation. Elles participent intensément à la réduction du taux de chômage. Ainsi, à la création de la société TUNDE SA, son président directeur général a su insuffler à l'entreprise un certain dynamisme qui s'est concrétisé au bout de quelques années par l'acquisition du parc de machines le plus prestigieux de l'art graphique au Bénin et l'un des plus performants en Afrique de l'Ouest.

L'objectif poursuivi par ces acquisitions est de donner à l'entreprise les moyens nécessaires en vue d'accroître sa production et de faire face à la concurrence malgré, les nombreuses mutations que connaît le contexte socio-économique au Bénin.

En effet, la société TUNDE SA n'étant pas la seule dans le secteur de l'imprimerie, elle n'est qu'un choix parmi tant d'autres pour les clients. De la satisfaction de ces derniers dépendront la prospérité, la croissance et la pérennité de la société. Toutefois, ces clients peuvent parfois devenir les acteurs conduisant les entreprises à leur perte lorsqu'ils deviennent de mauvais payeurs.

Par ailleurs, l'environnement socio-économique moderne exige aux entreprises de pratiquer une politique commerciale flexible en accordant des délais de paiement court à leur clientèle. Ce crédit exerce ainsi un levier favorable sur le développement des affaires. Cet avantage n'est réellement acquis que si la politique de crédit mise en œuvre s'accompagne d'une bonne politique de recouvrement. Dans le cas de la société TUNDE SA, plusieurs clients ne s'acquittent pas souvent de leurs dettes aux échéances régulières ;

---

Réalisé et soutenu par :

ce qui engendre les créances impayées. Signalons que le plus grand débiteur de la société TUNDE SA est l'Etat dont la complexité de ses circuits ne permet toujours pas d'honorer ses engagements à l'échéance. Pour ce qui concerne le cas de la société TUNDE SA, ces créances représentent une moyenne de 38% du total actif sur les cinq années d'étude.

Notons que l'on désigne par impayées, les créances qui ne sont pas payées à l'échéance normale ou qui restent pendant longtemps dans l'actif de l'entreprise sans qu'elle ne rentre en possession des fonds à elle dû par les débiteurs. Ils ont une répercussion négative sur la trésorerie. Celle-ci se manifeste par les difficultés de réalisation des dépenses de fonctionnement, les engagements vis-à-vis des fournisseurs, des prestataires de services et sur les investissements.

Compte tenu de ces constats et de nos objectifs, nous avons ciblé un certain nombre de problématique que sont :

- la problématique de l'efficacité du système de contrôle de gestion
- la problématique d'efficacité du système de gestion du recouvrement des créances
- la problématique d'amélioration du système comptable.

En effet, notre travail consistera à vérifier si les difficultés de trésorerie de la société TUNDE SA sont en grande partie dues aux créances impayées. Il consistera également à vérifier si ces montants impayés sont liés à des facteurs endogènes (inefficacité de la politique de recouvrement de la société TUNDE SA) ou à des facteurs exogènes (défaillance des clients).

Cela nous pousse à soulever quelques interrogations telles que :

- Peut-on gérer de façon efficiente une trésorerie avec l'existence d'impayés importants ?

- Ces impayés engendrent-ils d'autres difficultés ?
- Et quelle est la stratégie mise en œuvre par la société TUNDE SA pour y remédier ?

C'est donc dans l'optique d'apporter notre modeste contribution à l'amélioration du système de gestion du recouvrement des créances et de la trésorerie de la société TUNDE SA que nous avons décidé de réfléchir sur le thème : **«Renforcement du système de gestion du recouvrement des créances et de la trésorerie de la société TUNDE SA »**.

## **B. Intérêt de l'étude**

En plein dans le 21<sup>ème</sup> siècle où l'enseignement par approche par compétence est en vogue, les documents écrits revêtent une importance capitale. La qualité, la fidélité, les innovations sont quelques indicateurs favorisant la performance de l'activité d'imprimerie.

Par ailleurs, les clients contribuant à la création de la richesse de l'entreprise, la gestion du recouvrement des créances et de la trésorerie est fondamentale.

En effet, le retard de paiement des factures par le client peut être à l'origine des difficultés de trésorerie et du financement de son cycle d'exploitation. Ainsi, la recherche, la maîtrise et l'analyse de la gestion de la trésorerie d'une entreprise s'avèrent indispensables. Il est facile de comprendre le besoin d'une bonne gestion du poste client lorsque l'on calcule l'incidence financière que peuvent avoir sur la rentabilité d'une entreprise, entre autres, le coût du montant des créances irrécouvrables et celui des intérêts financiers dus au retard de paiement.

Le tableau ci-dessous montre l'incidence des créances impayées sur le résultat en comparant deux sociétés A et B identiques qui ne se différencient que par leur montant de créances irrécouvrables.

**Tableau n° 3 : Incidence sur la rentabilité des créances irrécouvrables :**

Eléments	Société A	%	Société B	%
Chiffre d'Affaires	100	100	100	100
Achat	(60)	60	(60)	60
Marge	40	40	40	40
Montant Créances Irrécouvrables	(1)	1	(5)	5
Charges d'Exploitation	(30)	30	(30)	30
Frais Financiers	(3)	3	(4)	4
Résultat	6	6	1	1

**Source : Etabli à partir des informations obtenues sur le site [www.wikipédia.com](http://www.wikipédia.com)**

On voit que le résultat est fortement impacté par les créances irrécouvrables, 4% d'impayés est équivalent à 5% de perte de rentabilité. Il sera donc nécessaire pour la société B de générer le double de son chiffre d'affaires pour arriver au même résultat que la société A. Ainsi, il est indispensable pour un chef d'entreprise de doter sa structure d'un bon service de recouvrement et aussi d'améliorer la gestion de sa trésorerie.

L'objectif premier de la gestion de la trésorerie est donc la prévention du risque de cessation de paiement de l'entreprise.

Comme toutes les entreprises, la société TUNDE SA est confrontée à certaines difficultés et pour y remédier, il s'avère nécessaire de procéder à l'étude des impacts de ces problèmes sur sa trésorerie.

A cet effet, la thématique d'une amélioration de la gestion du recouvrement des créances et de la trésorerie permettra de faire une analyse du processus de recouvrement des créances et de la gestion de la trésorerie de la société TUNDE SA afin de proposer des moyens pour son amélioration.

---

Réalisé et soutenu par :

En outre, ce travail nous permettra de mettre en pratique les différents enseignements théoriques surtout en Analyse Financière reçus au cours de notre formation en vue de contribuer à rendre plus performante la gestion des créances et de la trésorerie de la société TUNDE SA.

## **Paragraphe 2 : Spécification et séquence de résolution de la problématique choisie**

### **I. Spécification de la problématique retenue**

La problématique retenue étant celle de l'efficacité du système de gestion des recouvrements des créances et de la trésorerie, elle est libellée à travers trois (03) problèmes spécifiques qui méritent une étude rigoureuse et approfondie. De ce fait ces problématiques retenues sont :

- liquidité non immédiate de la trésorerie (problème spécifique n°1) ;
- non appréciation des risques et de la politique de recouvrement des créances (problème spécifique n°2) ;
- non suivi du recouvrement des créances (problème spécifique n°3).

Notre étude sera donc faite sur le thème : « Renforcement du système de recouvrement des créances et de la trésorerie d'une entreprise industrielle : cas de la société TUNDE SA »

### **II. Séquences de résolution de la problématique spécifiée**

Nous suivrons une démarche en douze (12) étapes présentées de la manière suivante :

- fixation des objectifs d'étude ;

- identification des causes supposées être à la base des problèmes et formulation des hypothèses ;
- construction du tableau de bord de l'étude ;
- revue de la littérature ;
- choix de l'outil de mobilisation des données ;
- choix de l'outil d'analyse des données ;
- mobilisation des données ;
- analyse des données ;
- établissements du diagnostic ;
- approches de solution ;
- conditions de mise en œuvre des solutions.

CHAPITRE II :  
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE  
DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, nous aborderons d'une part le cadre théorique et d'autre part la méthodologie à adopter pour la résolution des problèmes. En outre, nous procéderons à la vérification des hypothèses avant de proposer des solutions à ces différents problèmes.

## **SECTION 1 : Cadre théorique**

Nous aborderons dans cette partie, compte tenu des problèmes en résolution, les objectifs de l'étude, les hypothèses à partir des causes. Nous ferons aussi le point des contributions sur les problèmes en résolution en vue de dégager la méthodologie à adopter.

### **Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de la littérature liée à la problématique retenue**

Les objectifs et les hypothèses de l'étude sont liées à un certain ordre de problèmes. Ces problèmes auxquels nous voulons apporter solutions sont de deux ordres.

#### **❖ Problème général**

Inefficacité du système de gestion du recouvrement des créances et de la trésorerie.



❖ Problèmes spécifiques

Les problèmes spécifiques de l'étude sont :

- liquidité non immédiate de la trésorerie ;
- non appréciation des risques et de la politique du système de recouvrement des créances ;
- non suivi du recouvrement des créances.

I. **Objectifs, hypothèses et tableau de bord**

A. **Fixation des objectifs**

Elle sera faite en termes d'objectif général et d'objectifs spécifiques.

1. **Objectif général**

L'objectif général de l'étude est de contribuer à l'amélioration du système de gestion du recouvrement des créances et de la trésorerie de la société TUNDE SA. De cet objectif, il ressort des objectifs spécifiques ci-après :

2. **Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques sont formulés suivant les problèmes spécifiques identifiés. Il s'agit ainsi pour le problème spécifique :

- o N°1 de suggérer des mesures à prendre pour une liquidité immédiate de la trésorerie ;
- o N°2 de proposer des conditions d'appréciation des risques et de la politique du système de recouvrement des créances ;

---

Réalisé et soutenu par :

- o N°3 d'envisager les conditions d'un suivi efficace du recouvrement des créances.

## **B. Identification des causes et formulations des hypothèses**

Les hypothèses sont formulées à partir des causes supposées, des problèmes spécifiques et si possible du problème général identifiés.

### **1. Causes et hypothèses liées au problème n°1**

Concernant le problème spécifique n°1 relatif à la liquidité non immédiate, la cause identifiée est le délai du crédit clients supérieur au délai du crédit fournisseurs.

L'hypothèse peut être ainsi formulée : le délai du crédit clients supérieur au délai du crédit fournisseurs explique le problème lié à la liquidité non immédiate de la trésorerie.

### **2. Causes et hypothèses liées au problème n°2**

Une analyse du problème spécifique n°2 relatif à la non appréciation des risques et de la politique du système de recouvrement des créances, nous a permis d'identifier comme cause l'absence d'outils de gestion du système de recouvrement.

L'hypothèse peut être ainsi formulée : la non appréciation des risques et de la politique du système de recouvrement des créances est due à l'absence d'outils de gestion du système de recouvrement.

### **3. Causes et hypothèses liées au problème n°3**

Concernant le problème spécifique n°3 relatif au non suivi du recouvrement des créances nous avons retenu comme cause liée à ce problème la non opérationnalité du service de recouvrement des créances.

Nous pouvons formuler l'hypothèse suivante : le non suivi du recouvrement des créances est dû à la non opérationnalité du service de recouvrement des créances.

#### 4. Causes et hypothèses liées au problème général

Les causes et hypothèses spécifiques sont les manifestations de la cause et l'hypothèse générale.

Sont récapitulés, les problèmes à résoudre, les objectifs que l'on veut atteindre, les causes supposées être à la base des différents problèmes puis les différentes hypothèses qui sont retenues dans le tableau de bord de l'étude.

**Tableau n° 4 : Tableau de bord de l'étude : « Renforcement du système de recouvrement des créances et de la trésorerie d'une entreprise industrielle : cas de la société TUNDE SA »**

Niveaux	PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
SPECIFIQUES	<b>Problème spécifique 1 :</b> Liquidité non immédiate de la trésorerie.	<b>Objectif spécifique 1 :</b> Suggérer des mesures à prendre pour une liquidité immédiate de la trésorerie.	<b>Cause supposée 1:</b> Le délai du crédit fournisseur est inférieur au délai du crédit client.	La non liquidité immédiate de la trésorerie s'explique par le fait que le délai de paiement fournisseur est plus court que le délai de crédit client.
	<b>Problème spécifique 2 :</b> Non appréciation des risques et de la politique du système de recouvrement des créances.	<b>Objectif spécifique 2 :</b> Proposer des conditions d'appréciation des risques et de la politique du système de recouvrement des	<b>Cause supposée 2:</b> Absence d'outils de gestion du système de recouvrement.	La non appréciation des risques et de la politique du système de recouvrement des créances est due à l'absence d'outils de gestion appropriés.

Réalisé et soutenu par :

		créances		
	<b><u>Problème spécifique 3 :</u></b> Non suivi du recouvrement des créances.	<b><u>Objectif spécifique 3 :</u></b> Envisager les conditions d'un suivi efficace du recouvrement des créances.	<b><u>Cause supposée 3 :</u></b> Non opérationnalité du service de recouvrement des créances.	Le non suivi du recouvrement des créances est dû à la non opérationnalité du service de recouvrement des créances.

Source : Réalisé par nous-mêmes

## **II. Revue de littérature**

La revue de littérature est une étape essentielle dans la réalisation de notre étude. A travers cette dernière, nous ferons la lumière sur certains concepts clés de notre travail de recherche afin de permettre la compréhension du sujet.

### **A. Point des connaissances sur le problème général**

Selon le dictionnaire Petit LAROUSSE, « le recouvrement c'est l'action de recouvrer ce qui est perdu ; la perception de sommes dues».

L'article 31 de l'Acte Uniforme de l'OHADA portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et les voies d'exécution définit la créance selon ses caractères (certaine, liquide et exigible). En effet, une créance est certaine lorsque son existence n'est pas douteuse ou du moins ne fait pas l'objet d'une contestation sérieuse. Une créance est liquide lorsque son montant est connu et déterminé en argent. Une créance est exigible lorsque le paiement peut en être réclamé et poursuivi immédiatement.

Le lexique de termes Juridiques quant à lui, le définit comme étant : « ...agir – au besoin par toutes les voies d'exécution – pour percevoir .... ».

Réalisé et soutenu par :

Il ressort de tout ce qui précède que recouvrer consiste à agir pour obtenir ce qui est due (créance) par une personne qu'elle soit physique ou morale. C'est donc une dette qui fait objet du recouvrement.

Qu'entendons-nous par recouvrement de créance ? Le recouvrement de créance est une activité réglementée consistant à utiliser tous les moyens de droit (amiables et judiciaires) pour obtenir le paiement de la créance due au créancier. La vente étant l'activité générant la majorité des ressources pour la trésorerie de la société, on conçoit que les notions de créance et de trésorerie sont intimement liées. Ainsi, dans le lexique d'économie DALLOZ, la trésorerie est définie comme « l'ensemble des moyens de financement liquide ou à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de toute nature : encaisses, crédits, avances ou facilités de caisse ».

Au sens large, la trésorerie est définie par J.Y. EGLEM ; A. PHILIPPS Christian et Christiane RAULET comme « l'ensemble des actifs rapidement transformables en liquidité pour le règlement des dettes à court terme ».

En se référant à Jean DEBOULE, gérer la trésorerie de l'entreprise, c'est « faire en sorte qu'à chaque instant, l'entreprise ait la possibilité d'honorer sa signature » ; autrement dit, c'est veiller à ce que la trésorerie de l'entreprise soit toujours positive.

La gestion de la trésorerie apparaît donc comme la gestion des moyens de paiement de l'entreprise dans le but de lui permettre de surmonter les difficultés de trésorerie telles que les risques de cessation de paiement, de réduire les charges liées à certaines opérations de financement ou encore de tirer un meilleur profit des fonds dont elle dispose en cas d'existence d'excédents.

**B. Point des connaissances sur le problème spécifique n°1 lié à la non liquidité immédiate de la trésorerie**

Selon GOUTELLE (1990, pages 52-53), l'influence du crédit clients sur le besoin en fond de roulement et sur la trésorerie est forte. Cette incidence ne dépend ni de la taille, ni de la filière dont elle relève. Etant donné la liaison positive du crédit clients avec le besoin en fond de roulement et sa liaison en sens inverse avec la trésorerie, toute augmentation du crédit clients entraîne celle du besoin en fond de roulement et par voie de conséquence, une diminution de la trésorerie. Le besoin en fond de roulement et la trésorerie sont donc tributaires de l'évolution du crédit clients. C'est pourquoi il faut veiller à la non dégradation des crédits accordés à la clientèle (retards de paiements, modification des délais de règlement, augmentation des impayés etc.), au raccourcissement des créances clients en accélérant le tirage des factures et en améliorant la ponctualité du recouvrement.

Tout ce que nous venons de rappeler de GOUTELLE cadre avec les situations courantes. Toutefois, il convient de relever qu'il n'a pas fait mention du fond de roulement qui peut parfois avoir une influence remarquable sur la trésorerie nette. Ainsi nous pouvons dire que la trésorerie négative ne dépend pas toujours du BFR.

LEFEBVRE (1991, page 87), souligne que si les crédits qui devraient être à court terme se prolongent au-delà des limites prévues, les comptes courants se trouveraient alors débiteurs en permanence. Si aucun indice ne permet de pressentir le retour d'une situation normale dans des délais prévisibles, il est nécessaire de revenir aux solutions structurelles qui mettent en jeu le FR, c'est-à-dire les fonds permanents. Il s'avère donc nécessaire de maîtriser ces indicateurs et de suivre leurs évolutions.

## 1. Les outils d'analyse de la structure financière

### a) Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le Besoin en Fonds de Roulement indique le montant nécessaire pour financer le décalage entre l'avance des dépenses d'exploitation et la perception des recettes. C'est l'élément clé de la gestion financière du cycle d'exploitation. Il exprime le besoin net de financement provenant de l'opération liée au cycle d'exploitation. En ce sens, il peut être défini comme la différence entre les actifs et les passifs d'exploitation.

Nous pouvons traduire ce concept en formule :

$$\mathbf{BFR = ACTIFS D'EXPLOITATION - PASSIFS}$$

### b) Fonds de Roulement Net Global (FRNG)

Selon les principes cardinaux de la gestion d'une entreprise : les ressources utilisées pour le financement des actifs doivent rester dans l'entreprise pour une période égale à la durée de vie des actifs financés. Par conséquent, les ressources stables sont utilisées pour le financement des actifs stables, tandis que les dettes à court terme financent les actifs cycliques.

En réalité, il n'y a pas une telle affectation des ressources aux actifs. C'est la raison pour laquelle, pour assurer la sécurité financière de l'entreprise, les ressources stables financent d'une part les actifs stables et d'autre part une partie des besoins cycliques d'exploitation. Ainsi, le fonds de roulement net global représente la partie des ressources stables allouée au financement des actifs cycliques.

Le fonds de roulement net est obtenu en faisant la différence entre les ressources permanentes et les actifs fixes ou, étant donné l'égalité entre le total de l'actif et le total du passif, il est aussi égal à la différence entre les

---

Réalisé et soutenu par :

actifs circulants et les dettes à court terme. Ainsi, nous pouvons écrire les formules suivantes :

$$\mathbf{FRN = RESSOURCES PERMANENTES -}$$

Ou

$$\mathbf{FRN = ACTIFS CIRCULANTS - DETTES A COURT TERME}$$

c) Trésorerie Nette (TN)

Selon MEUNIER H., BARLET F. et BOULMET P. (1975, page 17). « *La trésorerie d'une entreprise à une date déterminée est la différence entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité* ». En d'autre terme on peut dire que c'est l'ensemble des montants en caisse ou sur les comptes en banque, auxquels s'ajoutent les placements disponibles sur un simple coup de fil. C'est la différence entre le Fonds de Roulement Net et le Besoin en Fonds de Roulement, ou la différence entre les valeurs disponibles et les dettes financières.

$$\mathbf{TN = FRN - BFR}$$

Ou

$$\mathbf{TN = VALEURS DISPONIBLES - DETTES}$$

1. Les Ratios

Au sens strict du terme, les ratios sont des rapports établis entre deux grandeurs cohérentes relatives aux états financiers d'un même exercice ou de deux exercices différents.

---

Réalisé et soutenu par :



Ces grandeurs recouvrent des données brutes, des postes comptables par exemple ou des données élaborées, par un calcul plus ou moins complexe.

Le résultat de ce rapport peut être exprimé en franc, en jours ou en pourcentage. Il procure une information différente de celle véhiculée par chacun des deux grandeurs ayant servi à faire ce rapport.

Le ratio est donc un indice significatif de l'activité de la structure financière ou de la rentabilité de l'entreprise.

Dans le cadre de la présente étude, nous aurons recours au calcul des ratios de liquidité et d'exploitation. Ainsi l'appréciation de l'évolution de ces ratios nous permettra de déterminer si la situation financière et les performances de l'entreprise se sont améliorées ou détériorées dans le temps.

a) **Ratio de liquidité**

Nous utiliserons pour notre étude le ratio de liquidité générale et le ratio de trésorerie immédiate.

◇ **Ratio de liquidité générale**

Nous utiliserons ce ratio pour apprécier la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à court terme. Les informations que le calcul de ce ratio peut fournir sont de plusieurs ordres. Mais les conclusions qu'il permet de tirer ne sont pas toujours radicales.

Ainsi nous pouvons dire que la solvabilité d'une entreprise est d'autant plus grande que ce ratio est élevé. Mais la valeur élevée de ce ratio n'est pas nécessairement avantageuse, car elle peut signifier que l'entreprise surinvestit en actif circulant ou est proportionnellement trop endettée à long terme.

***Ratio de liquidité générale = Actifs***

---

Réalisé et soutenu par :

◇ **Ratio de trésorerie immédiate**

Ce ratio montre dans quelle mesure les liquidités de l'entreprise permettent de payer l'ensemble des dettes à court terme. Il se calcule grâce à cette formule :

$$\text{Ratio de trésorerie immédiate} = \frac{\text{Valeurs}}{\dots}$$

b) **Ratios d'exploitation**

Les ratios d'exploitation sont composés de l'ensemble des *délais de paiement fournisseur, des délais de recouvrement des créances, l'excédent de trésorerie d'exploitation et flux net de trésorerie lié à l'activité*.

Ainsi le BFR évolue et est mouvementé par un nombre important de facteurs qui intéressent la gestion du cycle d'exploitation. Plusieurs facteurs peuvent avoir des répercussions sur le BFR. Il s'agit entre autre de la durée des délais de paiement accordés aux clients et de la croissance ou de la diminution du chiffre d'affaires.

Nous mettrons en exergue deux ratios d'exploitation qui permettent à l'entreprise de bien apprécier et gérer son cycle d'exploitation. Il s'agit du délai du recouvrement des créances et du délai de paiement des fournisseurs.

◇ **Le délai de recouvrement des créances**

C'est le nombre moyen de jours de crédit accordés aux clients.

Ce ratio est déterminé par la formule :

$$\text{DRC} = \frac{(\text{Créances commerciales} + \text{Effets à recevoir et escomptés non échus}) \times 360 \text{ jrs}}{\text{Chiffre d'Affaires}}$$

◇ **Le délai de paiement des fournisseurs**

---

Réalisé et soutenu par :

C'est le nombre moyen de jours de crédit octroyés par les fournisseurs.  
Ce ratio est déterminé par :

$$DPF = (Dettes\ commerciales + Effets\ à\ payer) \times 360$$

Une bonne gestion du cycle d'exploitation veut que, dans un portefeuille, les échéances du passif et de l'actif concordent le plus possible. L'entreprise doit opposer pour cette raison les délais d'écoulement des stocks et de crédit accordés aux clients à ceux octroyés par les fournisseurs et essayer d'agir sur ceux-ci pour réduire ses besoins en fonds de roulement.

◇ L'excédent de trésorerie d'exploitation

Selon le principe de l'analyse, une entreprise est liquide si l'ETE qu'elle dégage au cours d'une période couvre au moins l'ensemble de ses charges d'exploitation.

L'ETE se calcule de la manière suivante ;

$$ETE = EBE - Production\ immobilisée - \square BFE$$

◇ Le flux net de trésorerie lié l'activité (FNTLA)

Ce flux permet de savoir si les opérations de gestion améliorent ou détériorent la trésorerie. Il est déterminé par la formule suivante.

$$FNTLA = CAFG - \square BFE$$

C. Point des connaissances sur le problème spécifique n°2 lié à la non appréciation des risques et de la politique du système de recouvrement des créances

Selon le dictionnaire LAROUSSE, une créance est le droit qu'une personne (créancier) a d'exiger quelque chose de quelqu'un (débiteur).

De cette définition, nous tirons qu'une créance client est la somme d'argent que le vendeur ou fournisseur a le droit d'exiger de l'acheteur ou du client pour une prestation fournie ou pour une vente réalisée à une personne donnée.

La composante privilégiée de la gestion des créances clients, se révèle être le recouvrement. Cette notion, de manière générale, peut être définie comme l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour encaisser effectivement les fonds dus par une ou plusieurs personnes.

On distingue trois (03) modes traditionnels pour le recouvrement des créances à savoir :

✓ ***Le recouvrement à l'amiable***

Le recouvrement à l'amiable des créances est une opération extra judiciaire tendant au paiement d'une dette d'argent que réclame un tiers pour le compte du créancier. Ce mode de recouvrement est utilisé lorsque le débiteur n'honore pas ses engagements à l'échéance fixée.

✓ ***Le recouvrement par voie judiciaire***

Le recours à la voie judiciaire intervient lorsque toutes les solutions préconisées ci-dessus sont restées sans effet.

Le créancier aura plusieurs recours devant le tribunal selon qu'il est titulaire ou non d'une sureté. La sureté obtenue du débiteur garantit le paiement de cette créance. Un créancier titulaire de sureté est appelé créancier privilégié, par contre le créancier chirographaire ne détient aucune sùreté.

Un créancier dans tous les cas procède d'abord à une ou plusieurs sommations (par écrit) à l'endroit du client par l'intermédiaire d'un huissier.

---

Réalisé et soutenu par :

Le débiteur ne se manifestant pas, le créancier procède à une mise en demeure.

En ce qui concerne le détenteur d'une sûreté, il aura le privilège d'être payé à concurrence de sa créance sur les biens mis en vente aux enchères. Lui aussi mettra son débiteur en demeure puis, il pourra procéder à la vente aux enchères. Notons toutefois qu'il existe deux types de garantie : les sûretés personnelles et les sûretés réelles.

Les sûretés personnelles regroupent : le cautionnement, l'aval. Quant aux sûretés réelles ; elles regroupent : le droit de rétention, le nantissement, l'hypothèque, les privilèges

Précisons que ce mode de recouvrement n'est pas utilisé par la Société TUNDE SA.

#### ✓ *L'affacturage*

C'est un contrat par lequel un établissement de crédit spécialisé, appelé factor, achète ferme les créances détenues par un fournisseur, appelé vendeur, sur ses clients appelés acheteurs ou bénéficiaires de services et ce moyennant rémunération. En d'autres termes, l'affacturage est une activité à la fois commerciale et financière qui consiste avant tout, pour le factor, à acheter ferme les créances de l'entreprise de ses clients. Les sociétés d'affacturage peuvent également, le cas échéant, procurer à l'entreprise des fonds à court terme. En se chargeant du recouvrement des créances qui lui ont été cédées, la société d'affacturage libère l'entrepreneur des charges et soucis de gestion de ces créances.

Précisons toutefois que ce mode de recouvrement n'est également pas utilisé par la Société TUNDE SA.

**D. Point des connaissances sur le problème spécifique n°3 lié au non suivi du recouvrement des créances**

LEDGERWOOD (1996, pages 187-188), note que les retards de remboursement ont une influence critique sur les charges, les flux de trésorerie, les produits et la rentabilité d'une institution.

Les efforts supplémentaires visant à recouvrer des crédits en retard impliquent généralement des charges supplémentaires liées au suivi, aux visites plus fréquentes, aux emprunteurs, à l'analyse plus approfondie du portefeuille, aux honoraires juridiques associés aux poursuites légales engagées contre les emprunteurs en retard, etc. Plus le personnel de l'institution consacre de temps, d'efforts et de ressources au contrôle des impayés, moins il dispose pour servir de nouveaux emprunteurs et pour entreprendre d'étendre les services ou la portée des services de l'institution.

Les conséquences des impayés peuvent se traduire également par une faible rotation du portefeuille de crédits et par l'incapacité de l'entreprise à faire face aux charges, car ils conduisent à des flux de trésorerie réduits. En effet, si le principal d'un crédit n'est pas recouvert à la date prévue, les crédits aux autres emprunteurs ne peuvent pas être effectués et le paiement de certaines charges doit également être reporté. En outre, du fait des faibles niveaux de flux de trésorerie, l'institution peut se trouver dans l'incapacité de rembourser dans le délai les fonds qu'elle a empruntés.

Cet état de chose est valable aussi bien pour les institutions financières que pour celles non financières notamment les entreprises.

Dans son mémoire, MBINA (1998, pages 35-51), a mis l'accent particulièrement sur le portefeuille clientèle, la politique de recouvrement, les causes des impayés à la Société d'Electricité et d'Eau du Gabon.

Notons que nulle part dans son travail de recherche, MBINA n'a directement lié l'impayé à la trésorerie. Elle l'assimile plutôt au fort taux du besoin en fond de roulement enregistré par cette Société. Ce besoin en fond de roulement ne faisait que croître dans le temps au moment où le fond de roulement net évoluait en dents de scie.

Par ailleurs à travers leurs travaux de mémoire de maîtrise de gestion d'entreprise, HOUNGBEDJI et ALAPINI (2000, pages 29-40), ont fait une étude de type rétrospectif couvrant une période de cinq ans sur l'influence des impayés sur la trésorerie des formations sanitaires publiques dotées d'autonomie financière : cas du CNHU de Cotonou. Il s'agit d'une évaluation annuelle du budget de trésorerie du CNHU de Cotonou, de l'appréciation des impayés, de leur impact sur la gestion quotidienne et des investissements du centre. Il est ressorti de cette étude par exemple que la masse importante d'impayés occasionnés par une mauvaise politique de suivi et de recouvrement des créances de ce centre a amené les gestionnaires du CNHU de Cotonou à réduire malgré eux les sorties de fonds pour faire face aux énormes dettes.

Ce mémoire nous a permis de nous rendre compte des impayés enregistrés par le CNHU mais les auteurs n'ont pas fait cas des causes de ces impayés.

Les difficultés de trésorerie ne sont pas des maladies. Ce sont des symptômes dont il faut trouver les causes. Celles-ci sont diverses et ne présentent pas toutes la même gravité selon qu'elles relèvent du long, du moyen ou du court terme.

Les approches de solutions de ces différents travaux convergent vers une même préoccupation, celle de la nécessité d'une bonne organisation de gestion de recouvrement des créances sans pour autant faire un diagnostic des structures de trésorerie.

---

Réalisé et soutenu par :

## **Paragraphe 2 : Cadre méthodologique de l'étude**

### **I. Approches empiriques**

Les approches empiriques constituent des outils qui facilitent la mise en relief de la méthode d'investigation envisagée. Les étapes à suivre sont les suivantes :

- objectifs de la collecte des données ;
- nature de la collecte des données ;
- cadre de l'enquête, population mère et échantillon
- spécification des données à mobiliser ;
- conception du questionnaire ;
- technique de dépouillement des données ;
- outils de présentation des données.

#### **A. Objectifs de la collecte des données**

Nos investigations ont pour objectifs de rassembler des données nécessaires à la vérification des différentes hypothèses formulées dans notre étude. Ainsi, d'une manière spécifique, nos recherches ou enquêtes nous permettrons de savoir si :

- le délai du crédit clients supérieur au délai du crédit fournisseurs explique le problème lié à la liquidité non immédiate de la trésorerie.
- la non appréciation des risques et de la politique du système de recouvrement des créances est due à l'absence d'outils de gestion du système de recouvrement.



- le non suivi du recouvrement des créances est dû à la non opérationnalité du service de recouvrement des créances.

## **B. Nature de la collecte des données**

Pour vérifier les hypothèses, nous avons eu recours aux méthodes quantitatives et qualitatives.

La méthode quantitative a consisté en des enquêtes adressées aux agents comptables, financiers et commerciaux sous forme de questionnaires. La méthode qualitative est réalisée à travers des entretiens directs avec les responsables ou chefs de service de DAF et DC.

## **C. Cadre de l'enquête**

Compte tenu du but visé par notre étude d'une part et d'autre part des hypothèses que nous avons à vérifier, le cadre de stage a été choisi comme le cadre de réalisation de nos enquêtes. Effectivement, notre population mère est composée de l'ensemble du personnel de la direction financière et comptable (DFC) et de la direction commerciale (DC). Notre population étant très réduite l'échantillon représentatif de cette dernière est composé de quinze (15) agents.

## **D. Outils de mobilisation des données**

### **1. La recherche documentaire**

Dans l'élaboration de l'étude, nous nous sommes basés sur les états financiers de la société TUNDE SA (bilan, compte de résultat, TAFIRE), les rapports d'activité et aussi de quelques travaux de mémoires, de documents

---

Réalisé et soutenu par :

de gestion, d'analyse financière qu'ils soient en ligne (internet) ou dans les centres documentaires.

Cette étude s'effectue sur une période de cinq (05) ans et porte sur les exercices comptables de 2004 à 2008.

## 2. **Entretiens directs**

Nous avons eu des interviews directes avec les différents responsables de la société TUNDE SA pour mieux cerner l'environnement de la société et de mieux interpréter les informations et observations faites au cours de notre stage.

## 3. **Spécification des données à mobiliser**

Nos enquêtes, entretiens et recherches documentaires, nous permettrons de collecter les informations susceptibles de nous aider à :

- cerner les raisons qui expliquent la liquidité non immédiate de la trésorerie ;
- identifier les causes se trouvant à la base de la non appréciation des risques et de la politique du système de recouvrement des créances ;
- avoir leur avis sur le non suivi du recouvrement des créances.

## 4. **Conception du questionnaire (voir annexe)**

## 5. **Technique de dépouillement des données**

Le dépouillement des questionnaires de notre enquête externe auprès des agents comptables, financiers et commerciaux a été réalisé manuellement, compte tenu du nombre réduit de notre population qui constitue en même

---

Réalisé et soutenu par :

temps notre échantillon. Le traitement des données quantitatives se fera au moyen du tableur Excel.

## 6. Outils de présentation des données

Les outils que nous utiliserons pour l'analyse des données collectées sont : les graphiques, l'étude des agrégats et les ratios.

- Les graphiques nous permettront d'apprécier en les visualisant, l'évolution des créances au cours des cinq années d'études.
- L'étude des trois agrégats du bilan (Fond de Roulement ; Besoin en Fond de Roulement ; Trésorerie Nette) nous permettra d'analyser l'équilibre financier de l'entreprise.

La décomposition de ces agrégats doit être prise en considération dans la mesure où nous devons passer du simple calcul de la trésorerie à l'analyse du risque.

- Certains ratios de structures financière, de trésorerie et d'exploitation nous serviront aussi pour apprécier la situation financière de l'entreprise.

## II. Approches théoriques retenues

Il s'agira pour nous dans cette partie de présenter les théories et règles disponibles relatives à chaque problème spécifique, les repères et les normes d'amélioration des situations et les seuils de décision.

### A. Choix théorique lié au problème de la liquidité non immédiate de la trésorerie

#### 1. Présentation de la théorie retenue

---

Réalisé et soutenu par :

La théorie que nous retiendrons pour analyser le problème en résolution sera celle de l'influence du crédit clients sur le besoin en fond de roulement et sur la trésorerie développée par GOUTELLE (1990, page 52-53).

## 2. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°1

Ce problème concerne la non liquidité immédiate de la trésorerie. Notre hypothèse qui s'énonce comme suit : « la non liquidité immédiate de la trésorerie est due au fait que la durée de crédit clients est plus longue que la durée de crédit fournisseur » sera vérifiée lorsque la durée du crédit clients sera supérieure au délai de paiement fournisseurs.

### B. Choix théorique lié au problème de la non appréciation des risques et de la politique du système de recouvrement des créances

#### 1. Présentation de la théorie

Dans la perspective de l'analyse et de la détermination de la cause se trouvant à la base de ce problème, nous utiliserons la théorie selon laquelle une créance doit être certaine, liquide et exigible développée dans l'Article 31 de l'Acte Uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution.

#### 2. Conditions de vérification de l'hypothèse n°2

La question qui se rattache à ce problème est la suivante :

**Question : Quelles sont selon vous, les raisons des risques liés à la politique du système de recouvrement des créances :**

- la perte des créances ;
- absence d'outils de gestion du système de recouvrement ;
- autres à préciser.

---

Réalisé et soutenu par :

Compte tenu de la pertinence de la question, il sera retenu toute réponse ayant une fréquence relative supérieure à trente trois pour cent (33%). Car nous sommes en présence de trois propositions de réponses et trente trois pour cent représente la fréquence relative moyenne. En outre nous nous baserons sur les réponses obtenues des entretiens avec les responsables des sections.

C. **Choix théorique lié au problème du non suivi du recouvrement des créances**

1. **Présentation de la théorie retenue**

La théorie que nous retiendrons pour analyser le problème en résolution sera celle de l'influence critique sur les charges, les flux de trésorerie, les produits et la rentabilité d'une institution causée par les retards de remboursements développée par LEDGERWOOD (1996, page 187-188).

2. **Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°3**

La question qui se rattache à ce problème est la suivante :

**Question : Quelle est selon vous, la raison du non suivi du recouvrement des créances :**

- non disponibilité d'un logiciel de gestion des créances ;**
- non opérationnalité du service de recouvrement des créances ;**
- non respect de la procédure de recouvrement ;**
- autres à préciser.**

Compte tenu de la pertinence de la question, il sera retenu toute réponse ayant une majorité absolue c'est-à-dire ayant recueilli plus de cinquante pour cent (50%) des résultats.

**SECTION 2 : collecte et analyse des données**

---

Réalisé et soutenu par :

Il s'agira d'abord de mettre en exergue la réalisation des enquêtes, la présentation et l'interprétation des données ; puis à la vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.

## **Paragraphe 1 : Réalisation des enquêtes, difficultés rencontrées et présentation des données mobilisées**

### **1. Préparation, réalisation des enquêtes et difficultés rencontrées**

#### **A. Préparation des enquêtes**

L'obtention des données complètes dans une recherche exige l'utilisation d'outils aussi fiable que possible pour la collecte des informations. C'est pour cela que nos enquêtes ont été réalisées à l'aide d'un questionnaire à l'intention des agents comptables, financiers et commerciaux de la société TUNDE SA.

#### **B. Réalisation des enquêtes**

Les recherches réalisées dans le cadre de notre étude ont été effectuées à travers des enquêtes internes à la société TUNDE SA. En effet, l'enquête interne a constitué en un entretien avec les chefs service comptabilité finance et commercial et dix (10) agents comptables et commerciaux de la société TUNDE SA. Nous avons recueilli des informations sur les difficultés de la du système de gestion de recouvrement des créances de même que des clarifications sur certains aspects du système.

#### **C. Difficultés rencontrés et limites des données recueillies**

##### **1. Difficultés rencontrés**

La difficulté majeure rencontrée se limite à l'indisponibilité des agents et au manque de temps suffisants à nous consacrer. Cette situation ne nous a pas permis d'obtenir à temps les réponses aux questionnaires.

##### **2. Limites des données recueillies**

---

Réalisé et soutenu par :

Les limites concernent d'une part l'insuffisance des informations collectées, leur qualité et d'autre part, la marge due à la méfiance des agents devant remplir les questionnaires. Les données recueillies n'ont pas toujours été issues d'une discussion approfondie. On a dû se rabattre sur les connaissances personnelles sur le recouvrement des créances et sur la gestion de la trésorerie de même que sur les écrits disponibles et l'internet.

En outre les rapports d'activités n'ont pas pu être mis à notre disposition en vue de leur exploitation.

## II. Présentation des données de l'analyse

### A. Présentation des données de l'analyse par rapport au problème spécifique n°1

#### 1. Les bilans fonctionnels

Le bilan fonctionnel est le bilan établi en incorporant la valeur des ressources dégagées par l'exploitation pour le renouvellement des immobilisations de même que celui des stocks dans les ressources disponibles.

Nous présenterons les bilans fonctionnels à partir des données des états financiers de la société TUNDE SA.

**Tableau n° 5 : Bilan Fonctionnel au 31/12/2004**

**ACTIF**

**PASSIF**

Postes	Montants	Postes	Montants
ACTIFS IMMOBILISES	2 958 547 163	RESSOURCES	3 632 900 021
ACTIF CIRCULANT :	2 742 930 454	STABLES	
- CREANCES		PASSIF CIRCULANT :	1 968 616 195
CLIENTS	1 012 029 257	- FOURNISSEUR	1 240 571 997
- AUTRES			
CREANCES ET		- AUTRES	
EMPLOIS		DETTES	638 081 760
ASSIMILES	190 771 369	- AUTRES	
		PASSIFS	89 962 438
- STOCKS	1 540 129 828	CIRCULANTS	
TRESORERIE-ACTIF	601 871 990	TRESORERIE-PASSIF	701 833 391
			6 303 349
<b>TOTAL</b>	<b>6 303 349 607</b>	<b>TOTAL</b>	<b>607</b>

**Source** : Etabli à partir des états financiers de 2004 de la société TUNDE SA

**Tableau n° 6 : Bilan Fonctionnel au 31/12/2005**

**ACTIF**

**PASSIF**

Postes	Montants	Postes	Montants
ACTIFS IMMOBILISES	3 007 929 256	RESSOURCES STABLES	4 991 095 930
ACTIFS CIRCULANTS :	4 142 656 137	PASSIF CIRCULANT :	2 118 935 373
- CREANCES			1 762 919 906
CLIENTS	1 861 005 806	- FOURNISSEUR	
- AUTRES			
CREANCES ET			135 237 495
EMPLOIS		- AUTRES DETTES	
ASSIMILES	707 632 232	- AUTRES PASSIFS	
		CIRCULANTS	220 777 972
- STOCKS	1 574 018 099		51 615
TRESORERIE-ACTIF	11 061 725	TRESORERIE-PASSIF	815
<b>TOTAL</b>	<b>7 161 647 118</b>	<b>TOTAL</b>	<b>7 161 647</b>

Réalisé et soutenu par :



			118
--	--	--	-----

**Source** : Etabli à partir des états financiers de 2005 de la société TUNDE SA

**Tableau n° 7 : Bilan Fonctionnel au 31/12/2006**

ACTIF

PASSIF

Postes	Montants	Postes	Montants
ACTIFS IMMOBILISES	3 184 602 685	RESSOURCES STABLES	5 512 309 489
ACTIFS CIRCULANTS :	6 829 232 979	PASSIF CIRCULANT :	4 524 763 175
- CREANCES			
CLIENTS	2 939 231 971	- FOURNISSEURS	3 862 787 157
- AUTRES			
CREANCES ET			
EMPLOIS			
ASSIMILES	1 111 870 343	- AUTRES DETTES	18 228 495
		- AUTRES PASSIFS	
- STOCKS	2 778 130 665	CIRCULANTS	643 747 523 22 611
TRESORERIE-ACTIF	45 848 495	TRESORERIE-PASSIF	495
			10 059 684
TOTAL	10 059 684 159	TOTAL	159

**Source** : Etabli à partir des états financiers de 2006 de la société TUNDE SA

**Tableau n° 8 : Bilan Fonctionnel au 31/12/2007**

ACTIF

PASSIF

Postes	Montants	Postes	Montants
ACTIFS IMMOBILISES	3944 163 573	RESSOURCES STABLES	7 262 483 994
ACTIFS CIRCULANTS :	5 543 893 319	PASSIF CIRCULANT :	2 153 369 982
- CREANCES			
CLIENTS	2 685 791 885	- FOURNISSEUR	1 738 632 837
- AUTRES			
CREANCES ET			
EMPLOIS	507 959		
ASSIMILES	735	- AUTRES DETTES	76 652 032
		- AUTRES PASSIFS	
- STOCKS	2 350 141 699	CIRCULANTS	338 085 113 73 294
TRESORERIE-ACTIF	1 091 277	TRESORERIE-PASSIF	193
			9 489 148
TOTAL	9 489 148 169	TOTAL	169

Réalisé et soutenu par :

**Source** : Etabli à partir des états financiers de 2007 de la société TUNDE SA

**Tableau n° 9 : Bilan Fonctionnel au 31/12/2008**

ACTIF		PASSIF	
Postes	Montants	Postes	Montants
ACTIFS IMMOBILISES	4 418 096 087	RESSOURCES STABLES	7 224 330 104
ACTIFS CIRCULANTS :	5 682 203 463	PASSIF CIRCULANT :	2 936 459 321
- CREANCES			
CLIENTS	1 453 210 942	- FOURNISSEUR	2 158 067 224
- AUTRES			
CREANCES ET			
EMPLOIS			
ASSIMILES	679 632 588	- AUTRES DETTES	165 020 137
		- AUTRES PASSIFS	
- STOCKS	3 549 359 933	CIRCULANTS	613 371 960
TRESORERIE-ACTIF	155 029 173	TRESORERIE-PASSIF	94 539 298
TOTAL	10 255 328 723	TOTAL	10 255 328 723

**Source** : Etabli à partir des états financiers de 2008 de la société TUNDE SA

Les retraitements ont porté sur les postes suivants :

- les amortissements et les provisions qui sont ajoutés aux capitaux propres ;
- quand à l'Actif Immobilisé, il est pris à sa valeur d'origine.

**2. Les données des créances et des dettes fournisseurs**

Le tableau des créances est présenté à partir des états financiers.

**Tableau n°10 : Présentation des données des créances clients et des dettes fournisseurs**

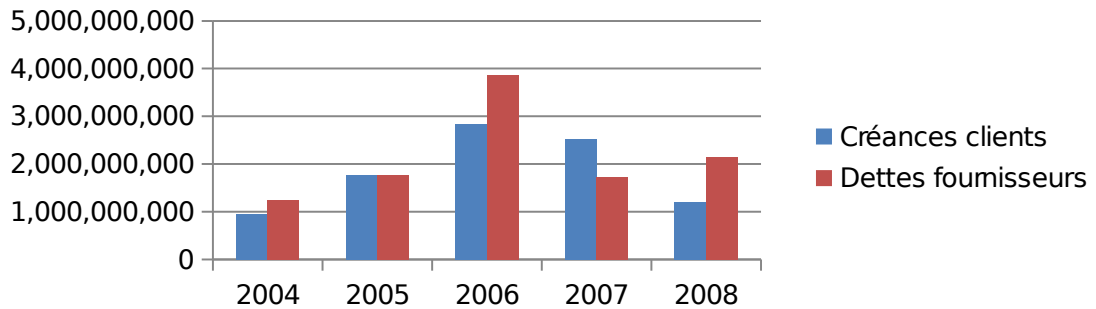
Eléments	2004	2005	2006	2007	2008
Créances clients	952 122 244	1 779 085 490	2 847 316 015	2 524 982 921	1 192 739 802

Réalisé et soutenu par :

<b>Dettes fournisseurs</b>	1 240 571 997	1 762 919 906	3 862 787 157	1 738 632 837	2 158 067 224
----------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

**Source** : Etabli à partir des états financiers de la société TUNDE SA

**Figure n° 1** : Illustration des données des créances et des dettes fournisseurs



**Source** : Etabli à partir des états financiers de la société TUNDE SA

**Commentaire :**

Les créances ont connu une croissance de 2004 à 2006, année où elles ont atteint leur pic et ont commencé à décroître à partir de 2007. On peut donc dire que la procédure de recouvrement des années 2004 à 2006 n'était pas efficace et qu'il a fallu attendre 2007, où les dirigeants ont pris la mesure du problème et ont mis en place une procédure plus efficace ce qui a abouti à la diminution du montant de ces créances constaté à partir de 2007. Cependant, ce montant reste important en 2008 c'est pourquoi il est indispensable pour la société de poursuivre dans cette lancée en vue de réduire considérablement le montant de ces créances et d'améliorer sa trésorerie.

En ce qui concerne les dettes fournisseurs, elles ont aussi connu une croissance jusqu'à 2006 où elles ont atteint leur pic puis ont connu une légère baisse en 2007 pour remonter en 2008. On peut donc dire que la situation des dettes fournisseurs est loin d'être reluisante et donc que la société a soit

Réalisé et soutenu par :

découvert de nouveaux marchés pour ses approvisionnements ou qu'elle ne rembourse pas à temps ses fournisseurs.

### **3. Présentation de la durée de crédit clients, et de la durée de crédit fournisseurs**

#### **✓ Présentation du tableau de la durée de crédit clients**

ELEMENTS	2004	2005	2006	2007	2008
<b>CREANCES CLIENTS</b>	952 122 244	1 779 085 490	2 847 316 015	2 524 982 921	1 192 739 802
<b>CAHT</b>	4 086 253 214	3 879 819 881	3 597 112 164	3 811 830 393	3 952 919 973
<b>TAXE</b>	720 586 849	668 348 811	636 589 040	671 926 112	703 526 316
<b>CATTC</b>	4 806 840 063	4 548 168 692	4 233 701 204	4 483 756 505	4 656 446 289
<b>Durée en jours</b>	<b>71</b>	<b>140</b>	<b>242</b>	<b>202</b>	<b>92</b>
<b>Ratio</b>	<b>5</b>	<b>2,5</b>	<b>0,67</b>	<b>0,56</b>	<b>0,26</b>

Le tableau de calcul de la durée de crédit clients est établi à partir des données des états financiers.

#### **Tableau n°11 : Présentation de la durée de crédit clients**

**Source :** Etats financiers de la société TUNDE SA

**NB :**  $d = (\text{Clients et comptes rattachés} / \text{Chiffre d'affaires TTC}) \times 360$

*Ou*

$$d = 360 / \text{Ratio} \quad \Longrightarrow \quad \text{Ratio} = 360 / \text{durée}$$

#### **✓ Présentation du tableau de la durée de crédit fournisseurs**

Le tableau de calcul de la durée de crédit fournisseurs est établi à partir des données des états financiers.

#### **Tableau n°12 : Présentation de la durée de crédit fournisseurs**

ELEMENTS	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Dettes fournisseurs</b>	1 240 571 997	1 762 919 906	3 862 787 157	1 738 632 837	2 158 067 224
<b>Achats HT</b>	2 482 690 174	2 145 178 329	3 059 258 303	1 309 566 691	2 460 356 566

Réalisé et soutenu par :

<b>Taxe</b>	437 489 843	356 027 040	537 749 627	223 851 151	432 217 662
<b>Achats TTC</b>	2 920 180 017	2 501 205 369	3 597 007 930	1 533 417 842	2 892 574 228
<b>Durée en jours</b>	153	254	387	408	269
<b>Ratio</b>	2,35	1,417	0,93	0,88	1,34

**Source** : Etabli à partir des états financiers de la société TUNDE SA

**NB** :  $d = (Dettes Fournisseurs / Achats TTC) \times 360$

Ou

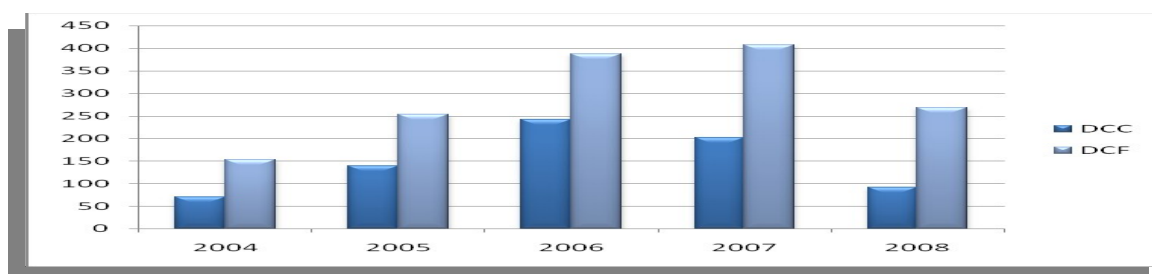
$$d = 360 / Ratio \quad \Longrightarrow \quad Ratio = 360 / durée$$

**Tableau n°13** : Tableau de comparaison de la durée de crédit clients et de la durée de crédit fournisseurs

Eléments	2004	2005	2006	2007	2008
<b>DCC</b>	71	140	242	202	92
<b>DCF</b>	153	254	387	408	269

**Source** : Etabli à partir des états financiers de la société TUNDE SA

**Figure n° 2** : Etude comparative de la durée de crédit client et de la durée crédit fournisseur de 2004 à 2008



**Source** : Etabli à partir des états financiers de la société TUNDE SA

### **Commentaire :**

A travers le graphique ci-dessus, nous constatons que la courbe de la durée des crédits clients est au dessous de la courbe de la durée des crédits fournisseurs, sur toute la période d'étude. Il ressort donc de ce constat que la durée des crédits clients est inférieure à celle des crédits fournisseurs sur toute

la période de l'étude. Ce qui signifie que la société TUNDE SA devrait recouvrer ses créances avant de payer ses fournisseurs.

#### 4. Analyses par les agrégats de l'équilibre bilancier

##### 1. Le fond de roulement net global, le besoin en fond de roulement net global et la trésorerie nette

L'analyse fonctionnelle du bilan nous permettra de mettre en exergue trois soldes essentiels utiles à l'analyse de l'équilibre bilancier. Il s'agit notamment du Fonds de Roulement Net Global (FRNG), du Besoin de Financement Global (BFG) et de la trésorerie Nette (TN).

##### 2. Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG)

Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG) constitue une ressource structurelle et naturelle qui doit permettre de financer le cycle d'exploitation de l'entreprise. Il constitue une sécurité pour l'entreprise ainsi que pour ses prêteurs à court terme.

Il est calculé dans le tableau ci-dessous

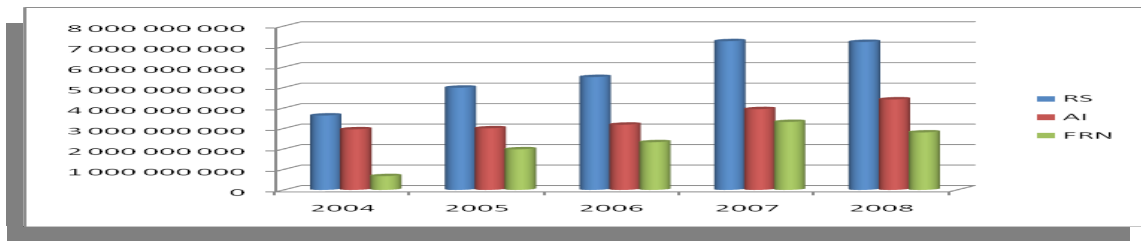
**Tableau n°14 : Calcul du Fond de Roulement Net**

ELEMENTS	2004	2005	2006	2007	2008
RS	3 632 900 021	4 991 095 930	5 512 309 489	7 262 483 994	7 224 330 104
AI	2 958 547 163	3 007 929 256	3 184 602 685	3 944 163 573	4 418 096 087
<b>FRN</b>	<b>674 352 858</b>	<b>1 983 166 674</b>	<b>2 327 706 804</b>	<b>3 318 320 421</b>	<b>2 806 234 017</b>

**Source** : Etabli à partir des états financiers de la société TUNDE SA

Réalisé et soutenu par :

**Figure n°3 : Illustration du calcul du Fond de Roulement Net**



**Source :** Etabli à partir des états financiers de la société TUNDE SA

A la lecture du tableau n°15 et des graphes ci-dessus, nous constatons que le FRNG est positif sur toute la période d'étude ce qui prouve que les ressources stables de la Société TUNDE SA ont suffi pour financer les emplois Stables sur toute la période d'étude.

### 3. Le Besoin de Financement Global (BFG)

Encore appelé Besoin en Fonds de Roulement (BFR), le besoin de financement global est la part de l'actif non financée par le passif circulant.

Il est calculé dans le tableau ci-dessous :

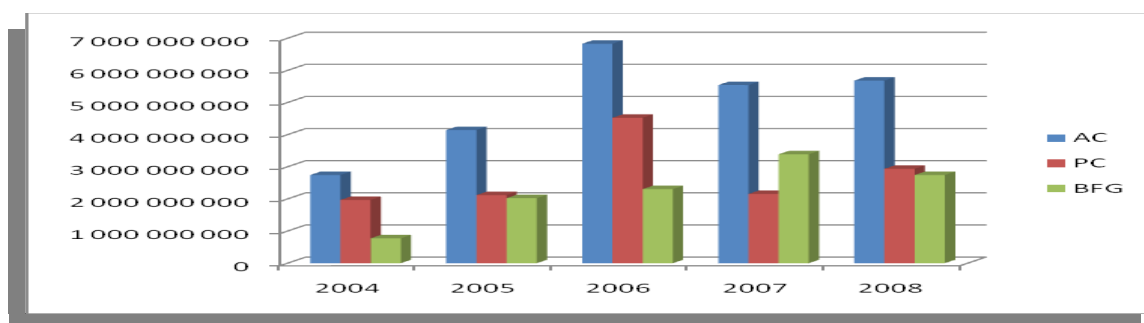
**Tableau n°15 : Présentation du calcul du Besoin de Financement Global**

ELEMENTS	2004	2005	2006	2007	2008
AC	2 742 930 454	4 142 656 137	6 829 232 979	5 543 893 319	5 682 203 463
PC	1 968 616 195	2 118 935 373	4 524 763 175	2 153 369 982	2 936 459 321
<b>BFG</b>	<b>774 314 259</b>	<b>2 023 720 764</b>	<b>2 304 469 804</b>	<b>3 390 523 337</b>	<b>2 745 744 142</b>

**Source :** Etabli à partir des états financiers de la société TUNDE SA

**Figure n°4 : Illustration du calcul du Besoin de Financement Global**

Réalisé et soutenu par :



**Source** : Etabli à partir des états financiers de la société TUNDE SA

Il ressort du tableau n°16 et des graphes ci-dessus que le BFG est positif sur les cinq années d'étude. On peut donc en déduire que l'entreprise recourt aussi à la trésorerie passif pour le financement de son cycle d'exploitation.

#### 4. La Trésorerie Nette (TN)

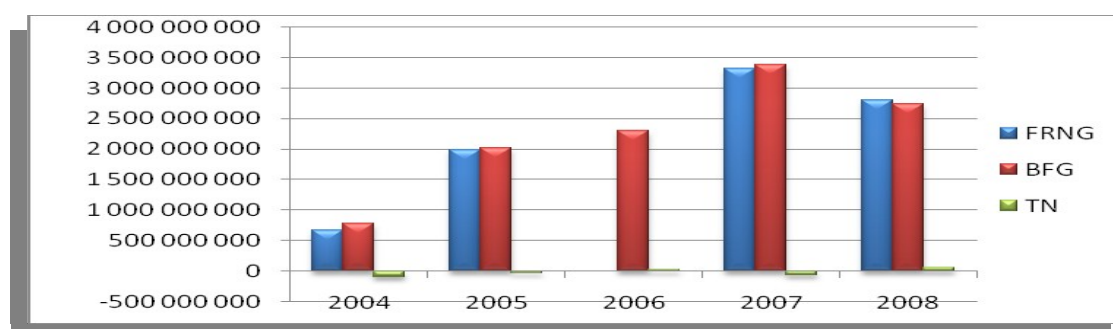
Le tableau ci-dessous retrace le calcul de la trésorerie nette sur les cinq années d'étude :

**Tableau n°16 : Calcul de la Trésorerie Nette**

ELEMENTS	2004	2005	2006	2007	2008
<b>FRNG</b>	674 352 858	1 983 166 674	2 27 706 804	3 318 320 421	2 806 234 017
<b>BFG</b>	774 314 259	2 023 720 764	2 304 469 804	3 390 523 337	2 745 744 142
<b>TN</b>	<b>-99 961 401</b>	<b>-40 554 090</b>	<b>23 237 000</b>	<b>-72 202 916</b>	<b>60 489 875</b>

**Source** : Etabli à partir des états financiers de la société TUNDE SA

**Figure n°5** : Illustration du calcul de la Trésorerie Nette



**Source** : Etabli à partir des états financiers de la société TUNDE SA



A la lecture du tableau n°17 et des graphes ci-dessus, nous constatons que la TN de la société TUNDE SA est déficitaire (TN<0) sur trois années d'étude (2004, 2005, 2007). Pour les deux années restantes (2006, 2008) elle a été excédentaire. Cette situation relève de la variation rapide du Besoin de Financement Global relativement au Fonds de roulement Net Global. Cet état de chose témoigne des difficultés qu'éprouve la société TUNDE SA dans la gestion de sa trésorerie. Ces difficultés se trouvent exacerbées par le montant élevé des créances clients et des autres créances constatées dans les états financiers des cinq années d'étude. On peut donc conclure que si la Société pouvait recouvrer à temps toutes ses créances, ses difficultés de trésorerie s'en trouveraient amoindries.

Par ailleurs, lorsque le déficit de trésorerie persiste et devient structurel, cela peut conduire l'entreprise vers une situation de cessation de paiement ou de faillite. Par conséquent, la situation de la trésorerie de la société TUNDE SA mérite d'être suivie et améliorée par des actions réalisables et efficaces.

## **5. Analyse par les ratios et analyse en terme de flux de liquidité de la société TUNDE SA**

### **a) Analyse par les ratios**

Cette analyse permet au gestionnaire de mieux suivre l'évolution de son entreprise. En effet, le calcul de ces ratios n'est qu'une première étape qui donne au gestionnaire un fragment de l'information dont il a besoin pour décider et choisir.

### **Le ratio de liquidité générale**

Ce ratio exprime la capacité de l'entreprise à solder ses dettes circulantes à partir de son actif à moins d'un an. Pour ce fait, il doit être supérieur à un (01).

### **Tableau n°17 : Calcul du ratio de liquidité générale**

ELEMENTS	2004	2005	2006	2007	2008
ACT	3 344 802 444	4 153 717 862	6 875 081 474	5 544 984 596	5 837 232 636
PCT	2 670 449 586	2 170 551 188	4 547 374 670	2 226 664 175	3 030 998 619
ACT/PCT	<b>1,25</b>	<b>1,91</b>	<b>1,51</b>	<b>2,49</b>	<b>1,93</b>

**Source** : Etabli à partir des états financiers de la société TUNDE SA

A la lecture du tableau n°18, nous constatons que, sur les cinq années d'étude, ce ratio est supérieur à un, ce qui démontre donc que la Société est en mesure de solder ses dettes circulantes à partir de son actif à moins d'un an.

### **Le ratio de liquidité réduite**

Le ratio de liquidité réduite est satisfaisant s'il est très voisin de un (01) car ceci traduirait que la somme des valeurs réalisables et de la trésorerie actif est sensiblement égale aux dettes à court terme.

### **Tableau n°18 : Calcul du ratio de liquidité réduite**

ELEMENTS	2004	2005	2006	2007	2008
CREANCES+ TA	1 804 672 616	2 579 699 763	4 096 950 809	3 194 842 897	2 287 872 703
PCT	2 670 449 586	2 170 551 188	4 547 374 670	2 226 664 175	3 030 998 619
(CRCES+TA) / PCT	<b>0,68</b>	<b>1,19</b>	<b>0,90</b>	<b>1,43</b>	<b>0,75</b>

**Source** : Etabli à partir des états financiers de la société TUNDE SA

Les résultats obtenus du tableau n°19 sont supérieurs à 0,5 en 2004, 2006 et 2008 et supérieurs à 1 pour le reste de la période. On peut donc en déduire que la liquidité à court terme de la société lui permet de couvrir la majeure partie de ses dettes à court terme.

Réalisé et soutenu par :

### ■ Le ratio de liquidité immédiate

Ce ratio exprime la solvabilité de l'entreprise à vue. Pour ce fait, il doit être légèrement supérieur à 0.50.

#### **Tableau n°19 : Calcul du ratio de liquidité immédiate**

ELEMENTS	2004	2005	2006	2007	2008
TA	601 871 990	11 061 725	45 848 495	1 091 277	155 029 173
PCT	2 670 449 586	2 170 551 188	4 547 374 670	2 226 664 175	3 030 998 619
TA/ PCT	<b>0,23</b>	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>	<b>0,00</b>	<b>0,05</b>

**Source** : Etabli à partir des états financiers de la société TUNDE SA

Les résultats du tableau n°20 montrent des valeurs très loin de la norme que constitue 0,5. Cette situation traduit la non-solvabilité de la Société TUNDE SA a vue. Ainsi les disponibilités seules n'arrivent pas à couvrir le passif exigible à court terme. De cette situation découlent les difficultés à couvrir les dépenses courantes.

### ■ Le ratio de solvabilité générale

Ce ratio de solvabilité générale doit être proche de deux (02) pour traduire une situation satisfaisante. En effet, ce ratio mesure la sécurité dont jouissent les créanciers.

#### **Tableau n°20 : Calcul du ratio de solvabilité générale**

ELEMENTS	2004	2005	2006	2007	2008
TOTAL	6 303 349 607	7 161 647 118	10 059 684 159	9 489 148 169	10 255 328 723
DETTES	3 879 079 717	4 232 013 493	6 800 429 798	5 804 071 808	6 060 105 552
TA/DETTES	<b>1,62</b>	<b>1,69</b>	<b>1,48</b>	<b>1,63</b>	<b>1,69</b>

**Source** : Etabli à partir des états financiers de la société TUNDE SA

Des résultats du calcul de ce ratio dégagés du tableau n°21, on observe une valeur qui n'est pas égale ou supérieure à 2 mais qui n'en est pas très loin. Alors on peut dire que la société peut être généralement solvable.

### **Le ratio d'autonomie financière**

Ce ratio exprime le degré d'indépendance de l'entreprise. S'il est supérieur à l'unité, il indique la bonne autonomie financière dont jouit l'entreprise.

**Tableau n°21 : Calcul du ratio d'autonomie financière**

ELEMENTS	2004	2005	2006	2007	2008
<b>CAPRO</b>	2 424 269 890	2 929 633 625	3 259 254 361	3 685 076 361	4 195 223 171
<b>DETTES</b>	3 879 079 717	4 232 013 493	6 800 429 798	5 804 071 808	6 060 105 552
<b>CAPRO/DETTES</b>	<b>0,62</b>	<b>0,69</b>	<b>0,48</b>	<b>0,63</b>	<b>0,69</b>

**Source** : Etabli à partir des états financiers de la société TUNDE SA

En effet, l'analyse de la situation financière de la société TUNDE SA sur la période d'étude révèle que tous les ratios d'autonomie financière calculés sont inférieurs à 1. Ceci démontre que la société TUNDE SA n'est pas financièrement autonome.

### **Le ratio de financement propre**

Ce ratio est satisfaisant s'il est supérieur à un (01).

**Tableau n°22 : Calcul du ratio de financement propre**

ELEMENTS	2004	2005	2006	2007	2008
<b>CAPRO</b>	785 839 035	991 565 540	1 069 220 537	1 243 925 447	1 405 060 283
<b>AI</b>	2 958 547 163	3 007 929 256	3 184 602 685	3 944 163 573	4 418 096 087
<b>CAPRO/AI</b>	<b>0,27</b>	<b>0,33</b>	<b>0,34</b>	<b>0,32</b>	<b>0,32</b>

**Source** : Etabli à partir des états financiers de la société TUNDE SA

A la lecture du tableau n°23, nous constatons que les ratios de financement propre de la société TUNDE SA sont loin de 1. On en déduit que les capitaux propres de la Société ne suffisent pas pour financer ses emplois stables.

### **Le ratio de financement permanent**

Réalisé et soutenu par :

Il exprime la capacité de la société à financer l'actif immobilisé par les ressources permanentes.

**Tableau n°23 : Calcul du ratio de financement permanent**

ELEMENT	2004	2005	2006	2007	2008
<b>S</b>	3 632 900	4 991 095	5 512 309	7 262 483	7 224 330
<b>FS</b>	021	930	489	994	104
	2 958 547	3 007 929	3 184 602	3 944 163	4 418 096
<b>AI</b>	163	256	685	573	087
<b>FS/AI</b>	<b>1,23</b>	<b>1,66</b>	<b>1,73</b>	<b>1,84</b>	<b>1,64</b>

**Source** : Etabli à partir des états financiers de la société TUNDE SA

Les ratios de financement permanent calculés au cours de la période d'étude sont tous supérieurs au seuil recommandé que représente l'unité. On en déduit donc que les ressources stables ont servi à financer les emplois stables.

b) **Analyse en termes de flux de liquidité de la société TUNDE SA**

**L'excédent de trésorerie d'exploitation**

Selon le principe de l'analyse, une entreprise est liquide si l'ETE qu'elle dégage au cours d'une période couvre au moins l'ensemble de ses charges d'exploitation.

L'ETE se calcule de la manière suivante :

$$ETE = EBE - \text{Production immobilisée} - BFE$$

**Tableau n°24 : Détermination de l'ETE**

Eléments	2004	2005	2006	2007	2008
<b>EBE</b>	723 570 687	846 340 573	640 777 431	678 852 075	1 234 796 315

Réalisé et soutenu par :

<b>Production immobilisée</b>	0	0	0	0	0
<b>Variation BFE</b>	113 249 709	-1 231 906 652	-280 749 040	1 086 053 533	585 419 878
<b>ETE</b>	<b>610 320 978</b>	<b>2 078 247 225</b>	<b>921526471</b>	<b>-407 201 458</b>	<b>649 376 437</b>
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>359 4171 446</b>	<b>3 626 096 251</b>	<b>3 964 664 834</b>	<b>3 117 783 131</b>	<b>3 894 364 305</b>

**Source** : Etabli à partir des états financiers de la société TUNDE SA

Le tableau de détermination de l'ETE établi nous montre que le montant de l'excédent de trésorerie d'exploitation dégagé par la Société TUNDE SA au cours de chacune des cinq années d'étude est insuffisant pour couvrir les charges totales d'exploitation par conséquent on en déduit que la Société TUNDE SA n'est pas liquide.

### **Le flux net de trésorerie lié l'activité (FNTLA)**

Ce flux permet de savoir si les opérations de gestion améliorent ou détériorent la trésorerie. Il est déterminé par la formule suivante.

$$\text{FNTLA} = \text{CAFG} - \square \text{BFE}$$

### **Tableau n°25 : Détermination du FNTLA**

<b>Eléments</b>	<b>2 004</b>	<b>2 005</b>	<b>2 006</b>	<b>2 007</b>	<b>2 008</b>
<b>CAFG</b>	471 022 451	542 233 128	342 612 603	398 271 184	516 935 226
<b>Variation BFE</b>	113 249 709	-1 231 906 652	-280 749 040	1 086 053 533	585 419 878
<b>FNTLA</b>	<b>357 772 742</b>	<b>1 774 139 780</b>	<b>623 361 643</b>	<b>-687 782 349</b>	<b>-68 484 652</b>

**Source** : Etabli à partir des états financiers de la société TUNDE SA

Des résultats du tableau de calcul ; on déduit que les opérations de gestion améliorent la trésorerie de 2004 à 2005 et détériorent la trésorerie de la Société de 2006 à 2007. On constate un début d'amélioration à partir de 2008

### **B. Présentation des données d'enquêtes par rapport au PS N°2**

### **Tableau n° 26 : Synthèse des données de l'enquête sur le PS n°2**

Réalisé et soutenu par :

Questions	Propositions de réponses	REPONSES			
		Ou i	No n	Indifféren t	Total
Quelles sont selon vous, les raisons des risques liés à la politique du système de recouvrement des créances :	□ la perte des créances	0	15	0	15
	Fréquence relative en %	0	100	0	100
	□ absence d'outils de gestion du système de recouvrement	8	2	5	15
	Fréquence relative en %	53	14	33	100
	□ la mauvaise communication marketing	0	0	15	15
	Fréquence relative en %	0	0	100	100

**Source :** Résultat de nos enquêtes

### **Commentaire :**

Sur la base du tableau n°13, on constate que deux (2) personnes sur un total de quinze (15) soit une fréquence relative de quatorze pour cent (14%) refusent que l'absence d'outils de gestion du système de recouvrement est à la base des risques liés à la politique du système de recouvrement des créances tandis-que huit (8) personnes soit une fréquence relative de cinquante trois (53) pour cent l'admettent comme telle. Cinq (5) personnes soit une fréquence de trente trois pour cent (33%) sont indifférentes.

Il ressort des résultats du tableau que les outils de gestion du recouvrement des créances sont très peu connus et donc ne sont pas tellement utilisés par la société TUNDE SA.

### **C. Présentation des données d'enquêtes par rapport au PS N°3**

**Tableau n°27 : Synthèse des données de l'enquête sur le PS n°3**

Questions	Propositions de réponses	REPONSES			
		Ou i	Non	Indifférent	Total

Réalisé et soutenu par :

Quelle est selon vous, la raison du non suivi du recouvrement des créances :	-non disponibilité d'un logiciel de gestion des créances	2	8	5	15
	Fréquence relative en %	13	53	34	100
	-non opérationnalité du service de recouvrement des créances	15	0	0	15
	Fréquence relative en %	100	0	0	100
	non respect de la procédure de recouvrement	0	0	15	15
	Fréquence relative en %	0	0	100	100

**Source :** Résultat de nos enquêtes

### **Commentaire :**

Sur la base du tableau n°14, on constate que quinze (15) personnes sur un total de quinze (15) soit une fréquence relative de 100% reconnaissent que la non opérationnalité du service de recouvrement des créances est à la base du non suivi du recouvrement des créances.

Il ressort donc des résultats du tableau que le service de recouvrement des créances de la société TUNDE SA n'est pas opérationnel.

## **Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic**

On fixera d'abord le degré de validité des hypothèses à partir de l'analyse des données pour enfin formuler la synthèse du diagnostic.

### **I- Vérification des hypothèses**

Il s'agit du diagnostic de l'étude. Cette partie permettra de vérifier si les causes supposées être à la base des problèmes spécifiques sont effectives ou



pas et de rechercher les causes réelles au cas où une hypothèse ne serait pas vérifiée.

#### A- **Degré de validation de l'hypothèse 1**

Pour la résolution des problèmes liés à l'hypothèse n°1 relative à la non liquidité immédiate de la trésorerie, nous avons fixé comme seuil de décision, le fait que la durée du crédit client soit plus longue que la durée de crédit fournisseur.

De l'analyse des données, il ressort que le délai de crédit client est inférieur à celle du crédit fournisseur sur toutes les cinq années d'étude. On en déduit donc que la non liquidité immédiate de la trésorerie n'est pas due au fait que la durée du crédit client soit plus longue que la durée de crédit fournisseur.

**Par conséquent l'hypothèse n°1 n'est pas confirmée.**

Du résultat de nos entretiens et de l'analyse des autres indicateurs, il ressort que c'est le déséquilibre financier qui est à la base de la non liquidité immédiate de la trésorerie.

#### B- **Degré de validation de l'hypothèse n°2 et n°3**

##### 1. **Degré de validation de l'hypothèse n°2**

L'hypothèse n°2 sera vérifiée lorsque plus de trente trois pour cent (33%) des données de l'analyse permettront de conclure que la cause réelle à la base du problème spécifique n°2 est l'absence d'outils de gestion du système de recouvrement.

---

Réalisé et soutenu par :

De l'analyse des données, il ressort que cinquante trois pour cent (53%) des personnes interrogées reconnaissent que l'absence d'outils de gestion du recouvrement est à la base de la non appréciation des risques et de la politique du système de recouvrement des créances.

Dans le cas d'espèce, il ressort que les outils de gestion du système de recouvrement des créances ne sont pas très utilisés. On peut donc dire que la non appréciation des risques et de la politique du système de recouvrement des créances est due à l'absence d'outils de gestion du système de recouvrement des créances.

**Par conséquent l'hypothèse n°2 est confirmée.**

## **2. Degré de validation de l'hypothèse n°3**

L'hypothèse n°3 sera vérifiée lorsque la majorité absolue des réponses obtenues permettront de conclure que la cause réelle à la base du problème spécifique n°3 est la non-opérationnalisation du service de recouvrement.

De l'analyse des données, il ressort que cent pour cent (100%) des personnes interrogées reconnaissent que le service de recouvrement des créances n'est pas opérationnel.

Dans le cas d'espèce, il ressort que la non opérationnalité du service de recouvrement des créances est à la base du non suivi du recouvrement des créances.

**L'hypothèse n°3 est alors vérifiée.**

## **II- Etablissement du diagnostic**

---

Réalisé et soutenu par :

A- **Elément du diagnostic lié au problème spécifique n°1**

Suite à la non vérification de l'hypothèse n°1, on a pu établir grâce aux entretiens et à l'analyse des données que c'est le déséquilibre financier qui est à la base de la non liquidité immédiate de la trésorerie.

B- **Elément du diagnostic lié au problème spécifique n°2 et n°3**

1- **Elément du diagnostic lié au problème spécifique N°2**

La vérification de l'hypothèse n°2 permet de retenir définitivement que la non appréciation du risque et de la politique de recouvrement des créances est due à la non utilisation des outils de gestion du système de recouvrement des créances.

2- **Elément du diagnostic lié au problème spécifique n° 3**

La vérification de l'hypothèse n°3 permet de retenir définitivement que le non suivi du recouvrement des créances est dû à la non opérationnalité du service de recouvrement des créances.



**CHAPITRE III :**  
**APPROCHES DE SOLUTIONS ET**  
**CONDITIONS DE LEUR MISE EN OEUVRE**

Dans ce chapitre sera abordé dans un premier temps les approches de solutions et dans un second temps les conditions de leurs mise en œuvre.

**SECTION 1 : Approches de solutions**

Trouver solution à un problème, c'est proposer les conditions d'élimination des causes se trouvant à la base de ce problème, tout en tenant compte des objectifs préalablement fixés. C'est dans cette optique que se feront les approches de solutions.

## **Paragraphe 1 : Approche de solutions au problème de la non liquidité immédiate de la trésorerie**

Selon le diagnostic établi, ce problème est dû au déséquilibre financier des indicateurs de gestion de la société. Pour cela, nous suggérons aux autorités de la société TUNDE SA de :

- poursuivre dans les voies d'une gestion saine de la société ; elle permettra d'améliorer les indicateurs de gestion au fil du temps ;
- Poursuivre les travaux de mise en place de la comptabilité analytique de gestion au sein de l'imprimerie.

En effet, la comptabilité analytique permettra à la société de disposer d'informations fiables sur les charges d'exploitation et sur la gestion des stocks ; d'où la nécessité pour le trésorier de maîtriser plus d'outils de gestion de la trésorerie tels que : le plan de financement, le budget de trésorerie etc.

## **Paragraphe 2 : Approches de solutions aux problèmes spécifiques n°2 et n°3**

1. **Approches de solutions au problème de la non appréciation des risques et de la politique du système de recouvrement des créances**

Pour l'éradication de la cause qu'est l'absence d'outils de gestion du système de recouvrement se trouvant à la base de ce problème, nous proposons à la société TUNDE SA de veiller à la fiabilité de ses créances. En effet, un certain nombre d'objectifs majeurs doit être atteint en matière de

---

Réalisé et soutenu par :

fiabilité des créances pour la justification du montant des comptes apparaissant dans les documents financiers.

## **A. les objectifs majeurs**

### **✓ La fiabilité des pièces comptables**

Les pièces comptables (factures, relevés d'impayés ....) doivent refléter, à une date donnée, après saisie, la situation réelle de l'entreprise. Dès lors, les enregistrements comptables doivent être bien faits afin que le solde du compte client soit exact, sans erreur, sans facturation et sans surfacturation.

#### **1. Au niveau des enregistrements**

L'enregistrement consiste à affecter un numéro d'ordre à la pièce comptable une fois reçue. Cet enregistrement doit suivre trois principes : l'exhaustivité, l'effectivité et l'objectivité des enregistrements.

##### **1.1- L'exhaustivité**

L'enregistrement d'une pièce comptable doit faire l'objet d'une seule écriture sans erreur ni omission. Afin d'éviter les doubles enregistrements et de procéder à une correction en cas d'erreur, il est opportun :

- de disposer d'un registre numérique ;
- d'établir des fichiers clients ;
- d'être vigilant.

##### **1.2- L'effectivité de l'enregistrement**

Il ne faudrait pas que l'on ne puisse pas retrouver les pièces comptables enregistrées. Ainsi le document d'enregistrement doit être bien gardé.

---

Réalisé et soutenu par :

L'enregistrement ne doit pas être fictif. Il faudrait retrouver sur les comptes concernés les montants des opérations faites.

### **1.3- L'objectivité de l'enregistrement**

Au moment où la pièce comptable est établie et reçue, son enregistrement doit tenir compte de sa date d'établissement, sa date d'arrivée afin de pouvoir déceler le délai imparti de son échéance. En cas d'erreur, il est facile de retrouver la facture et d'y apporter les modifications nécessaires.

Par conséquent une application rigoureuse de ces principes permettra d'obtenir un état financier régulier.

## **2. Au niveau des soldes des comptes**

L'objectif ici est de s'assurer de l'exactitude et de l'évaluation correcte des soldes.

### **2.1- L'exactitude des soldes**

Elle consiste à vérifier le niveau du solde du compte concerné en partant de l'enregistrement fait. L'analyse de ce solde nous permettra de faire le rapprochement des comptes réciproques et d'y déceler les écarts. On pourrait aussi comparer la répartition des créances par date d'ancienneté.

### **2.2- L'évaluation des soldes**

Pour une appréciation nette du solde du compte client, il doit être apuré au fur et à mesure que le client règle les factures. Cet apurement consiste à mettre à jour ce compte en supprimant toutes les factures dont les numéros figurent sur le bordereau de règlement avec les paiements effectués par le client.

---

Réalisé et soutenu par :



## **B. Le respect des échéances**

L'échéance correspond à la date finale d'un délai accordé. Les clients ont l'obligation de régler leur dette une fois que l'échéance est atteinte. Le respect de cette échéance nécessite donc l'établissement des factures le plus tôt possible ainsi que leur envoi.

### **1. L'établissement des factures**

Le traitement rapide des factures consiste en leur enregistrement, en leur saisie et en leur impression en plusieurs exemplaires. Sur ces factures, figureront tous les détails possibles à saisir à savoir le montant hors taxe, la taxe, le montant toutes taxes comprises, les différents éléments concernant l'opération.

### **2. L'envoi des factures**

Les factures et les relevés peuvent être envoyés aux clients soit par la poste, soit par un agent qui se chargera de les porter aux clients. En effet, l'envoi des factures par la poste accuse un certain retard et plus elle accusera un retard à parvenir au client plus un écart sera remarqué entre la date à laquelle il règlera et la date qui lui avait été fixée.

## **II. Approche de solutions au problème du non suivi du recouvrement des créances**

La cause qui est à l'origine de ce problème est la non opérationnalité du service de recouvrement des créances. La résolution de ce problème nous amène à proposer à la société TUNDE SA un exemple de méthodologie pour

---

Réalisé et soutenu par :

le recouvrement optimal de ses créances. Il se décrit en trois sous parties que sont :

- la généralité
- le suivi des factures
- la relance des impayés

## A. **Méthodologie pour le recouvrement optimal de ses créances**

### 1. **Généralités**

Il faut un service s'occupant du suivi des factures et les relances de ces dernières. Si aucun suivi n'est réalisé, l'entreprise risque de connaître des difficultés de trésorerie. En effet, à quoi cela sert-il de signer contrats sur contrats si l'on n'encaisse pas son Chiffre d'Affaires ?

### 2. **Suivi des factures**

Généralement, il est recommandé de réaliser au moins deux (2) factures : une pour le client et le double pour la société.

Le chargé des factures classera l'exemplaire de la société dans le classeur dédié aux factures, avec les autres factures non réglées. A la réception du paiement de la facture (par chèque le plus souvent), il faudra ressortir la facture correspondante et y annoter :

- Le numéro du chèque ;
- La date de réception du chèque ;
- La banque du client ;
- Le mois de TVA.

---

Réalisé et soutenu par :

La facture, ainsi annotée, sera ensuite classée avec les autres factures réglées. Il préparera ensuite, la remise du chèque pour encaissement à la banque.

### 3. Relance des impayés

Régulièrement, il faut éplucher le dossier des factures clients non réglées et relancer systématiquement quinze (15) jours après la date de paiement prévue au départ.

En cas de facture non payée à échéance, on engage ce que l'on appelle une procédure de recouvrement d'impayés. Afin d'optimiser les chances d'obtenir le paiement, il convient d'observer un certain ordre de rappel, à savoir :

- ✓ Relance téléphonique ou par courrier électronique
- ✓ Relance par lettre simple
- ✓ Relance par lettre recommandée
- ✓ Mise en demeure
- ✓ Injonction de payer
- ✓ Tribunal d'instance ou de commerce

La première relance peut se faire par téléphone, et la seconde par courrier avec envoi de la copie de la facture. Lorsque l'on procède à une relance par téléphone, il faut noter soigneusement le jour et l'heure de l'appel ainsi que le nom de votre interlocuteur. Dans le cas d'un envoi par courriel, il faut en garder une copie. Sans résultat, il faut rappeler ou renvoyer un message dans la semaine qui suit. Là encore il faut prendre soin de noter le

---

Réalisé et soutenu par :

jour et l'heure de l'appel et le nom de son interlocuteur ou conserver une copie de son message.

Il est conseillé de faire le deuxième rappel par écrit. En cas de non réponse dans les quinze (15) jours, il faudra rappeler le client pour mettre en place un accord de règlement. Toujours en garder une copie sur laquelle on notera la date de l'envoi.

Dans de nombreux cas, le litige s'arrête à la relance téléphonique, au pire à la lettre simple. Les retards de paiements sont alors dus à une mauvaise organisation du client, à la perte de la facture, à un classement intempestif avec les factures payées, à des procédures de mise en paiement des factures fournisseurs fastidieuses (surtout pour les grands comptes) ou simplement à un oubli de la part du client, sans doute plus préoccupé par le recouvrement de ses propres factures que par le paiement des nôtres.

Malheureusement, ce n'est pas systématique et il arrive que le client refuse de payer ou soit de mauvaise foi.

Sans nouvelle du client après l'envoi d'une lettre simple, il faut lui adresser une nouvelle lettre de relance dans laquelle on l'informe qu'il s'expose à des intérêts de retard s'il ne paye pas dans les délais qu'on lui aura fixés (8 jours par exemple). Il faut l'envoyer par lettre recommandée avec accusé de réception (LRAR) avec menace de contentieux (et arrêt des travaux le cas échéant). Il est recommandé de garder une copie et de conserver soigneusement l'accusé de réception lorsqu'il nous revient.

L'étape suivante est la mise en demeure avec application des intérêts de retard.

Dans les obligations qui se bornent au paiement d'une certaine somme, les dommages intérêts résultant du retard dans l'exécution ne consistent

jamais que dans la condamnation aux intérêts au taux légal, sauf les règles particulières au commerce et au cautionnement.

- Ces dommages et intérêts sont dus sans que le créancier soit tenu de justifier d’aucune perte ;
- ils ne sont dus que du jour de la sommation de payer, ou d’un autre acte équivalent telle une lettre missive s’il en ressort une interpellation suffisante, excepté dans le cas où la loi les fait courir de plein droit.
- le créancier auquel son débiteur en retard a causé, par sa mauvaise foi, un préjudice indépendant de ce retard, peut obtenir des dommages et intérêts distincts des intérêts moratoires de la créance.

La mise en demeure doit être adressée par LRAR. Comme pour la première relance en recommandée, en garder une copie et en conserver soigneusement l’accusé de réception lorsqu’il nous revient.

Dernière étape avant de saisir le tribunal, la procédure d’injonction de payer. Elle permet d’obtenir rapidement et à moindre coût un titre exécutoire permettant de pratiquer une saisie sans avoir à assigner le débiteur.

Si le débiteur fait connaître son refus de payer dans les 30 jours qui suivent l’injonction, le juge convoque alors les parties devant le tribunal d’instance ou de commerce, selon les cas.

Voir en annexes :

- o des modèles de lettres pour les différents types de relance ;
- o un formulaire d’injonction de payer.

Au delà de cette méthodologie, nous suggérons les comportements à adopter face à chaque profil de payeurs.

➤ **Profils des différents payeurs et comment les relancer**

***Le bon payeur***, dont le chèque parvient le jour de l'échéance

- Relance superflue

***Le payeur négligent***, qui attend d'être relancé, qui a égaré la facture, qui vous répond que le chèque est "à la signature", etc.

- Le relancer très commercialement, mais rapidement

***Le mauvais payeur***, qui a les moyens de vous payer. Celui qui connaît la valeur de l'argent et sait l'employer à son profit. Il veut vous payer le plus tard possible, voir jamais si vous lui en laissez l'occasion.

- Le relancer vite et fermement et recourir sans tarder au contentieux.

***Le payeur administratif***, il paie toujours très lentement, en raison de la complexité de ses circuits comptables et administratifs...

- Comprendre ses circuits et nouer de bonnes relations avec les personnes chargées de l'ordonnancement et du paiement.

## **SECTION 2 : Les conditions de mise en œuvre et les limites de l'étude.**

Pour accompagner de façon dynamique la réalisation pérenne des recommandations proposées et pour jouir pleinement de leur efficacité, il importe de respecter certaines conditions.

Après les recommandations faites pour le règlement des problèmes soulevés, il convient de faire des propositions en vue de leur mise en œuvre.

### **Paragraphe 1 : Conditions de mise en œuvre des recommandations relatives au problème spécifique n°1 relative à la liquidité non immédiate de la trésorerie**

Pour la finalisation des travaux de mise en place de la comptabilité analytique de gestion, il faut :

- convaincre le personnel sur la nécessité d'une comptabilité analytique de gestion pour la bonne gestion de la société par des communications ouvertes et franches afin d'obtenir leur adhésion à la cause ;
- respecter le planning défini pour les réunions périodiques de la commission de mise en place.

### **Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des approches de solutions relatives à la non appréciation des risques et de la politique du système de recouvrement des créances et au non suivi du recouvrement des créances**

#### **1. Conditions de mise en œuvre des approches de solutions relatives à la non appréciation des risques et de la politique du système de recouvrement des créances**

Dans l'optique d'une bonne appréciation des risques et de la politique du système de recouvrement des créances, nous recommandons aux autorités de la société TUNDE SA de :

- respecter les conditions de fond et de forme des créances ;
- respecter le cadre juridique de la réforme et la loi uniforme portant organisation des procédures ;
- organiser la formation continue du personnel chargé du service de gestion de recouvrement des créances afin de prévenir les risques liés à la mauvaise gestion des créances.

**//. Conditions de mise en œuvre des recommandations relatives au non suivi du recouvrement des créances**

Pour un meilleur suivi du recouvrement des créances, il faut :

- impérativement qu'une personne/un service s'occupe du suivi des factures de vente ;
- s'assurer régulièrement qu'elles sont payées à leur échéance et effectuer des relances rapides au besoin.



## CONCLUSION

A la faveur de la présente étude, il apparaît que la société TUNDE SA est une entreprise investie d'une grande mission dans le système de développement socio économique de notre pays.

Les atouts dont dispose la société TUNDE SA sont importants et découlent de l'acquisition du parc de machines le plus prestigieux de l'art graphique au Benin et l'un des plus importants de l'Afrique de l'Ouest.

---

Réalisé et soutenu par :

81

Eric M. AHOGNIGNON  
Karnaud T. Z. ZOHOU

&

Cependant, les difficultés importantes liées au système de recouvrement ne lui permettent pas toujours de recouvrer toutes ses créances à l'échéance.

Parmi celles-ci, nous notons : le non suivi du recouvrement des créances, la liquidité non immédiate de la trésorerie et la non appréciation des risques et de la politique du système de recouvrement des créances.

Par rapport à ces multiples difficultés que rencontre la société TUNDE SA, des solutions appropriées peuvent être envisagés à savoir : l'opérationnalisation du service de recouvrement des créances par la mise en place des outils de gestion appropriés tels que la balance âgée des créances, le tableau de bord du suivi des recouvrements, l'utilisation des outils de gestion de la trésorerie tels que : le plan de financement, les états de rapprochement bancaire, le manuel des procédures financières et comptables, le plan de trésorerie. Tous ces outils devront être déployés sous la supervision et la responsabilité du chef du service recouvrement.

En outre, nous proposons une méthodologie pour le recouvrement efficace des créances en partant de l'intérêt d'une meilleure gestion du recouvrement, à la relance des impayés en passant par la gestion des envois des factures de vente.

Le montant de la dette, l'importance du client, la fréquence des relations commerciales avec celui-ci seront autant d'éléments à prendre en compte pour adapter la forme et le contenu des actions à mettre en œuvre pour le recouvrement des créances impayées afin de garantir la poursuite de bonnes relations commerciales avec les clients retardataires.

Nous n'avons certes pas la prétention d'avoir abordé tous les aspects de l'analyse. Aussi les solutions préconisées ne sont pas des remèdes miracles mais plutôt elles ambitionnent de constituer des canevas pour l'éradication du

problème de gestion du recouvrement des créances et de la gestion de la trésorerie de la société TUNDE SA.

Enfin, nous estimons si elles sont prises en considération, elles contribueraient à améliorer la politique de gestion d'une entreprise de cette envergure.