

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

**MINISTERE DE L'ENSENGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEUR DE COMMERCE

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
master en sciences financières et comptabilités**

Option : FINANCE ET COMPTABILIE

THEME :

**L'IMPACT DES CREANCES SUR L'EQUILIBRE
FINANCIER DE L'ENTREPRISE**

**ETUDE DE CAS : LA DIRECTION DE DISTRIBUTION DE
L'ELECTRICITE SONELGAZ**

Elaboré par :

SBAIHIA Aboubakr

Encadreur :

Mr. BENCHAIIB Rabah

Lieu du stage : la direction de SONELGAZ CHLEF

Période de stage : du 20/02/2019 au 20/03/2019

Année universitaire

2018/2019

Remerciements

*Au tout début, nous remercions **ALLAH**, le tout puissant, qui nous a donné du courage, volonté et patience.*

Nous adressons nos gratitudee et nos remerciements les plus chaleureux à tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce modeste travail.

Nos sincères et vifs remerciements sont présentés à :

***Mr BENCHAIB**, notre encadreur au niveau de l'école supérieur de commerce pour ses critiques et ses précieux conseils.*

*Tout le personnel de la direction de l'entreprise à leur tête **Mr Ilyas** pour l'accueil chaleureux qu'ils nous ont réservé durant notre stage.*

*Nous adressons un remerciement particulier à **Manel** pour son aide précieuse et ses suggestions...*

Et tous ceux qui nous ont encouragé et aidé de près ou de loin dans l'élaboration de ce présent travail.

Tout le personnel de la bibliothèque de l'école supérieur de commerce pour leur orientation.

Dédicace

A la plus belle créature que dieu a créée sur terre, cette source de tendresse, de patience et de générosité, l'exemple de dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi, ma mère.

Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour vous mon père. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être, ce travail est résultat de tes sacrifices que vous avez consentis pour ma formation.

A mes très chères frères et sœurs, qui ont été toujours présents pour les bons conseils, votre soutien m'a été un grand secours au long de ma vie, veuillez trouver dans ce modeste travail ma reconnaissance pour tous vos efforts.

A mes deux grands-mères, Que ce modeste travail soit l'expression des vœux que vous n'avez cessé de formuler dans vos prières, que dieu vous préserve santé et longue vie.

A mes amis de toujours : Houssine, Younes, Abdou, Ishak, Yasser, Abdessamie...

A tous les collègues de l'école supérieure de commerce.

A tous nos enseignants, pour leur bienveillance et leur contribution à notre solide formation.

À toutes les personnes qui ont participé à l'élaboration de ce travail à tous ceux que j'ai omis de citer.

Résumé

Ce modeste travail de recherche porte essentiellement sur la gestion des créances clients qui présente une composante fondamentale dans l'analyse financière de la société commerciale.

Nous recherchons à travers les trois chapitres à éclaircir et expliquer les sources, l'impact et les différents modes de gestion de ces créances tout en essayant de suggérer des moyens de l'amélioration de cette dernière.

Mots clés : créances clients, recouvrement des créances, l'équilibre financier, modélisation

Abstract

This research task relates primarily the management of the claims, customers which presents a basic component in the financial analysis of the company. We search throught the three chapters to clear up and explain the sources, the impact of various ways of managing of these claims while trying to suggest solution to improve it.

Keywords : credit management, WCR, financialequilibrium, debtrecovery.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	A
Chapitre 01 :les créances clients au sein d'une entreprise	1
Section 01 : notions générales sur les créances	3
Section 02 : le risque client.....	11
Section 03 : l'impact des créances client sur l'entreprise	20
Chapitre 02 :le processus de recouvrement des créances	30
Section1 : notions générales sur le recouvrement des créances.....	32
Section 2 : Organisation et mode de recouvrement des créances.....	35
Section 3 : Techniques de recouvrement des créances	42
Chapitre 03 :l'impact des créances sur l'équilibre financier	60
Section 01 : Présentation de l'entreprise	62
Section 2 : La gestion de créances clients et l'équilibre financier	66
Section 3 : modélisation des créances client de la SONALGAZ.....	76
Section 4 : les actions mise en œuvre pour améliorer la gestion de créances.....	83
Conclusion générale	87

Liste des tableaux

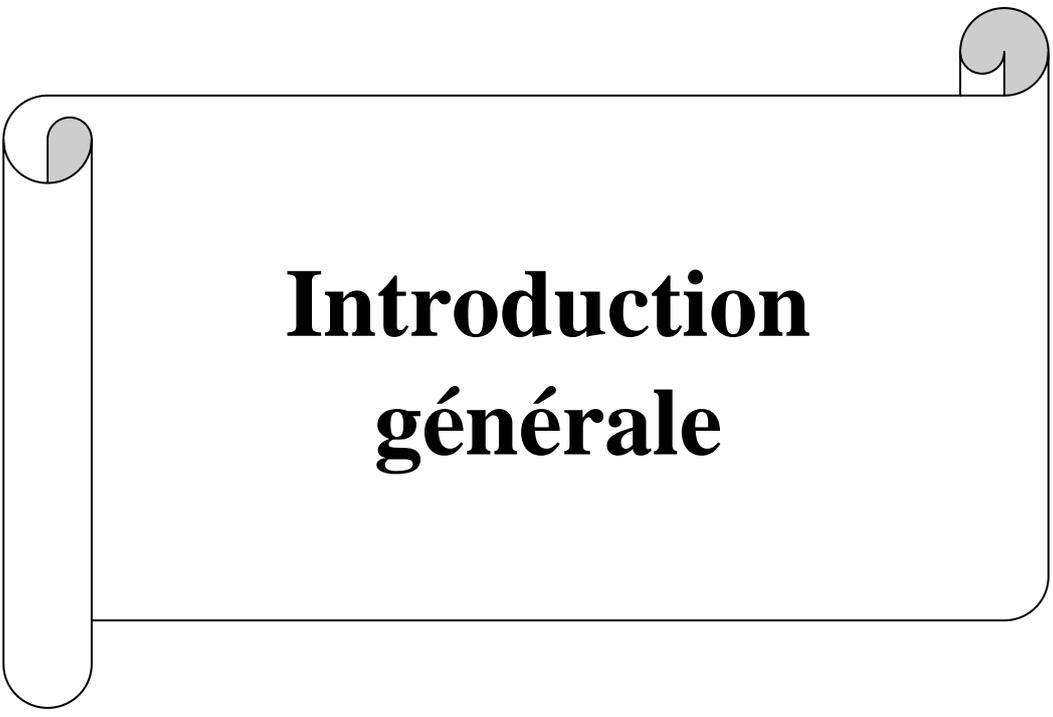
N°	Titre de tableau	Pages
01	Les écritures comptables d'un client douteux	07
02	les écritures comptables d'un client litigieux	08
03	les avantages et les limites de LGC	41
04	Coût de Recouvrement amiable/contentieux	58
05	les indicateurs de l'équilibre financier	67
06	fonds de roulement	67
07	besoin de fonds de roulement	68
08	calcul de la trésorerie nette	69
09	Les ratios de liquidité	70
10	L'évolution du ratio liquidité immédiate en jour	70
11	Les variables de l'équilibre financier	71
12	la CAF	72
13	le poids de créances clients	72
14	l'évolution de Créances et CA de SONELGAZ	73
15	L'évolution poids des disponibilités/créances par rapport à l'actif	74
16	les créances par types de clients	74
17	Présentation des intérêts financiers	75
18	présentation d'intérêts moratoires	76
19	Les prévisions des créances client potentiel (ECDE)	82

Liste des figures

N°	Titre de figure	Pages
01	le processus de l'affacturage	47
02	L'organigramme de la direction de distribution de l'électricité et du gaz	65
03	fonds de roulement	67
04	le besoin de fonds de roulement	68
05	l'évolution de la Trésorerie	69
06	créances clients et les ventes de SONELGAZ	73
07	série de créances client potentiel de la société SONALGAZ	77
08	ACF des créances client potentiel	78
09	PACF des créances client potentiel	78
10	les résidus des créances client potentiel	80
11	ACF des résidus des créances client potentiel	80

Liste d'abréviations

Abréviation	Signification
ACF	Auto corrélation fonction
AO	abonnée ordinaire
B	Business
BFR	Besoin de fond de roulement
BFRE	Besoin de fond de roulement d'exploitation
BFRHE	Besoin de fond de roulement hors d'exploitation
BP	Baisse pression
BT	Baisse tension
C	Consommateur
CA	Chiffre d'affaire
CAF	Capacité d'autofinancement
CGV	Condition général de vente
DA	Dinars algérien
DD	Direction de distribution
DFC	Division de finance et comptabilité
DMPC	Délai moyen de paiement client
DRC	Division relation commerciale
E	Electricité
FRF	Fond de roulement financier
FRNG	Fond de roulement net global
G	Gaz
HP	Haute pression
HT	Haute tension
LGC	Logiciel de gestion de caisse
MP	Moyenne pression
MT	Moyenne tension
PACF	Partial auto corrélation fonction
PME	Petite et moyenne entreprise
R	Ratio
SCF	System comptable financier
SDC	Société de distribution d'électricité et de gaz
SPA	Société par action
TE	Taux d'évolution
TN	Trésorerie nette
TPE	Terminal paiement électronique
TTC	Toutes taxes comprises
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée



**Introduction
générale**

INTRODUCTION GENERALE

Une entreprise commerciale quelque soit sa forme ou sa taille, fait face au cours de son existence à de multiples problèmes de financement, que ce soit dans le but de financer ses projets d'investissement ou afin de subvenir à ses besoins d'exploitation.

L'objectif principal de toute entreprise est de réaliser du profit. Cette finalité ne peut pas être atteinte lorsque les paiements des produits vendus ou prestation de services ne sont pas réalisés, ou recouvrement des créances n'est pas réel.

Les créances clients représentent le chiffre d'affaire non encaissé dû à un décalage entre la facturation et paiement des clients. Pour fonctionner correctement, une entreprise doit pouvoir compter sur les fruits de son travail en percevant les règlements de ses clients à échéance prévue. Malheureusement le constat économique des relations entre fournisseurs et clients, particulièrement dans le B to B (business to business), fait état très grands nombre de retard de paiement, ou impayés purs.

Donc, le recouvrement est la démarche que réalise un créancier afin d'obtenir de son débiteur qu'il s'acquitte de la dette d'argent qu'il a contractée envers lui. Elle peut être obtenue, soit amiablement, soit après mise en demeure.

En effet, les créances ont un impact plus large sur la pérennité de l'entreprise et cela faute de risque financier susceptible d'engendrer des factures impayées, des pertes... etc.

Les dirigeants d'entreprise sont donc en face d'un enjeu qui est la génération de cash.

Cet enjeu pousse à chercher une meilleure maîtrise de recouvrement de créances afin arriver à un certain équilibre entre les encaissements et les décaissements qui permet d'équilibrer la situation financière de l'entreprise.

Une meilleure gestion de créances permet un meilleur financement de cycle d'exploitation qui est une composante importante de la gestion financière de l'entreprise.

C'est dans cette perspective que nous allons tenter de répondre à la problématique suivante :

« Quel est l'impact des créances clients sur l'équilibre financier à court terme de l'entreprise SONELGAZ ? »

Ainsi, le traitement de cette problématique nous mène à poser les questions suivantes :

- Qu'est-ce que nous entendons dire par créance client ?
- Quels sont les outils et processus nécessaires pour faire face au risque client ?
- L'analyse des différents ratios de gestion permet-elle de refléter la situation financière de la société SONALGAZ ?
- Quelle est la tendance des créances client de SONELGAZ ? Et comment y réagir ?

Les réponses préalables à ces questions sont présentées par les hypothèses suivantes :

H 1 : Les créances clients représentent le chiffre d'affaire non encaissé jusqu'à une échéance déterminé.

H 2 : les outils utilisés sont la bonne connaissance des clients avant la vente et les différents modes de recouvrement après le non-paiement

H 3 : l'analyse financière nous permet d'avoir une idée générale sur la situation de l'entreprise

H 4 : les créances client ont tendance à croître dans le temps.

Importance du thème et objectif de l'étude :

- Les tensions de trésorerie dues à des retards de paiement, les effets dévastateurs des impayés, les tensions entre le service commercial et le service financier / comptable sont des enjeux vitaux pour l'entreprise.
- Les créances clients représentent une masse financière importante et qui dépassent le montant des crédits bancaires à court terme distribués sur la même période ce qui nécessite un suivi rigoureux de crédit des entreprises en Algérie.
- La crise économique pousse les entreprises algériennes à retarder le règlement des créances à ses fournisseurs pour soulager un peu la trésorerie.
- Connaître les modes de gestion de créances au sein de l'entreprise pour réaliser l'équilibre financier et avoir une structure financière adéquate.
- Mettre la lumière sur la manière dont les créances clients doivent être gérées et comment est la mise en application de ces outils de gestion de ce dernier.

Choix de sujet :

Le choix de ce thème se justifie par les raisons suivantes : la problématique des créances client existait depuis toujours et persiste malgré le développement des multiples moyens de gestions, systèmes informatiques, et l'intégration de nouveaux département spécialisés dans les entreprises privées et étatiques.

Après avoir effectué le stage, nous avons constaté que la société nationale de distribution de l'électricité et de gaz enregistre une grosse créance chaque année auprès de ces clients (particuliers et entreprises), ce phénomène laisse l'entreprise publique SONELGAZ dans virage serré souffrant d'une difficulté financière qu'elle ne la laisse pas dégager une trésorerie positive.

Et enfin ce choix a été basé sur mes perspectives de la vie professionnelles, et l'approfondissement de connaissances de ce volet dans une entreprise est très important pour un futur simple gestionnaire ou un manger.

Outils de recherche

On a eu recours, pour l'élaboration de ce mémoire à des ouvrages, thèses de recherche, revues, réglementations qui nous ont guidées au cours de notre recherche

Méthodologie :

Pour répondre à notre problématique et vérifier les hypothèses, nous allons opter pour la méthode descriptive analytique.

La première a pour but de décrire les différentes notions liées aux créances et risque client, bien expliqué le mécanisme et le fonctionnement du recouvrement de ces créances.

La deuxième a pour objet de faire une analyses financière et ceci à travers les différents ratios de gestion et leurs interprétation, et enfin utiliser les données concernant les montants de créances de certains clients potentiels afin d'établir un modèle de prévision des futures créances pour nous permettre de voir la tendance de cette variable dans le temps afin de suggérer de simple recommandations.

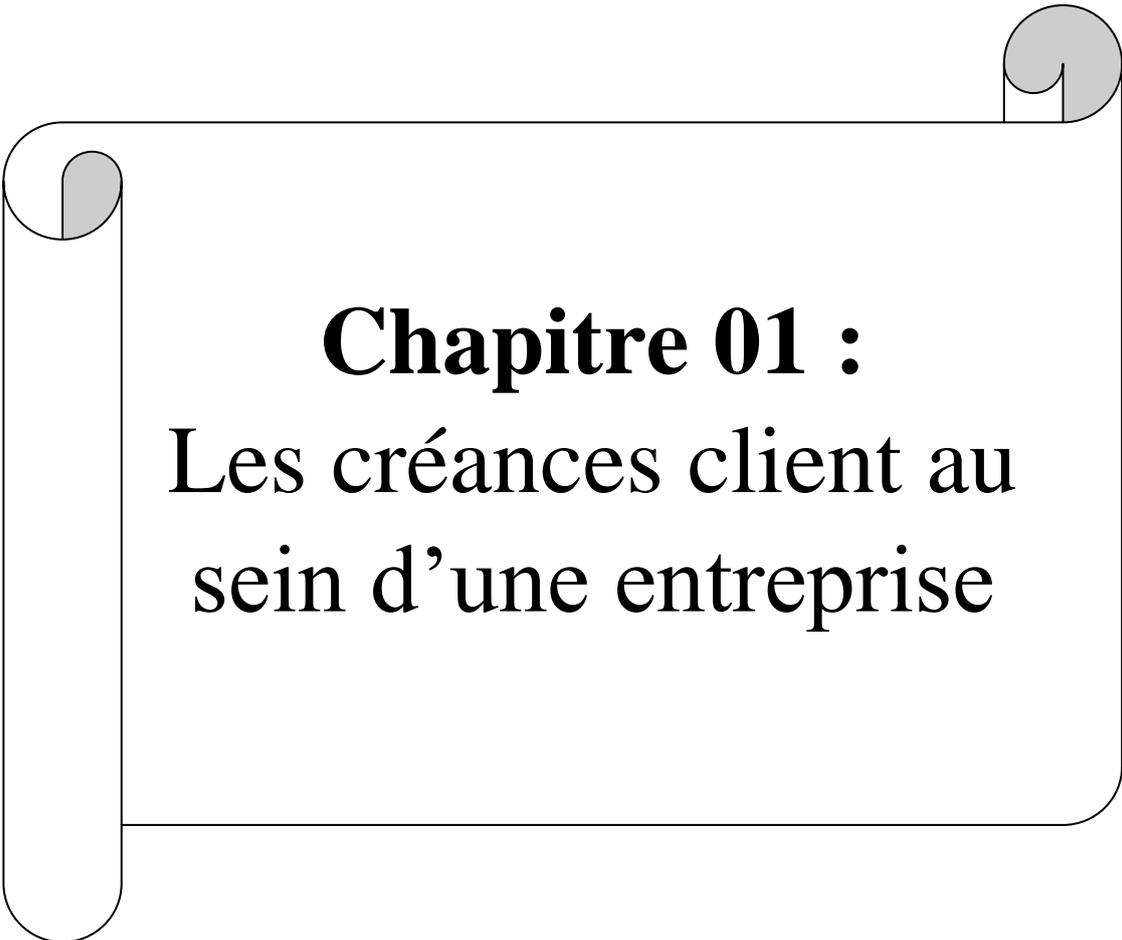
Structure de mémoire

Enfin pour atteindre les objectifs escomptés, nous allons opter pour la division du travail en trois chapitres dont les deux premiers sont purement théoriques, le dernier est consacré à l'étude d'un cas pratique illustrant ce nous avons entamé aux deux précédents, et ce comme suit :

Le premier chapitre porte sur les créances clients au sein d'une entreprise, dont la première section traitera la généralité sur créances clients, la deuxième traitera le risque client, et la dernière de ce chapitre traitera l'impact des créances sur l'équilibre financier.

Le deuxième chapitre concerne le processus de recouvrement de créances, ou seront exposés dans la première section les généralités sur le recouvrement des créances, dans la deuxième section sera déterminé les modes de recouvrement et son organisation, et en dernier, les techniques de recouvrement des créances.

Le troisième chapitre est réservé à la présentation générale de SONELGAZ, puis une analyse financière, et modélisation (modèle de prévision par logiciel R) et suggestion de solution pour diminution de créances.



Chapitre 01 :
Les créances client au
sein d'une entreprise

Introduction

L'entreprise comme tout autre organisme vivant, a un cycle de vie, c'est-à-dire, elle naît, grandit et disparaît.

Certaines entreprises vivent longtemps que d'autres parce qu'elles savent s'adapter à l'environnement et à la concurrence.

L'objectif primordial de chaque entité économique est la réalisation d'un profit mais ce but peut ne pas se réaliser si les ventes effectuées ne sont pas payés dans les délais prévus.

Pour mieux comprendre la problématique des crédits client nous allons présenter dans ce chapitre les créances et le risque client au sein d'une entreprise économique à travers les trois sections suivantes :

Section 01 : notions générales sur les créances

Section 02 : le risque client

Section 03 : l'impact des créances sur l'équilibre financier à court terme

Section 01 : notions générales sur les créances

Les créances clients représentent des sommes dues par les clients à une entreprise. Une créance client devient recouvrable lorsque le délai de paiement accordé au client arrive à expiration. Dans la plupart des cas, la date limite est à 45 jours fin de mois, ou 60 jours à compter de la date de facturation (cependant il y a des exceptions). Si aucun accord n'a été pris entre les deux parties, un délai de 30 jours est considéré comme acquis au créancier.

Sous-section 01 : qu'est-ce qu'une créance ?

1-Définition de la créance

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

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

La créance court à compter de la date de fourniture des marchandises, ou de l'exécution de la prestation de services. À cet effet, la signature d'un bon de livraison, d'une facture acceptée, ou d'un document certifiant la réalisation de la prestation est vivement recommandée. La créance devient exigible et recouvrable dès lors que le délai de paiement a été dépassé. Ce délai résulte d'un accord entre le fournisseur et le client en amont de la transaction commerciale.¹

Les créances liées à la vente de biens ou services rattachés au cycle d'exploitation de l'entité figurent sous le compte 41 « Clients et comptes rattachés ».

Selon les besoins de la gestion et de l'information financière, des subdivisions du compte 41 sont créées telles que :

- 411 « clients »;
- 413 « client-effets à recevoir »;
- 416 « clients douteux »;
- 417 « créances sur travaux ou prestations en cours » ;

¹www.cheneliere.info/cfiles/complementaire/complementaire_gm/.../compt_ch_2.pdf (consulté le 02/02/2019 à 10:45)

- 418 « clients-produits non encore facturés » ;
- 419 « clients créditeurs, reçues, RRR à accorder et autres avoirs à établir ».

2- Les caractéristiques de la créance²

La créance doit être certaine, liquide et exigible.

2-1 La créance doit être certaine

Celui qui réclame l'exécution d'une obligation doit la prouver. Réciproquement, celui qui se prétend libéré doit justifier le paiement ou le fait qui a produit l'extinction de son obligation, selon **l'article 323 du code civil** « Le créancier doit apporter la preuve de l'obligation et le débiteur, celle de sa libération »

Le créancier devra donc établir qu'un contrat a été conclu :

- comportant les signatures de chacune des parties ;
- ne comportant pas de clause emportant l'annullité ;
- mentionnant l'objet de la commande et le prix à payer.

Un bon de commande, correctement rempli et valablement signé par les parties, est dans ce contexte une preuve certaine établissant la relation contractuelle.

Pour établir la preuve de la créance, le créancier devra par ailleurs prouver qu'il a, pour sa part, rempli ses obligations contractuelles. Un bon de livraison, valablement signé par les parties, jouera ce rôle. L'ensemble, bon de commande et bon de livraison, établira alors définitivement la réalité de la dette.

2-2 La créance doit être liquide

Le montant de la créance doit pouvoir être évalué. Par ailleurs, le créancier doit tenir compte, pour chiffrer le montant de la créance, des éventuels versements déjà réalisés par le débiteur.

2-3 La créance doit être exigible

La créance doit être échue, c'est-à-dire que la date limite de paiement, prévue au contrat, a été dépassée.

Le créancier ne peut procéder au recouvrement d'une créance à terme ou dont l'exécution est soumise à condition suspensive. Une créance prescrite ne présente bien évidemment plus aucun caractère d'exigibilité.

Il importe que les éléments contractuels (le contrat) stipulent la date, ou la date limite, du Paiement de la chose ou de la prestation.

La créance devient non exigible si :

²NOURINE (Fatima) : *La fonction audit interne dans le recouvrement des créances*, mémoire de magistère en droit bancaire et financier, Université d'Oran, 2014, p.126.

1. elle est soumise à une condition suspensive non encore réalisée.
2. elle a disparu à l'avènement d'une condition résolutoire.
3. Une créance est exigible à terme, ou de façon successive.

Sous-section 02 : Évaluation et comptabilisation de la créance

Pour diverse causes, Les créances inscrites à l'actif peuvent présenter le risque de ne pas être recouvrées, c'est par exemple le client qui est devenu totalement ou partiellement insolvable ou il contesté la livraison, l'application du principe de prudence impose alors de prendre en compte cette charge probable dès la clôture de l'exercice.

En conséquence, les créances ne sont plus maintenues à l'actif pour leur valeur d'origine mais dépréciées par une provision. Dans la pratique, l'analyse détaillée de balance individuelle des comptes clients permet d'établir pour chacun d'eux, s'il existe des risques éventuelles de non recouvrement des retards anormaux de paiement, des règlements non honorés à l'échéance, la connaissance des difficultés financières d'un client constituent souvent des indicateurs précieux.

Si dans certaines activités, la détermination de la provision créance s'avère impossible, l'entreprise peut avoir recours à des modes de dépréciation forfaitaires. Elle doit être alors à mesure de justifier le bienfondé de la méthode retenue.³

1-Evaluation de la créance à la clôture de l'exercice⁴

En appliquant des règles générales du SCF, les créances sont retenues en comptabilité pour leur valeur nominale. Par prudence, à l'arrêt des comptes, il faut constituer une dépréciation lorsqu'apparaît un risque de non recouvrement. Ce risque existe les types de créances suivants :

1-1 Les créances douteuses

Il s'agit de créances certaines quant à leur existence, mais incertaines quant à leur recouvrement pour des raisons diverses : client en difficulté, client disparu... ces créances doivent faire l'objet d'un transfert, pour leur montant total (TVA comprise), au compte : **416 client douteux ou litigieux**.

Ensuite une dépréciation doit être constatée. Son montant doit être apprécié en fonction des circonstances de la perte probable et en respectant le principe de prudence. Cette dépréciation doit toujours être déterminée sur le montant de la créance **HT**. En effet, la TVA collecté à

³HIDOUS (I), KHELLASSI (S) : *L'audit interne du processus de recouvrement des créances*, 2016, p.5.

⁴GEORGE L, MICHLINE F, ALAIN B et HANIFA B ., *Manuel de comptabilité approfondie*, édition BERTI Alger, 2013, p.105

l'occasion de la naissance de la créance, pourra être récupéré par l'entreprise en cas d'annulation ou d'impayé.

Une estimation forfaitaire est admise par la doctrine comptable à condition qu'elle soit déterminée grâce à une méthode appropriée et avec un degré de certitude suffisant comme exemple un calcul statistique.

A la clôture des exercices suivants, si la dépréciation est devenue sans objet elle doit faire l'objet d'une reprise.

Position fiscale : la provision pour dépréciation est fiscalement déductible

-à condition que les événements en cours à la date de la clôture de l'exercice rendent la perte prévue suffisamment probable ;

-que le risque de non recouvrement soit nettement précisé c.-à-d. qu'il concerne une créance déterminée, la connaissance entre la date de clôture de l'exercice et la date effective d'arrêtés des comptes, d'un événement susceptible de rendre une créance douteuse, constitue un motif à prendre en compte pour la constitution d'une dépréciation.

1-2 les créances irrécouvrables

Une créance est irrécouvrable lorsque le non recouvrement est certain, soit du fait de la situation du débiteur (procédure de liquidation de biens closes pour insuffisance d'actif, disparition sans laisser d'adresse, paiement au moyen d'un chèque volé...) soit par suite de l'écoulement du délai de prescription.

Lorsque une créance est définitivement irrécouvrable, elle doit être enregistrée comme une perte de l'exercice, dans le compte de : 654. Pertes sur créances irrécouvrables.

Lorsqu'une créance est fiscalement admise comme irrécouvrable :

-elle constitue une perte déductible du résultat de l'exercice au cours duquel son caractère irrécouvrable a été constaté ;

-la TVA facturée au client devient récupérable à condition d'adresser au client défaillant un duplicata de la facture initiale rectifiée.

Tableau n° 01 : Les écritures comptables d'un client douteux

N° du compte		Libellé exercice N	Montant	
Débit	Crédit		Débit	Crédit
416		Client douteux	X	
	411	Client Transformation de la créance au client douteux		X
685416		Dotation perte de valeur- client douteux	X	
4916		Perte de valeur client	X	
	4916	Perte de valeur		X
	785416	Reprise sur perte de valeur client douteux		X
654		Perte de créances irrecouvrable	X	
4457		Tva collecté	X	
	416	Client douteux Radiation de la créance		X

Source : Manuel de comptabilité approfondie, édition BERTI, 2013, p 107

1-3 les créances litigieuses⁵

Il s'agit là du cas où un client conteste le montant de la facture qui lui a été adressé.

Lors de la survenance du litige en cours d'exercice aucun enregistrement ne devra être effectué. Si le litige n'est pas réglé à la clôture de l'exercice, il convient de faire subir à la créance en cause le même traitement qu'à une créance douteuse : transfert au débit du compte « 416 », création d'une dépréciation.

Eventuellement, si un procès est prévisible et le débiteur a demandé des réparations financières, une « provision pour risques » peut être constituée.

⁵Manuel de comptabilité. Op.cit. p.107

Tableau n° 02 : les écritures comptables d'un client litigieux

N° du compte		Libellé exercice N	Montant	
Débit	Crédit		Débit	Crédit
416		Client douteux	X	
	411	Client Transformation de la créance au client douteux		X
68174		Dotation perte de valeur- client douteux	X	
	491	Dépréciation des comptes de clients		X
654		Perte de créances irrecouvrable	X	
4456		Tva déductible	X	
	416	Client (irrecouvrable)		X

Source : Manuel de comptabilité approfondie, édition BERTI, 2013, p.108

Sous-section 03 : la facturation

La facturation est indispensable pour encaisser l'argent des clients. La facture est un élément de preuve d'une opération commerciale. Il s'agit également d'un document comptable. Vu l'importance du document, des règles de facturation sont mises en place pour réglementer l'établissement des factures. Les logiciels de facturation prennent en comptes les règles de facturation dans la conception des modèles de facture.

1-Définition de la facturation

La facture est le document établi par le vendeur et adressé au client à la suite d'une vente, qui détaille le type de marchandise vendu, la quantité, le décompte du prix et la somme totale due par le client. La facture a pour objet de déclencher le règlement des biens ou services achetés, de servir de preuve en cas de litige et permet de contrôler le montant de la TVA à acquitter et les prix pratiqués. Dans le cas d'une vente directe au consommateur, la facture n'est pas obligatoire, mais le client peut l'exiger. L'acheteur est tenu de régler la facture selon les conditions prévues dans la commande.⁶

⁶Joëlle Bonenfant, Jean Lacroix : *Comprendre le monde de l'entreprise*, chambre de commerce et d'industrie de Paris, p.1.

2-L'obligation de la facture

Les règles de facturation imposent la délivrance d'une facture pour ton achat de produit ou de service pour une activité professionnelle. Le vendeur est tenu de délivrer une facture dès la réalisation de la vente ou de la prestation de service. L'acheteur doit réclamer sa facture dans le cas où elle n'est pas délivrée dans un délai raisonnable.

Pour les professionnelles, l'obligation d'établir une facture est totale. Cette obligation s'applique également aux TPE et auto-entrepreneurs. Mais dans le cas de la vente de biens ou marchandises à un particulier, la facture est obligatoire pour :

- Les ventes à distance
- Le client qui la commande

Dans les autres cas, le vendeur remet un ticket de caisse à l'acheteur.

Il est recommandé de facturer toutes les opérations de vente pour protéger les deux parties et faciliter la comptabilité. Pour ce faire, il est meilleur d'utiliser un logiciel de facturation qui vous permet de délivrer des factures de manière simple et rapide. Le logiciel de facturation d'une gestion offre possibilité de saisir simplement des factures et de les personnaliser en insérant le logo et en choisissant la couleur de la police de caractère.⁷

3-Les mentions de la facture

La facture contient plusieurs types d'informations et notamment : exonéré

- Les éléments d'identification du vendeur : raison sociale, adresse, numéro de registre du commerce et des professions...
- Les éléments d'identification de la facture: date, numéro...
- Les références de la commande ayant déclenché la vente.
- Le rappel des conditions de vente (transport, livraison, paiement...).
- Les caractéristiques générales de l'envoi (nombre de colis, poids, contenu non détaillé...)
- La description détaillée des marchandises : désignation, quantité, prix unitaire hors taxe (HT), montant total hors taxe, réduction de prix et nature, TVA, total toutes taxes comprises (TTC), net à payer, taux de TVA et taxes.

⁷LASSEGUE (Pierre) : *Lexique de comptabilité*, 6^{ème} édition, les éditions, DUNOD, Paris, 2007, p.336.

4-les réductions et les majorations des prix dans une facture

Des majorations ou des réductions peuvent s'ajouter ou se soustraire au prix des marchandises. Parmi les majorations, on peut noter :

- Les débours (frais de transport, d'emballage et d'assurance supportés par le vendeur au cours de la livraison et refacturés au client).
- La TVA (Taxe à la Valeur Ajoutée) ou plus précisément les TVA (les marchandises livrées peuvent être soumises à des taux différents).
- Les taxes parafiscales (taxe sur le textile, sur le transport...).

Les réductions sont au nombre de quatre :

- La remise : c'est une réduction accordée en fonction de l'importance de la quantité achetée ou de la profession de l'acheteur. Elle est évaluée par application d'un pourcentage sur le prix de vente (20% de remise).
- Le rabais : il s'agit d'une réduction exceptionnelle et négociée avec le client accordée pour réparer une erreur du fournisseur (défaut de qualité, retard de livraison, livraison non conforme...).
- L'escompte : cette réduction est accordée pour paiement au comptant ou avant la date d'exigibilité.
- La ristourne : cette réduction, accordée généralement en fin d'année et calculée sur l'ensemble des achats effectués par un même client, consiste en un remboursement d'une partie de la somme payée. Le taux est souvent progressif. La ristourne est faite pour fidéliser le client.⁸

5-les types de factures

Il existe plusieurs formes de factures et notamment :

- La facture simple (ou sur place) : le client et le fournisseur habitant la même ville, elle est remise avec la marchandise et ne comporte pas de frais de transport.
- La facture d'expédition : elle concerne les marchandises envoyées par transporteur, quand le client et le fournisseur n'habitent pas la même ville. Elle porte la mention du mode et des conditions d'expédition.
- La facture d'avoir : c'est une facture dont le montant est porté au crédit du compte du client qui a trop payé (renvoi de marchandise, emballages consignés...).

⁸Joëlle Bonenfant, Jean Lacroix, op.cit. p.25.

- La facture pro forma : cette facture fictive, employée principalement dans le commerce international, est établie avant la vente et permet à l'acheteur de justifier du prix qu'il aura à payer.

Section 02 : le risque client

Une société bien gérée est attentive à ses entrées en trésorerie. Le poste client est un point critique à surveiller de près. Etre exigeant pour vous faire payer sans délai est un pré requis pour une gestion saine de votre entreprise. Pour éviter les impayés, il convient d'être vigilant quant aux retards de paiement des dettes et le cas échéant mettre en œuvre les outils pour le recouvrement des créances clients.

Sous-section 01 : le risque client et ses origines

1-Définition du risque client

Le risque du crédit clients ou le risque de l'encours est l'un des principaux risques financiers de l'entreprise .L'encours client qui est le totale des factures émises par l'entreprise dont ses clients n'ont pas encore réglées représente un risque financier major pour l'entreprise, ce risque financier peut être :

- Un risque de non-paiement (risque d'impayé) :

Les clients peuvent ne pas honorer leurs créances soit par manque de volonté ou bien faute de leurs incapacités financières, l'entreprise se trouve donc dans une situation de perte.

- Le risque de retard de paiement :

Les clients dans ce cas honorent leurs factures mais avec un retard, ils ne respectent pas les délais contractuels et cela engendre un cout économique que l'entreprise doit supporter.⁹

2- les origines du risque client

Le problème major derrière l'inefficacité de gestion du risque client est le manque d'organisation. Les entreprises cherchent toujours comment gérer le risque client avant même de se poser la question sur l'origine du risque à côté de l'origine organisationnelle, il y'a des origines techniques, juridiques, comptables et financiers du risque client.

-Les origines techniques sont :

- Problème de qualité dans les produits vendus

⁹Darsa, Jean-David , : *La gestion du risque crédit client : identifier, comprendre, maitriser* ,Ed.Gereso p.45.

- Des problèmes rencontrés dans la livraison et les conditions transports
- Saisie incorrecte de la commande
- Le non satisfaction des besoins exprimés par le client

Tous ces problèmes mettent l'entreprise devant un litige dit litige technique qu'elle doit en répondre rapidement.

2-1-Les origines juridiques

Sont plus complexes que les origines techniques et touchent quatre points essentiels : le contrat de vente, les factures et CGV, les moyens de paiement utilisés et les décisions judiciaires concernant les clients ;

2-1-1-Les origines liées aux contrats :

- Le non clarté de contrat
- La non-validation du contrat par le vrai représentant légal de client
- Le contrat comporte des clauses illégales
- Des aspects techniques non financières importants non pas été mentionné dans le contrat
- Le non-respect de contrat par l'un des contractant ce qui engendre une rupture du contrat.

2-1-2- Les origines liées aux factures et CGV

- La facture ne montre pas avec clarté les libellés (libellé flou)
- Facture ne faisant pas apparaître la TVA
- Facture ne correspond pas au contrat de vente
- L'inexistence des CGV non conforme à la législation
- La non écriture des CGV sur la facture

2-1-3-Les origines liées aux moyens de paiement

Les entreprises peuvent subir des impayés ou des retards de paiement à causes des problèmes liées aux moyens de paiement et cela soit volontairement ou involontairement de la part de ses clients

Les origines de risque client qui concernent les moyens de paiement sont :

- La non signature de chèque par le client ce qui entraîne un rallongement du délai
- Absence de provision ou insuffisance de provision sur le compte client • Opposition à l'encaissement du moyen de paiement par le client

- Le client est en face de situation d'interdiction bancaire, il ne peut pas émettre de chèque ou utiliser de carte bancaire
- Le vol des moyens de paiement (espèce, chèque) par le membre de personnel.¹⁰

Sous-section 02 : Conséquence du risque crédit client

Le risque du crédit client engendre un ensemble des conséquences qui peuvent nuire à l'activité de l'entreprise.

1-Les conséquences techniques

Dans un certain nombre de cas, il arrive que des impayés d'un montant élevé déclenchent une série d'effets techniques en retour.

Pour l'essentiel, ces derniers sont :

- Annulations de commande et/ou de livraison ;
- Arrêts ou suspensions de la fabrication de lots de produits destinés à des clients défaillants ou litigieux ;
- Récupérations d'un ou plusieurs produits chez le client, suite à un impayé élevé ou à une rupture de contrat, ces derniers faisant l'objet d'une clause de propriété insérée dans ledit contrat de vente ;
- nécessité de remplacer un ou plusieurs produits défectueux, leur état étant l'objet d'un litige ayant engendré le non-règlement de la facture par le client ;
- réalisation de prestations de services complémentaires ou supplémentaires à titre gratuit (retouches, réparation, vérification, réglages, re-paramétrages...), afin de débloquer un impayé engendré par un litige technique avec le client ;
- nécessité de refaire partiellement ou totalement des travaux initialement accomplis, suite à un refus de payer de la part du client, occasionné par le non-respect du cahier des charges initial.

2-Les conséquences juridiques

Dans la pratique, plus une transaction commerciale est complexe et/ou plus son montant est significatif, plus le risque qu'un impayé engendre des effets juridiques est élevé.

Ces effets peuvent concerner, soit la transaction elle-même (contrat de vente), soit les conséquences de sa non-réalisation (pour des motifs techniques, juridiques ou financiers).

Les principales conséquences juridiques communément observées sont :

¹⁰Pierre Maurin : *La gestion du risque clients dans les PME Anticiper et gérer ses impayés*, Ed AFRON p.11.

- Dommages et intérêts à recevoir ou à régler, en cas de non-respect d'une ou plusieurs clauses contractuelles par l'un ou l'autre des co-contractants (soit l'entreprise Fournisseuse ou son client) ;
- Intérêts de retard rendus obligatoires par le législateur, en cas de retards de paiement ou d'impayés de la part des clients ;
- Rupture et annulation du contrat de vente, suite à un impayé occasionné par un litige devenu insoluble ;
- Déclenchement d'une procédure amiable, afin d'éviter de devoir lancer une procédure judiciaire longue et coûteuse ;
- Recours à une procédure de contentieux (procédure judiciaire classique) ;
- Mandatement d'un huissier afin d'empêcher qu'un client indélicat revende ou transforme le ou les produits non payés que l'entreprise lui a déjà livrés, ou à défaut obligation à ce dernier de constituer une provision sur son compte bancaire d'un montant égal à l'impayé (mesures conservatoires) ;
- Action en référé devant le tribunal de commerce compétent (procédure judiciaire accélérée, réalisable que sous certaines conditions) ;
- Déclenchement d'une procédure collective (redressement ou liquidation judiciaire) à l'encontre d'un client professionnel (entreprise individuelle, société, association) en cessation de paiement ;

3-Les conséquences sur l'organisation¹¹

L'absence ou l'insuffisance de gestion du risque clients n'a pas que des effets sur les domaines techniques et juridiques.

Un autre domaine est aussi concerné par cette problématique : l'organisation interne de l'entreprise, à travers notamment l'affectation des responsabilités, l'établissement et l'application des procédures, ainsi que le niveau de formation des salariés concernés.

En effet, bien que son périmètre soit souvent difficile à cerner, l'organisation revêt néanmoins un rôle tout aussi important dans la gestion du recouvrement des créances impayées ; y compris dans les petites entreprises. Car, l'efficacité d'une stratégie de gestion repose toujours sur une organisation fiable et stable des différents métiers ou services de l'entreprise, quelle que soit la taille de cette dernière.

Or sans organisation, il est impossible d'avoir une répartition équilibrée et pertinente des principales tâches et responsabilités du personnel de l'entreprise.

¹¹Pierre Maurin, livre Op.cit. p.15.

Dans la pratique, ces effets concernent très souvent plusieurs services, certains de manière directe comme la comptabilité et la trésorerie, et d'autres de manière indirecte comme le marketing et la logistique.

Parmi ces différentes conséquences organisationnelles, on peut noter :

- réorganisation de la comptabilité et de la trésorerie, en recourant soit à des heures de travail supplémentaires (par exemple, dans le cas où le personnel concerné est à mi-temps ou trois-quarts de temps) ou soit à du personnel supplémentaire (temporaire ou non), ceci afin de s'occuper du recouvrement d'un volume de créances impayées important ;
- Mise en place de nouvelles procédures administratives (notamment au niveau de la prise de commande et/ou de la livraison), de manière à enrayer le flux des retards de paiement et/ou d'impayés, dans le cas où celui-ci perdurerait ;
- Externalisation de la gestion du recouvrement des créances clients, en ayant recours à un sous-traitant spécialisé (société d'affacturage ou de recouvrement).

Sous-section 03 : prévention et limite du risque client

Dans le but de limiter les risques client l'entreprise met en œuvre une démarche de prévention contre ce risque.

1-l'information commerciale

L'entreprise collecte les informations sur l'entreprise cliente, ces informations peuvent être des informations de nature juridiques, financières et commerciales.

Elle utilise ces informations afin de prévenir le risque qui peuvent être tiré des états financiers de l'entreprise, du contact direct avec le client, dans la presse économique ...etc.

2-Maitrise des risques client¹²

Pour limiter l'encours de ses clients, on peut, par exemple, pour ceux qui n'ont pas respecté les échéances de leurs factures précédentes, tenter d'imposer un paiement comptant. On peut également réduire progressivement les délais de paiement de ces clients, ou exiger dans certains cas un chèque certifié. Attention cependant à ne pas demander des délais de paiement discriminatoires, à défaut de quoi le client pourrait réclamer en justice des dommages et intérêts.

¹² Jean-Luc ROSET, Didier VOYENNE : *Le crédit management en pratique outil d'optimisation du poste clients*, Les éditions d'organisation, p.30.

Modifier les conditions générales de vente. Mais cette décision doit être appliquée à l'ensemble de la clientèle et de façon systématique. Dans le cas contraire, les clients "évincés" pourraient agir en justice pour faire cesser la pratique discriminatoire. Enfin, tant que le client n'a pas proposé d'en payer le prix, il est possible de suspendre l'exécution de la commande. Dans ce cas, cette dernière ou le contrat conclu n'est pas remis en cause, mais simplement suspendu. Ce peut être le cas si l'on a exigé le versement d'un acompte : on peut différer ses obligations jusqu'au paiement de cette somme. Dans un tel cas, il peut être utile d'adresser une mise en demeure au client pour couper court à une contestation éventuelle et préserver votre bonne foi en cas de procédure judiciaire ultérieure.

3-Bien rédiger les documents commerciaux

- Rédiger correctement les documents contractuels avant la vente ou la prestation de services est essentiel pour se faire payer, éviter les contentieux éventuels ou obtenir gain de cause en cas de procès.

- Faire signer un bon de commande ou un devis : si l'on est amené à engager une procédure de recouvrement, il servira de preuve de la réalité de la commande passée.

- Ne pas oublier le bon de livraison, de façon à démontrer que l'on a bien respecté la date de mise à disposition de la marchandise ou que l'on a bien expédié celle-ci.

- Communiquer ses conditions générales de vente (CGV), de préférence sur le bon de commande ou le devis : cette communication est obligatoire pour tout client qui en fait la demande. Les CGV doivent préciser le barème de prix, les conditions de règlement et les rabais et ristournes éventuels. Les conditions de règlement doivent en principe mentionner le délai de paiement des factures. Elles doivent préciser le taux des pénalités applicables en cas de retard de paiement.

- Rédiger correctement la facture et l'adresser au client au plus tard à la livraison de la marchandise ou à sa prise en charge par l'acheteur.

- Si le client modifie vos CGV et si vous acceptez la commande, les clauses modifiées ou écartées par lui ne pourront pas lui être opposées.

4-Prévoir des pénalités de retard

La loi n'impose pas les pénalités de retard, mais il est conseillé d'en prévoir pour inciter ses clients à respecter les délais de paiement prévus et compenser le coût bancaire des retards de paiement. Les pénalités de retard doivent être mentionnées dans les conditions générales de vente et leur taux doit être rappelé sur la facture. Elles sont exigibles dès le lendemain de la date de règlement indiquée sur la facture.¹³

5-Connaître les clauses commerciales utiles

Diverses clauses commerciales peuvent être insérées dans le contrat de vente et notamment sur le bon de commande signé par le client :

- Une clause limitant le délai de réclamation des clients : stipulée dans les conditions générales de vente, elle fixe une limite à la durée pendant laquelle le client pourra contester la qualité des marchandises livrées. En général, cette clause fait baisser le nombre des contestations dilatoires des mauvais payeurs. On peut également prévoir une clause selon laquelle les délais de livraison sont donnés à titre indicatif et qu'un retard de livraison ne justifie donc pas l'annulation de la commande, ou que l'acheteur devra tolérer une qualité de marchandise légèrement différente de celle commandée sans pouvoir opposer un refus de paiement.

- Une clause compromissoire : elle vise à soumettre les litiges avec les clients à des arbitres désignés d'un commun accord. Cette clause est utilisée pour des contrats importants ou présentant un aspect technique particulier.

- Une clause attributive de compétence : si l'on est en relation d'affaires avec des entreprises installées loin de chez soi ou à l'étranger, on peut désigner à l'avance la juridiction compétente en cas de litige. Dans le commerce international, cette clause est en général complétée par une clause fixant la loi applicable au litige.

Ces clauses doivent avoir été acceptées par le client.

¹³Jean-Luc ROSET, Didier VOYENNE : Op.cit. p.87.

6-Mobiliser les créances commerciales ¹⁴

L'escompte commercial, par transmission à la banque de lettres de change ou de billets à ordre, constitue, comme la cession de créances par bordereau, à la fois un mode de paiement des créances, une garantie de paiement et un crédit pour l'entreprise. Dans les deux cas, le banquier joue le rôle du factor de l'affacturage. Il centralise les effets et crédite l'entreprise des créances qui lui sont remises, sous déduction de la rémunération du service rendu et des intérêts à courir jusqu'à la date d'échéance des créances transmises. Recourir à l'escompte permet ainsi de recevoir une avance de trésorerie. De plus, le taux de l'escompte est négociable à tout moment avec le banquier. L'inconvénient est que la banque a le droit de sélectionner les effets de commerce et donc d'accepter seulement certains d'entre eux, sauf dans le cas (qui peut se négocier avec elle) où elle a pris l'engagement écrit d'accepter tous les effets présentés. Il en est de même pour les cessions de créances et pour les créances cédées à une société d'affacturage. La convention d'escompte signée avec le banquier doit fixer, outre le montant des agios, les conditions dans lesquelles les effets sont remis et préciser dans quelle mesure la banque est, ou non, obligée de les accepter.

7-Utiliser l'assurance-crédit

Un impayé est un sinistre pour l'entreprise et, comme tel, peut être couvert par un assureur : c'est l'assurance-crédit. Mais attention, celle-ci garantit seulement, en principe, contre le risque d'insolvabilité définitive des débiteurs. C'est donc un service moins complet que l'affacturage et certainement moins pratique que l'escompte commercial. En outre, l'assurance laisse toujours une partie de la créance à la charge de l'entreprise. Cette franchise peut s'élever de 15 à 40 % de la créance selon les contrats. En pratique, l'assurance doit porter sur tous les clients de l'entreprise. L'indemnisation intervient dans les délais prévus au contrat lorsque le client se révèle insolvable et est reconnu juridiquement comme tel, les frais de contentieux engagés restant normalement à la charge du créancier. L'assureur peut se réserver le droit de supprimer sa garantie ou de la réduire pour tel ou tel client lorsque le contrat souscrit est un contrat "dénommé", c'est-à-dire un contrat dans lequel les crédits sont étudiés individuellement par l'assureur. Dans les contrats "non dénommés", à l'inverse, les crédits assurés ne dépassent pas une somme forfaitaire fixée à l'avance, mais l'assureur ne les vérifie pas. ¹⁵

¹⁴Pierre Maurin. Op.cit. p.104.

¹⁵Pierre Maurin. Op.cit. p.147.

8-Se faire payer avec l'affacturage

L'affacturage offre quatre services différents. D'abord, la mobilisation des créances, qui donne un avantage de trésorerie immédiat : le compte est crédité le jour même où sont remises les factures, ou dans les deux jours au plus tard. Ensuite, le renseignement commercial, le recouvrement des créances proprement dit et la prise en charge de l'insolvabilité des débiteurs. Les sociétés d'affacturage disposent en général d'un système informatisé de relances, d'un service crédit spécifique, d'une approche par secteurs d'activité, notamment. Certaines assurent à leurs adhérents un retour d'information complet et permanent sur leurs comptes clients : facturations en cours, suivi des autorisations, des impayés, des litiges... L'affacturage peut intéresser les PME pour lesquelles les sociétés spécialisées offrent des contrats particuliers. L'inconvénient est que le factor peut se réserver le droit de faire un choix parmi les créances de l'entreprise, ce qui lui permet de pouvoir éliminer certains clients connus comme mauvais payeurs. En outre, le coût de l'affacturage est assez élevé. Il dépend des commissions de gestion et du taux de la mobilisation, soit, respectivement, de 0,40 à 2 % et 5,5 % environ. Dans les contrats pour les PME, de plus, il faut payer une commission forfaitaire annuelle.

Bon à savoir : avant d'accepter de travailler pour vous, la société d'affacturage étudie votre chiffre d'affaires, la nature de votre clientèle, le montant moyen de vos factures et vos besoins de trésorerie.

9-Vendre avec une réserve de propriété

Une clause de réserve de propriété insérée dans un contrat de vente stipule que le créancier reste propriétaire du bien vendu tant qu'il n'a pas été réglé. Cette clause permet donc de revendiquer les marchandises si la facture n'a pas été payée dans le délai convenu. Elle peut notamment être utilisée pour des matériels ou des outillages. En cas de redressement judiciaire, cette clause est, sous certaines conditions, opposable aux autres créanciers. On dispose alors de trois mois à compter de la publication du jugement d'ouverture de la procédure pour réclamer la restitution du bien vendu. Mais, pour être utile, cette clause ne peut jouer, bien entendu, que pour des biens ou des marchandises qui existent encore en nature chez le débiteur au moment où elles sont réclamées par le créancier.

Section 03 : l'impact des créances client sur l'entreprise

Le poste client représente en moyenne 40% du total bilan des entreprises. L'évaluation des risques clients apparaît donc comme un enjeu stratégique pour les entreprises, afin d'optimiser leur trésorerie, mais aussi leurs opérations de prospection. Il s'agit d'une précaution incontournable dans un climat économique tendu, puisqu'une défaillance d'entreprise sur quatre est due à un impayé client. L'évaluation des risques clients permet de se prémunir contre le risque d'impayés, en aidant à se concentrer sur les partenaires commerciaux les plus solides et à ajuster les conditions de paiement. Cette évaluation se base en premier lieu sur des informations financières sur le potentiel acheteur.

Sous-section 01 : Le double impact des créances

1-le compte de résultat

Sans s'appesantir sur les composantes du compte de résultat et les différentes manières d'analyser la constitution de la rentabilité d'une organisation, la prévention de l'impayé et/ou de retard du règlement client permet à l'entreprise de maîtriser deux postes de charges :

- les passages de dotations pour dépréciation de créances douteuses ;
- les passages à perte pour créances irrécouvrables. Ainsi, la parfaite maîtrise du risque client permet à l'entreprise, grâce à une gestion appropriée des enjeux crédit client, d'améliorer la constitution de la marge nette de l'entreprise.

L'absence des charges comptables liées à la dépréciation des actifs « créances clients » participe à la fabrication de la marge nette, donc de la rentabilité finale de l'entreprise.¹⁶

2-Bilan

Au-delà de la photo patrimoniale de l'entreprise proposée par le bilan, et illustrant, à un instant donné, l'ensemble des moyens mis en œuvre et leur source de financement, la gestion du risque client participe de manière dynamique à l'accélération effective ou tout au moins recherchée de l'entrée des règlements, c'est-à-dire de l'accélération des flux de trésorerie liés aux règlements des factures à payer, à échéance ou en souffrance. Cette action d'accélérateur de cash, résultante des politiques de relance et de recouvrement effectives des créances nées, participe à la maîtrise accrue du besoin en fonds de roulement, et à l'amélioration structurelle de la situation de trésorerie nette de l'entreprise.

¹⁶Vernimmen : *Finance d'entreprise*, 11^{ème} édition, p.123, 2012.

Le processus de gestion et de maîtrise du risque crédit client permet donc à l'entreprise à la fois d'améliorer sa rentabilité et d'optimiser sa situation structurelle de trésorerie, vecteur sensible s'il en est.

2-1-Le fonds de roulement

Le fonds de roulement constitue la différence entre les ressources stables et les emplois durables. Il a pour objet de financer tout ou partie du besoin en fonds de roulement, du moins sa composante permanente.

FRNG= Ressources durables- Emplois stable

Le fond de roulement constitue une garantie de liquidité de l'entreprise. Plus il est important, plus grande est cette garantie.¹⁷

«Mesuré par la différence entre les ressources stables et les immobilisations (en valeur brute), le FR fonctionnel indique le montant des ressources stables disponibles pour financer les besoins générés par les activités courantes »¹⁸.

Les financiers font la distinction entre le Fonds de Roulement Net global (FRNG) et le Fonds de Roulement Financier (FRF).

Le FRNG se calcule de 2 manières :

Pour une analyse des perspectives à long terme, par le haut du bilan :

- **FRNG = Capitaux permanents - Actifs immobilisés ;**

Pour une analyse des perspectives à court terme, par le bas du bilan :

- **FRNG = Actifs circulants- Dettes à court terme ;**
- **FRF = Ressources durables plus d'un an- actif immobilisé net à plus d'un an**¹⁹ ;

On peut interpréter la situation d'une société en étudiant son niveau en fonds de roulement :

- un FR supérieur à 0 montre que les emplois durables sont intégralement financés par des ressources stables ; la société est dans une bonne situation ;
- un FR inférieur à 0 de façon ponctuelle indique un déséquilibre des financements ;
- un FR inférieur à 0 de façon chronique signale un risque d'insolvabilité ;
- si le FR finance l'intégralité du BFR ($FR > BFR$), alors l'entreprise dégage une trésorerie nette (TN) positive ; à l'inverse, si le BFR est supérieur au FR, l'entreprise utilise des ressources « à court terme » pour financer une partie du BFR.

¹⁷ BARREAU(J), DELAHAYE(J) : *Gestion Financière*, 10ème édition DUNOD, 2001, p.146.

¹⁸HOARAU, (Christian) : *Maitriser le diagnostique financier*, édition groupe Revenue Fiduciaire, 3^{ème} édition, 2008, p.65.

¹⁹BARREAU(J), DELAHAYE(J) : Op.cit,p.490.

2-2 Le besoin en fonds de roulement

Les opérations du cycle d'exploitation (achats, productions, ventes) ainsi que les opérations hors exploitation, donnent naissance à des flux réels (de marchandise, de matière, de produits finis) ayant pour contrepartie des flux monétaires. Les décalages dans le temps qui existent entre ces deux catégories de flux expliquent l'existence de créances et de dettes.²⁰

Le besoin en fonds de roulement est défini comme le besoin de financement lié au cycle d'activité de l'entreprise. Il représente la mesure des ressources financières qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour couvrir le besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses et recettes d'exploitation nécessaires à la production) et aux encaissements (commercialisation des biens et services) liés à son activité. «Le besoin en fonds de roulement correspond à l'immobilisation d'unités monétaires nécessaires pour assurer le fonctionnement courant de l'entreprise».²¹

Le BFR est le besoin de financement qui existe entre le moment où l'entreprise règle ses créanciers et le moment ses créanciers la règlent. On divise ce besoin en deux catégories exploitation/hors exploitation

«Le besoin en fonds de roulement présente une double caractéristique ; liquide dans une optique patrimoniale, essentiellement permanent dans une approche économique »²².

BFR= Stocks+ Clients-Fournisseurs

BFR= (Actif circulant d'exploitation- Dettes d'exploitation)-(Actif circulant hors exploitation- Dettes hors exploitation)

On divise le BFR en deux catégories :

- le Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation (BFRE) lié directement à l'exploitation

BFRE= Actif circulant d'exploitation- Dettes d'exploitation

- le Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFRHE) lié à des éléments hors exploitation.

BFRHE= Actif circulant hors exploitation- Dettes hors exploitation

En résumé, le BFR représente les éléments indispensables pour démarrer et maintenir le cycle d'exploitation de l'entreprise (l'achat des matières premières, la paye des salariés, etc. s'effectuent souvent avant le règlement des produits fabriqués par l'entreprise : les dépenses

²⁰BARREAU(J), DELAHAYE(J) : Op.cit, p.147.

²¹ H. de La BRUSLERIE : *le contrat*, édition ECONOMICA, 2010, p.255.

²² VERNIMMEN & AL : *Finance d'Entreprise*, 7^{ème} édition, 2008, p.267.

générées par l'activité de l'entreprise précèdent donc les recettes issues des ventes, et c'est parce que les décaissements précèdent les encaissements qu'il existe un besoin de financement).

2-3 La trésorerie

Constituée par l'argent disponible en caisse ou en banque, la trésorerie est la différence entre besoins et ressources de l'entreprise. Elle représente également l'ensemble des ressources financières qui permettent de financer ses dépenses à court terme.

« La trésorerie nette représente l'excédent ou l'insuffisance des ressources stables après financement des immobilisations et du besoin en fonds de roulement. Elle est mesurée par différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. La trésorerie nette regroupe les postes de disponibilités diminués des concours bancaires courants »²³.

« La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibles) et son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit donc du cash dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si sa banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme). Enfin, par construction, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement »²⁴.

Il existe deux (02) façons de calculer la trésorerie de l'entreprise²⁵ :

Par le haut de bilan :

- **Trésorerie = FR (Fonds de roulement) - BFR (Besoin en fonds de roulement)**

Par le bas de bilan :

- **Trésorerie = Trésorerie d'actif - Trésorerie du passif**

Interprétation du solde

- Si le **FR > BFR** le fond de roulement finance en totalité le BFR et il existe un excédent de ressources qui se retrouve dans la trésorerie ;
- Si le **FR < BFR** le fond de roulement ne finance qu'une partie du BFR. La différence doit être financée par crédit bancaire;²⁶
- Si la trésorerie nette est positive, la situation de l'entreprise est saine ;

²³HOARAU, (Christian) : Op.cit, p.65.

²⁴Vernimmen : Op.cit. 2012, p.88.

²⁵BARREAU (J), DELAHAYE (J):Op.cit, p148.

²⁶BARREAU (J), DELAHAYE (J):Op.cit, p155.

- Si la trésorerie nette est négative, il existe pour l'entreprise un risque financier à court terme ;
- Si la trésorerie nette est nulle, la situation de l'entreprise est équilibrée mais le risque financier existe.

L'analyse fonctionnelle centrée sur la trésorerie met en évidence le décalage entre la réalisation des opérations (achats, ventes ...) et leur impact sur la trésorerie. Cette méthode cherche donc à vérifier que l'entreprise dispose des ressources financières nécessaires à la couverture des besoins financiers liés à l'immobilisation des capitaux dans le cycle d'exploitation. En d'autres termes, l'entreprise doit être capable de financer les actifs qui donneront lieu à un encaissement ultérieur à savoir :

- les stocks ;
- Les créances ;

L'un des facteurs qui pénalise une entreprise est son manque de trésorerie, alors que souvent, son encours client lui permet d'investir plus et de se développer.

La facture impayée peut peser sur la trésorerie, risquant même d'entraîner un découvert avec les conséquences qui en découlent (frais, risque de rejet de chèque ...). Ce manque de trésorerie peut aussi occasionner un ralentissement de l'activité si l'entreprise a prévu d'utiliser ces fonds pour l'approvisionnement et la livraison d'autres clients.

La maîtrise de la gestion de la trésorerie repose sur un principe simple à comprendre :

- obtenir le règlement des clients avant d'avoir à les régler et non l'inverse,
- organiser le suivi des relances de façon à ne jamais laisser un client oublier sa dette.
- identifier les mauvais payeurs et engager des poursuites en recouvrement de créances sans tarder.

Sous-section 02 : ratios relatifs au risque client

Parmi les ratios financiers utilisés, certains concernent directement ou indirectement la situation du poste clients, ainsi que les éventuelles performances de l'entreprise en matière de réduction des retards de paiement et des impayés. Ces ratios sont, pour l'essentiel, les suivants²⁷ :

- Le délai moyen de règlement des clients ;
- Le « taux de rotation » du poste clients ;
- Le besoin en fonds de roulement (BFR) en jours de chiffre d'affaires.

²⁷Http : // www.bivi.afnor.org , maitrise des risques. (Consulté le 25/03/2019, à 14 :00).

1-Le délai moyen de paiement et de la clientèle

Ce ratio s'obtient en faisant le rapport entre, d'une part le montant du poste clients sur une période donnée (mois, trimestre, année) et d'autre part, le montant total TTC des achats de produits et de services (matières premières, prestations de sous-traitance, etc.) correspondants, l'ensemble multiplié par le nombre de jours de la période étudiée (30 pour un mois, 360 jours pour une année, etc.) ce qui donne la formule de calcul suivante :

$$\text{DMPC} = \frac{\text{Montant total des créances clients de la période} * \text{nombre de jours de la période}}{\text{Chiffre d'affaires TTC de la période}}$$

Ce ratio permet ainsi au crédit manager de suivre l'évolution de son action sur le court et moyen terme en matière de réduction des délais d'encaissement, notamment en comparant régulièrement ce délai moyen avec les délais contractuels. En outre, cet indicateur peut servir d'étalon ou de repère pour évaluer le degré de risque d'un client déterminé soit par comparaison avec un groupe de clients similaires ou par comparaison avec ses comportements de paiement en général.

2-Le taux de rotation du poste clients

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

$$\text{Taux de rotation} = \frac{\text{Chiffre d'affaires TTC de la période}}{\text{Montant des créances clients de la période}}$$

Cet indicateur financier permet au gestionnaire de crédit de vérifier régulièrement si le chiffre d'affaires réalisé se transforme réellement en recettes ou reste « virtuel » pour des raisons d'impayés et/ou de retards de paiement élevés de la part des clients. Plus le résultat de ce ratio est supérieur à 1, plus cela signifie que le taux de transformation du chiffre d'affaires en encaissements est élevé.

Dans la pratique, le taux positif moyen est souvent proche de 6 ou 7 pour les activités de fabrication de biens ou services. Par opposition aux activités de négoce (achats/reventes), qui présentent souvent un taux de rotation plus proche de 12 ou 15, voire 60, parce que ces entreprises bénéficient en grande majorité d'un règlement immédiat de leurs clients (c'est-à-dire dès l'achat des produits ou services : commerces de proximité, professions médicales, grande ou moyenne distribution, etc.)

3-Le besoin en fonds de roulement (BFR) en jours du chiffre d'affaires

Ce ratio financier permet de comparer l'évolution du BFR en fonction du chiffre d'affaires réalisé, de manière à pouvoir anticiper tout début de dérapages, se traduisant par une augmentation du BFR plus élevée que celle du chiffre d'affaires sur la même période, car ceci peut signifier que l'évolution à la hausse du BFR n'est pas uniquement due à celle du chiffre d'affaires mais potentiellement à une augmentation du délai de paiement d'une majorité de clients ou à une hausse des créances commerciales impayées, une réduction des délais de règlement des fournisseurs, une augmentation des volumes stockés, supérieure à celle de l'activité commerciale, etc.

Ce ratio s'obtient en appliquant la formule qui suit :

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

Sous-section 03 : Les coûts liés aux créances clients²⁸

Enfin, et au-delà du coût effectif du délai de paiement sur la marge de l'entreprise et des impacts financiers d'une mauvaise gestion du risque client à travers les dimensions de provisionnement des créances et de trésorerie obérée (ou des coûts d'opportunité associés), une multitude de coûts supplémentaires vont se greffer au risque crédit client.

Nous reviendrons plus en détail sur ces enjeux, mais notons d'ores et déjà les grandes familles de coûts engendrés par le risque crédit client :

- coûts liés au fractionnement des commandes : le client indélicat ou en retard de paiement verra ses prochaines commandes traitées de manière fractionnée, engendrant pour le fournisseur des coûts de fractionnement et de traitement (factures multiples, expéditions multiples, risque d'erreur accru...);
- coûts liés à l'augmentation potentielle du nombre des erreurs de production, de perte de qualité de la facturation (liés à la dynamique de fractionnement, le risque d'erreur de production et de facturation se multiplie de facto);
- coûts liés aux éventuels retards de facturation : processus de gestion obérés par une volumétrie plus importante (plus de petites factures à produire et gérer);

²⁸<https://www.gpomag.fr/web/finance-gestion/finance/recouvrement-de-creances-l-automatisation-facteur-cle-d-optimisation> (consulté le 25/03/2019 à 21:55).

- modularité de la date d'exigibilité de la facture : fin de mois, effets de commerce (et effets induits au titre des erreurs, des oublis, des inattentions) ;
- coût des actions de recouvrement préventif (relance préventive) ;
- coût de la gestion des litiges (identification de la cause du litige, résolution) ;
- coût du recouvrement amiable ;
- coût du recouvrement précontentieux et contentieux, des actions judiciaires ;
- coût administratif de traitement et de gestion des avoirs ;
- coûts de développement et de maintenance des applications informatiques, des infrastructures dédiées ;
- coût des dispositifs de pilotage et de suivi des indicateurs de prise et de gestion des risques crédit client ;
- coûts financiers associés aux passages à perte, aux dotations aux provisions ;
- coûts associés aux stratégies de couverture du risque crédit client ;
- coûts associés au risque commercial, au risque d'image lié au mode de gestion du risque crédit client (refus de transaction, perte de crédibilité sur défaillance client majeur, robustesse des processus internes de l'entreprise, qualité des procédures internes, sens des responsabilités et des enjeux...) ;
- coûts de la prise de risque client (collecte et analyse des informations, processus de prise de décision, investissements formation, gestion et développement de la compétence...) ;
- coût de l'opportunité commerciale, de la ressource commerciale mobilisée à tort sur le mauvais profil client ; - coût d'opportunité à ne pas avoir servi le bon client ;

Il existe une multitude de coûts indirects à appréhender dans la mesure du coût global du risque crédit client : ce dernier ne se résume pas aux impacts comptables et financiers des provisionnements et des passages à perte !

L'enjeu du risque crédit client présente donc de multiples impacts, tant financiers qu'économiques pour l'entreprise. Il convient donc de les apprécier et de les maîtriser au mieux. Et ce, plus particulièrement en contexte économique et conjoncturel contraint. Car au-delà des coûts et des impacts visibles du risque crédit client, la liste précédente des coûts

indirects liés à l'enjeu devient très vite insupportable pour l'entreprise. Gérer le risque crédit client, nous le répétons, n'est plus un luxe, quelle que soit l'organisation.

Sous-section 04 : l'impact de la parfaite maîtrise du risque client²⁹

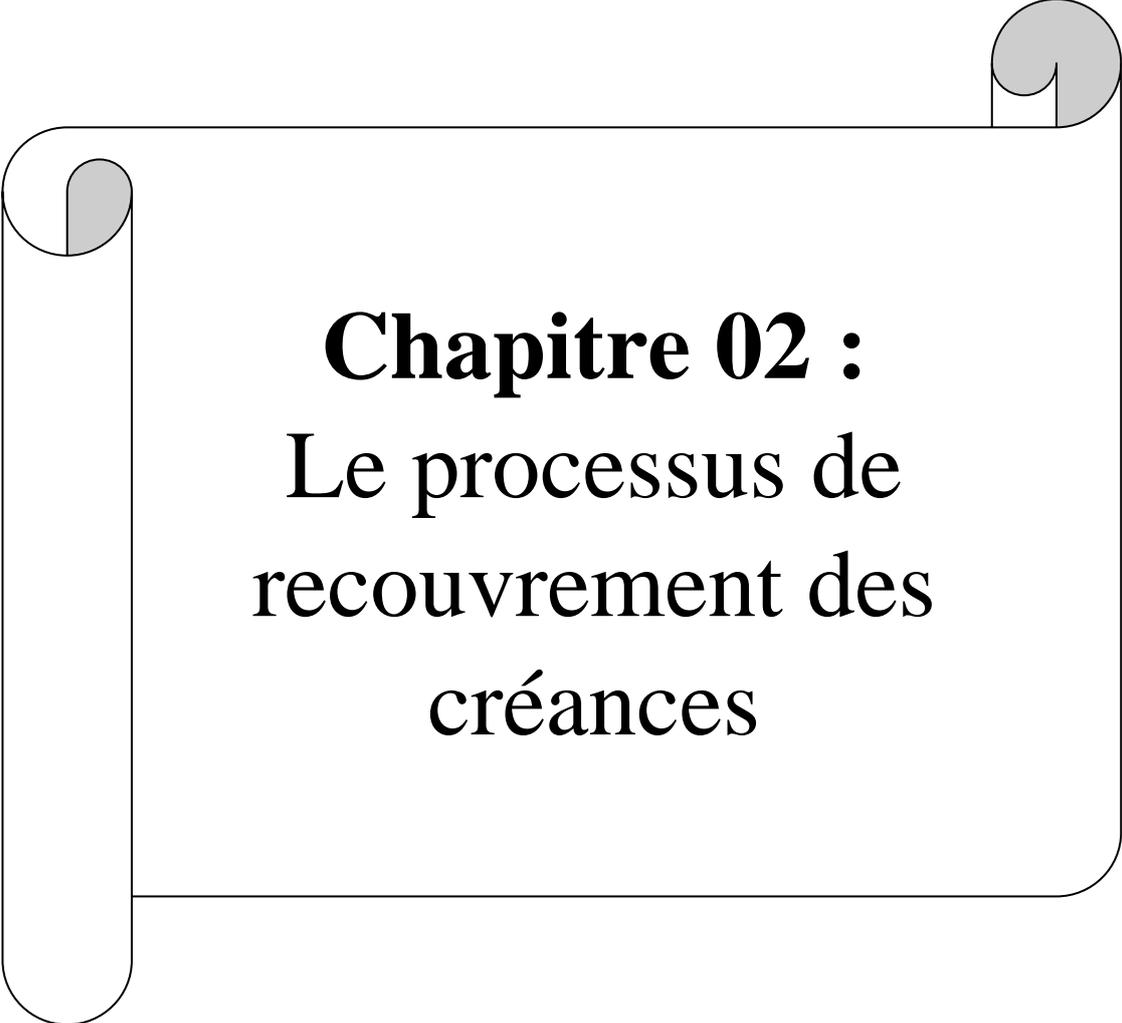
L'enjeu financier de la parfaite maîtrise du risque crédit client dans l'entreprise peut être résumé en trois axes prioritaires :

- Amélioration de la performance financière de l'entreprise : en gérant son risque crédit client, l'entreprise améliore et optimise sa situation de trésorerie au quotidien ; elle optimise la performance économique de sa structure de rentabilité (impact marge), ce qui lui permet ainsi, grâce à ses gains financiers réalisés, d'accroître son autonomie et sa solidité financière.
- Maîtrise du capital, image et du risque de réputation de l'entreprise : une parfaite maîtrise du risque crédit client illustre aux tiers, quels qu'ils soient, une grande rigueur de gestion et de pilotage opérationnel. Facturation et recouvrement maîtrisés traduisent une saine gestion. La satisfaction client s'en trouve accrue (gestion efficace des litiges, fidélisation à l'enseigne) et les acteurs partenaires renouvellent leur confiance (banquiers, fournisseurs, clients, actionnaires).
- Création de valeur : la mise en œuvre d'une véritable démarche de gestion du risque crédit client permet à l'entreprise, et nous y reviendrons ultérieurement, de créer ou de réaffirmer sa valeur. Une recherche d'optimisation permanente du processus crédit client sera source de création de valeur opérationnelle, commerciale et financière pour l'entreprise. Bref, un enjeu financier primordial à maîtriser impérativement pour l'entreprise, quel que soit le secteur d'activité traité ou le dimensionnement de l'enjeu client. Et un risque financier majeur à gérer en urgence pour toutes les entreprises.

²⁹ GERESO : *la gestion du risque crédit client-identifier-comprendre-maitriser*, édition 2010.p.63.

Conclusion

La facture qui peut être physique ou virtuelle est un document comptable qui concrétise la créance de client, cette créance doit être certaine, liquide et exigible pour faire l'objet d'une procédure d'injonction de payer. Elle constitue un élément déterminant pour la maîtrise des indicateurs financiers d'où le revenu pour les managers d'avoir une bonne maîtrise du processus de recouvrement des créances



Chapitre 02 :
Le processus de
recouvrement des
créances

Introduction

Le recouvrement de créance est quelque chose de très important pour un créancier. Il permet de lui garantir le paiement d'une créance qui a pour lui une importance et permet au débiteur de valablement respecter son engagement.

En effet, la procédure de recouvrement devient nécessaire lorsqu'il incapacité de paiement pour le débiteur ou lorsqu'il volonté de ne pas payer chez celui-ci. Le débiteur, à la suite d'une procédure de recouvrement devra donc payer ce qu'il doit. Lorsque l'on parle de recouvrement de créance il faut comprendre : qu'il s'agit d'une activité réglementée qui consiste à utiliser tous les moyens légaux, amiables et/ou judiciaires, pour obtenir d'un débiteur le paiement de la créance due au créancier

Comment faire face aux impayés ? Le recouvrement des créances présente un intérêt crucial tant pour les entreprises dans le cadre de leur activité commerciale ou financière que pour les particuliers.

Afin de mieux comprendre le déroulement de ce processus, ce chapitre sera composé de trois (03) sections principales :

Section 1 : Notions générales sur le recouvrement des créances ;

Section 2 : Organisation et mode de recouvrement ;

Section 3 : Technique de recouvrement des créances.

Section1 : notions générales sur le recouvrement des créances

Le recouvrement de créance est quelque chose de très important pour un créancier. Il permet de lui garantir le paiement d'une créance qui a pour lui une importance et permet au débiteur de valablement respecter son engagement. Dans le cadre d'un recouvrement de créance le débiteur va valablement s'acquitter de sa dette mais pas dans le cadre voulu avec le créancier.

Sous-section 1 : notions sur le recouvrement des créances

1-définition de recouvrement

Le recouvrement des créances correspond à l'ensemble des moyens légaux mis en action, pour recouvrer le paiement d'une créance sur un débiteur. Le recouvrement de créances peut être amiable et consiste en l'envoi d'une mise en demeure (régie par les textes en vigueur) ou/et de relances par courrier. Le recouvrement de créances peut aussi être judiciaire et, il est alors fonction du montant de l'impayé et des motifs de non-paiement.

Le verbe « recouvrer » s'emploie aussi pour exprimer que l'on a été restitué dans un droit. Ainsi une personne qui a perdu provisoirement ses droits politiques à l'échéance du délai fixé par le jugement qui l'en a privé. En ce qui concerne la nationalité le code civil utilise le mot « réintégration »³⁰.

Selon LASSEGUE « le recouvrement des créances est défini comme le fait pour un créancier d'obtenir le paiement de la somme d'argent ou de la prestation en nature qui lui est due, à l'arrivée du terme convenu »³¹.

La politique de facturation et de recouvrement est indissociable de la notion de gestion des créances. Une fois la prestation fournie, la facturation établie, les créances doivent effectivement être encaissés afin d'assurer un bouclage normal du cycle d'exploitation (achat des biens ou prestations de services, stockage/transformation, ventes-encaissements-règlements). Les fonctions de suivi des créances et de recouvrement doivent être assurées par un service spécialement désigné à cet effet par la direction générale. Ce service devra être doté d'un personnel compétent et motivé, suffisamment outillé pour procéder régulièrement au bon suivi du recouvrement.

³⁰[http:// www.dictionnaire-juridique.com/definition/recouvrement.php](http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/recouvrement.php) (Consulté le 30/03/2019 à 04:21).

³¹ LASSEGUE, (P) : *Lexique de comptabilité*, 5^{ème} Edition, Dalloz, Paris, 2002, p.20.

2- Objectifs de recouvrement des créances

Selon LABADIE et AL « Par la relation particulière qui existe les clients et les services de recouvrements, ceux-ci constituent une relation entre l'entreprise et ses clients et une source d'information souvent capitale pour l'amélioration de sa politique commerciale »³².

Généralement le service de recouvrement ou service contentieux poursuit les objectifs suivants:

- Résoudre les litiges commerciaux: il doit repérer dans son fichier-client les entreprises ou les personnes qui ont des retards de paiements. Cela lui servira de base pour son travail ;
- Maitriser le recouvrement des créances: le chargé de recouvrement effectue des rappels de paiements aux clients en retard. Il gère cette tâche principalement au téléphone. Il tente alors de comprendre les raisons du retard et d'obtenir un paiement rapide ;
- Négocier le paiement: en cas de fortes difficultés (notamment lors d'un dépôt de bilan ou d'un surendettement), il essaie de trouver un arrangement adapté à la situation et aux possibilités de l'interlocuteur;
- Préserver la relation commerciale ; le client en difficulté aujourd'hui peut être le bon client demain. Les difficultés passagères existent partout. Il faut donc traiter dignement le client en difficulté respecter sa personnalité. Mais ce respect doit être allié à la fermeté car l'objectif premier reste de récupérer la créance ;
- Assurer la couverture des risques par un provisionnement adéquat. Les provisions doivent résulter d'une analyse détaillée des dossiers, les gestionnaires des dossiers doivent être responsabilisés ;
- Contribuer aux corrections de la stratégie de distribution du crédit. Le service contentieux doit constamment faire des rapports sur la politique de préventions des risques de crédit, de la prise des garanties et de la compétence du personnel gestionnaire du crédit.

3- Les principes de recouvrement des créances

Selon MATHIEU toutes réflexions sur la fonction de recouvrement doit conduire à l'analyse de trois principes à savoir :

- La réactivité est un facteur clé de succès du recouvrement, tant il est vrai qu'elle représente quasiment toujours « le prix de la course ». Le temps est une contrainte qui,

³²LABADIE et AL : *créances et règlement des factures*, 2001, p.18.

si elle est insuffisamment prise en compte, génère l'accumulation des impayés, la disparition de la solvabilité du client, le règlement d'autres créanciers plus réactifs ;

- La continuité dans le traitement de l'impayé est le deuxième facteur clé. Il faut à ce titre éviter les ruptures dans la chaîne de gestion et s'assurer que le relais d'organisation interne fonctionne correctement pour qu'il n'y ait pas de « trous », dans la « pression » exercée à l'encontre du client retardataire ;
- La progressivité, suppose la mise en place de l'agent si nécessaire, au service contentieux d'un établissement, de mesures coercitives adaptées. De plus, contraignant au sens de la contrainte juridique pour le client.³³

Ces principes, démontrent que le recouvrement est plus que nécessaire. Ainsi, le recouvrement se doit d'être une matière implacable dans la gestion du profit.

Sous-section 2 : Champs de recouvrement des créances

1- Le recouvrement auprès des particuliers :

Le recouvrement de créances dans le B to C (Business to Consumer) obéit à des règles spécifiques. Ce sont des créances civiles et il convient d'appliquer les dispositions prévues dans le code de la consommation et les procédures civiles d'exécution. La priorité doit être donnée au recouvrement amiable qui est plus rapide et moins coûteux pour le créancier en se rappelant que la créance à recouvrer ne doit pas être prescrite, elle doit être certaine (réelle), liquide (en euros par exemple) et exigible (date d'échéance dépassé)

La principale difficulté rencontrée en cas de recouvrement auprès de ces consommateurs débiteurs est liée au surendettement et au respect des mesures imposées par la commission de surendettement des particuliers.

2- Le recouvrement auprès des acheteurs publics :

Le recouvrement de créances auprès d'un acheteur public ne peut être efficace que si l'entreprise dispose d'une bonne connaissance du fonctionnement des marchés publics et connaît les différents acteurs qui interviennent, soit au niveau de la commande et de la réception du marché, soit au niveau du paiement.

Pour optimiser les encaissements des créances publiques, la personne en charge du recouvrement devra bien identifier le circuit que sa facture devra emprunter avant d'être payée. Certaines Administrations exigent parfois un certain nombre de références

³³ MATHIEU (Michel) : *L'exploitation bancaire et le risque crédit : Mieux cerner pour mieux le maîtriser*, édition la revue banque, Paris, 1995, p.272.

supplémentaires sur les factures (notions du budget de référence, nombre d'exemplaires...) et il est souvent utile de bien analyser le cahier des clauses administratives générales et particulières du marché avant de rédiger la facture. Ensuite il faudra bien s'assurer de la réception définitive du marché pour qu'au moment où la facture sera établie et adressée (par lettre recommandée avec accusé de réception), l'ordonnateur ne refuse pas de l'accepter.

Section 2 : Organisation et mode de recouvrement des créances

L'entreprise a le choix sur les méthodes suivantes pour gérer ses créances :

- la gestion interne ;
- l'externalisation.

L'activité du recouvrement des créances peut être exercée en interne dans l'entreprise ou confiée en partie ou en totalité à un partenaire externe spécialisé.

Sous-section1 : La gestion interne

Généralement, les petites entreprises se débrouillent souvent par elles-mêmes. Dès que l'entreprise devient plus importante, elle s'organise et professionnalise cette tâche au fur et à mesure qu'elle se structure.

La gestion interne du recouvrement autorise la gestion des différentes opérations qui vont permettre à une entreprise d'obtenir le paiement de tous les impayés de ses clients. En outre « L'activité de recouvrement des créances permet de mieux connaître des clients et de mesurer, en aval, la qualité de prestations livrées, particulièrement pour une jeune société se lançant sur un marché nouveau, et/ou les clients sont rarement récurrents ». ³⁴

Nous pouvons dire que l'activité de recouvrement a un triple objectif :

- améliorer les flux de trésorerie ;
- générer une forte croissance des revenus ;
- fidéliser la clientèle.

Certaines sociétés sont fragiles à des risques multiples aux problèmes de recouvrement de créances. Lorsqu'elles sont confrontées à des débiteurs de mauvaise foi qui n'ont pas de moyens disponibles à payer la créance résultant d'une livraison de biens qui ont été faite ou d'une prestation de services dont elle a bénéficié.

Les créances non-recouvrables ou en retard de paiement font partie intégrante du secteur financier. Si les taux de retard de paiement dépassent les limites, cette partie du cycle de recouvrement peut devenir problématique.

³⁴HIDOUS (I), KHELLASSI (S): Op.cit, p.37.

Ceci devient plus difficile dans le cas de clients solvables. On rencontre malheureusement ce genre de difficultés de plus en plus fréquemment dans le monde des affaires.³⁵

L'entreprise tout au long de son fonctionnement entretient d'énormes relations avec divers, tiers. Ces relations économiques se traduisent par des échanges générant des flux d'origines interne et externe et matérialisés par l'établissement de certains documents appelés pièces comptables. Celles-ci sont le point de départ de tout enregistrement comptable et servent de preuve à toute opération d'échange réalisée par l'entreprise.

D'après le dictionnaire du droit privé de Serge BRAUDO, le recouvrement peut être défini comme la démarche qu'entreprend un créancier afin d'obtenir de son débiteur qu'il s'acquitte de la dette d'argent qu'il a contractée envers lui³⁶. Il peut être obtenu, soit amiablement, soit après mise en demeure, soit encore à la suite d'une instance en paiement et, éventuellement, la mise en œuvre d'une procédure d'exécution. Dans ce cas le recouvrement est dit contentieux.

La mobilisation de la technique est une idée riche si elle est sagement conduite. Si le volume de ses impayés est important, il peut être intéressant financièrement pour l'entreprise d'avoir un service de recouvrement pour conduire en interne le recouvrement de ses créances. Pour un agent de recouvrement, l'atout majeur est de tisser des relations amicales professionnelles basées sur l'estime et la confiance que l'on entretient réciproquement avec les personnes qui sont aux différents niveaux du circuit de traitement des factures clients. Il doit être en contact permanent avec eux.

Dans le service de recouvrement, la gestion interne du recouvrement peut s'établir en plusieurs temps :

- **Avant l'échéance**

Avec cette démarche, le service de recouvrement privilégie le retour des effets de commerce comme le billet à ordre, lettre de change, traite, qui concrétisent l'engagement de payer du client et qui permettent, si l'entreprise a besoin de liquidités, d'encaisser des sommes dues avant la date prévue.

- **Après l'échéance**

Ici, le but du service de recouvrement est d'obtenir le paiement de ses factures. Pour cela, il peut lancer une procédure amiable de recouvrement, une première relance du client au téléphone, puis une seconde relance écrite, envoyée par recommander avec accusé de réception, enfin une mise en demeure de payer.

³⁵Ibid., p.38.

³⁶BRAUDO, (Serge) : *L'autorité des circulaires administratives en droit pénal*, édition presses universitaires de France, 1967.

1-Le rôle du service contentieux dans la gestion interne

Afin de gérer les problèmes liés à la défaillance de ses clients et mettre en place la procédure de recouvrement adaptée, l'entreprise peut créer un service contentieux en interne. Celui-ci apporte à la direction les conseils nécessaires au traitement des litiges.

Du fait de son expertise dans le domaine juridique, le service de recouvrement de dettes intervient dans la rédaction des contrats, étudie les solutions juridiques envisageables et gère les réclamations clients ou fournisseurs.

Ce service s'occupe également des procédures de recouvrement de facture impayée en intervenant sur les phases de recouvrement amiable et contentieux. Mais, de plus en plus de sociétés font intervenir un organisme de recouvrement pour épauler le service contentieux interne dans cette démarche, et une répartition des actions en fonction des compétences et des disponibilités de chaque entité permet d'optimiser les actions de recouvrement des factures considérées comme impayées.

En interne, le rôle du service contentieux consiste à établir précisément la liste des clients défaillants, ainsi que le montant des impayés. Ce service définit également la stratégie de recouvrement amiable qui va être suivie dans la première phase de recouvrement. S'appuyant sur un logiciel de crédit management, le responsable de la cellule contentieux détermine les actions à mener, les moyens à utiliser, ainsi que les ressources à mobiliser. L'évaluation de la charge de travail est réalisée en fonction du volume des impayés clients et des anticipations effectuées en collaboration avec les autres services de l'entreprise, tels que les commerciaux dans le cadre de leur relation clients.³⁷

L'exploitation des outils informatiques permet d'établir une chaîne d'information fiable et continuellement mise à jour. Les informations recueillies et synthétisées permettent de :

- Evaluer régulièrement la qualité et la solvabilité des clients ;
- Optimiser les actions de relance en adaptant à chaque niveau les modèles adéquats ;
- Diminuer les recours et réduire les délais d'encaissement ;
- Structurer la gestion du risque client en collaboration avec un cabinet spécialisé en recouvrement ;
- Etablir les tableaux de bord indispensables pour les services commerciaux et financiers de l'entreprise.

Le responsable de la gestion des créances clients a pour mission de veiller à ce que l'activité commerciale se transforme le plus rapidement possible en trésorerie.

³⁷HIDOUS (I), KHELLASSI (S):Op.cit, p.40.

La lisibilité de votre encours client va participer d'une manière significative à l'efficacité de la relation que vous établissez avec le cabinet de recouvrement qui travaille avec vous sur la réalisation des différentes phases opérationnelles de recouvrement. En effet, suivant les ressources disponibles et les délais à respecter avant la réclusion de vos créances douteuses, vous pouvez faire intervenir une société spécialisée pour gérer les actions de relance clients et de recouvrement amiable.

2-Les limites de la gestion interne

Par contre, le recouvrement en interne ne présente pas toujours des avantages, il faut que le volume d'impayés soit suffisant pour justifier l'existence d'un service interne consacré au traitement des créances. En effet, ces procédures mobilisent d'importantes ressources financières, matérielles et humaines, et sont très chronophages. Elles nécessitent également des compétences juridiques, comptables et financières. Par ailleurs, les employés ne sont pas qualifiés pour se charger des relances et visites domiciliaire.

Elles ont donc un coût, que seules les grosses entreprises ou grands groupes peuvent assumer plus facilement. En outre, en phase de contentieux, le service de recouvrement interne ne maîtrise pas forcément l'ensemble des procédures judiciaires et administratives à conduire.

Le recouvrement international exige quant à lui une grande expertise (compétences et connaissances pointues de l'environnement et des procédures internationales) ainsi que la maîtrise de la langue locale.³⁸

Toutes ces raisons expliquent que la plupart des entreprises se tournent vers des sociétés spécialisées dans le recouvrement. Si cette négociation amiable ne donne pas de conséquence, il peut alors entreprendre une action en justice, dans le but d'obtenir d'un juge une injonction de payer qui sera présentée au débiteur par un huissier de justice.

Sous-section 2 : Externalisation

Récupérer des sommes d'argent à un débiteur est difficile. Pour des montants assez conséquents, le recours à une société de recouvrement est incontournable. Les créanciers peuvent aussi solliciter les services d'un huissier ou d'un avocat pour exiger le paiement d'un dû à un débiteur.

Pour récupérer une somme dans le plus bref délai et dans de bonnes conditions, il est conseillé de recourir aux sociétés de recouvrement de créances qui disposent de tout un arsenal de techniques pour contraindre le débiteur à payer une dette. Lorsque le service

³⁸HIDOUS (I), KHELLASSI (S):Op.cit, p.41.

contentieux s'avère inefficace, les sociétés de recouvrement de créances sont largement sollicitées afin de se faire rembourser un dû. Mais, depuis quelques années, ce type d'entreprises spécialisées est concurrencé par de nouveaux prestataires de services, se lançant aussi dans le recouvrement de créances.³⁹

1- Les dispositions légales relatives à l'externalisation

Les actes permettant d'exiger une somme d'argent à un débiteur, réalisés par une société de recouvrement sont soumis à des textes et règlements précis. Ainsi, toute procédure de recouvrement doit obligatoirement débuter par une lettre de relance et de mise en demeure adressée au débiteur. Ce courrier précise les informations relatives au créancier, la société de recouvrement, ainsi que toutes les données sur les créances.

Ce document doit mentionner un délai minimum de 15 jours à partir de la date d'envoi, pendant lequel, le débiteur est tenu de s'acquitter de ses dettes.

La lettre de mise en demeure doit aussi citer la suite de la procédure en cas de non-paiement des créances.

A partir de la lettre de mise en demeure, deux hypothèses peuvent se produire :

- le débiteur accepte l'existence de la dette et négocie le remboursement avec le créancier ou nie avoir contracté une dette ;

Dans cette deuxième hypothèse, le débiteur doit formuler une lettre de contestation à adresser au créancier avec une copie pour son représentant ou la société de recouvrement.

A ce niveau, le règlement à l'amiable de la dette est à son terme. La solution est de recourir à la voie judiciaire pour obtenir le remboursement. Toutefois, certaines sociétés de recouvrement utilisent des moyens de pression plus ou moins légaux pour obliger le débiteur à payer.⁴⁰

Sous-section 3 : Les moyens pour recouvrer une créance

L'importance de ressources, humaines, matérielles ou financière, dans la vie et le développement d'une entreprise est plus qu'évidente. Les moyens doivent être en adéquation avec les objectifs à réaliser.

1- Les compétences humaines

Pour que celle-ci soit en mesure de poursuivre ses objectifs, il est nécessaire qu'elle dispose d'une part, d'un personnel adapté, compétant, honnête, intègre et formé à la tâche, d'autre part de moyens matériels et financiers adaptés et suffisants pour garantir des

³⁹DERRAGE (Bouazza) : *le recouvrement des crédits*, PGS en Banque, Ecole supérieure de Commerce, Alger, 2005, p.50.

⁴⁰Ibid, p.52.

conditions adéquates de travail et pour maintenir ou accroître le niveau de performance de l'entreprise la supervision et les activités de control.

Les opérations doivent permettre de s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise. Elles sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure et comprennent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser, rapprocher et vérifier, apprécier les performances opérationnelles, la sécurité des actifs ou la séparation des fonctions.⁴¹

2- Les logiciels de recouvrement

La gestion du recouvrement permet d'obtenir l'argent dû par les différents clients de l'entreprise, dans les délais. Etre payé par ses clients à la date d'échéance des factures est vital pour l'entreprise, une bonne gestion du recouvrement permet de limiter des pertes considérables.

La maîtrise le risque client en accélérant les encaissements et en automatisant la relation financière avec les clients grâce à un suivi en temps réel de toutes les étapes de la vie d'une commande.

Orchestre efficacement les relances de façon ciblée et personnalisé pour une meilleure efficacité. L'accès en temps réel aux données financières et commerciales des clients pour être au plus près de la réalité du terrain. Permet de planifier et fiabiliser vos prévisions d'encaissement et ainsi optimiser votre BFR.

Le tableau en bas représente les avantages générés par le logiciel de gestion des créances clients, comme il représente aussi ses limites au sein d'une entreprise.

⁴¹HIDOUS (I), KHELASSI (S):Op.cit, p.45.

Tableau n° 03 : les avantages et les limites de LGC

Avantages	LIMITES
<ul style="list-style-type: none"> • C'est un outil structurant • Il procure un gain de productivité • Il rend la relance plus intéressante car plus professionnelle, donc plus motivante • Il est évolutif donc adaptable aux variations de l'activité • Il permet un pilotage très précis • L'historique des actions réalisées permet de construire des voies de progrès 	<ul style="list-style-type: none"> • Il nécessite un grand investissement humain pour le paramétrage des fonctionnalités selon le processus de fonctionnement de l'entreprise • La formation des collaborateurs utilisateurs doit être permanente • Il industrialise le processus de recouvrement mais autorise la personnalisation des actions

Source : <https://www.cegid.com/fr/glossaire/gestion-du-recouvrement/>

Sous -section 4 : Les modes de recouvrement des créances

Selon Finance Banque, «la couverture est une action qui vise à réduire le risque qu'une position génère. Il existe deux possibilités :

- soit annuler cette position en la revendant donc en faisant la négociation d'un contrat en sens inverse ;
- soit employer un instrument financier adéquat, en général dans les produits dérivés.

La couverture financière représente une fraction, une partie du montant d'une opération libellée en règlement différé. La couverture sert comme garantie contre la volatilité ainsi que contre le risque de marché. Comme elle n'immobilise qu'une partie de la transaction, la couverture crée un effet de levier ».

A l'image de la finance, le mode de couverture de recouvrement, permet au créancier d'avoir des garanties contre l'insolvabilité de son client. Les différents outils qui permettent au créancier de se prémunir des impayés sont multiples et peuvent prendre plusieurs formes:

- La délégation de créances ;
- La cession de créances ;
- Le paiement par compensation ;
- L'impossibilité d'exécuter l'obligation ;
- La prescription extinctive ;

La clause de réserve de propriété.⁴²

⁴²DERRAGE (Bouazza) : Op.cit, p.53.

Section 3 : Techniques de recouvrement des créances

La procédure de recouvrement devient nécessaire lorsqu'il y a une incapacité de paiement pour le débiteur ou lorsqu'il y a une volonté de ne pas payer chez celui-ci. Le débiteur, à la suite d'une procédure de recouvrement devra donc payer ce qu'il doit. Lorsque l'on parle de recouvrement de créance il faut comprendre : qu'il s'agit d'une activité réglementée qui consiste à utiliser tous les moyens légaux, amiables et/ou judiciaires, pour obtenir d'un débiteur le paiement de la créance due au créancier.

Il existe deux types d'actions :

- le recouvrement amiable des créances ;
- Le recouvrement judiciaire des créances.

Sous-section 1 : L'assurance de la prévention des impayés

La prévention est un moyen d'éviter les impayés, la bonne connaissance des clients, en particulier ceux qui représentent une part significative du chiffre d'affaires ou qui travaillent régulièrement avec l'entreprise débitrice, est indispensable.

1- Les étapes de prévention des impayés

1-1- La sélection des clients commerçants

Pour la clientèle commerciale, le recours à divers renseignements permet d'effectuer cette sélection.⁴³

- Les sources de renseignement officielles :

Il existe des données de base qui sans apporter une garantie de solvabilité du client permettant cependant d'éliminer quelques firmes peu sérieuses.

- Le registre de commerce et de sociétés :

Tous les commerçants, en nom propre ou en société, doivent être immatriculés au centre régional du registre de commerce, auprès duquel, on pourrait obtenir des informations utiles avant d'engager de relations commerciales.

Le registre de commerce et de sociétés est une véritable carte d'identité de l'entreprise comprend notamment :

- A- La dénomination sociale de l'entreprise :

Cette précision est importante car bien souvent, sur le papier à en-tête de l'entreprise, c'est un nom commercial qui est mis en avant et non la dénomination sociale.

⁴³ ONNAINTY, (Marcel) : *le recouvrement des créances au moindre cout, édition d'organisation, Paris, 2003, p.05.*

D'où des risques d'erreur s'il faut engager plus tard une procédure contre le débiteur défaillant.

B- L'adresse du siège social et des établissements secondaires :

Ces informations sont également primordiales en cas de procédure ultérieure, notamment pour déterminer le tribunal territorialement compétent.

- La forme juridique de l'entreprise.
- Le montant de son capital social.
- La date de constitution de l'entreprise :

On gardera présent à l'esprit qu'une entreprise est fragile et sujette à une possible défaillance.

- Le mode d'exploitation ;
- L'identité détaillée des dirigeants de l'entreprise et le cas échéant, des commissaires aux comptes.

1-2-Eviter les clients à risque

Les clients sont la « cheville ouvrière », la raison d'être, même, des banques. Or les banques sont des entreprises commerciales. Elles sont mues par la « loi du profit », et par conséquent, elles se doivent de rester au service de la clientèle.⁴⁴

Il est évident même si la chose n'est pas toujours facile de faire accepter à son équipe commerciale qu'il vaut mieux ne pas vendre plutôt que de vendre à un client dont la solvabilité est douteuse.

Pour être sûr de ne pas tomber sous le coup des dispositions de la loi réprimant le refus de vente⁴⁵, encore que les tribunaux estiment généralement justifié ce refus si celui-ci se trouve fondé par l'insolvabilité du client, la bonne formule paraît d'imposer sinon un paiement comptant, du moins le versement d'un acompte substantiel au client dont la santé financière semble mauvaise. Ainsi on n'aura pris aucun risque, La marchandise n'étant livrée qu'à l'encaissement du chèque du client.

⁴⁴TALEB, (Fatiha) : *la responsabilité civile du banquier en matière de compte, de service de caisse et de services annexes*, Séminaire de Droit Bancaire, SIBF, Tom II, Alger, 1998, p.298.

⁴⁵ L'Article 15 alinéa 2 de la loi n° 41 du 27 Juin 2004, p.4.

2- Les conditions favorables pour assurer un bon processus de recouvrement : ⁴⁶

Le processus de recouvrement peut se définir comme étant dans chaque entreprise l'ensemble des règles et l'organisation qui conduisent à encaisser, avec un coût maîtrisé, les créances en retard de paiement. Au préalable, l'entreprise doit créer des conditions favorables qui vont permettre à ce processus d'atteindre son objectif.

Parmi ces conditions citons :

- Les CGV : Ce sont elles qui organisent les règles juridiques qui s'appliquent aux ventes et aux contrats. Lorsqu'elles sont acceptées ou présumées comme telles, elles renforcent l'efficacité des actions judiciaires qui seront introduites pour obtenir le paiement intégral des sommes dues et les sanctions prévues par la loi.
- La connaissance du client et son classement : sur une échelle de risques. L'évaluation de la santé financière du client est un critère important dans l'organisation du recouvrement : en effet si le débiteur représente un risque certain, il conviendra d'être particulièrement rapide dans les actions à conduire pour ne pas être éventuellement payé après les autres fournisseurs plus vigilants et plus réactifs. Il faut éviter que le dépôt de bilan du client mette en échec votre recouvrement. D'une façon générale, la bonne information sur le client permet d'anticiper et évite de subir les événements qui sont souvent prévisibles
- Le choix du moyen de paiement : On ne répètera jamais assez que le moyen de paiement utilisé par le client permet plus ou moins de sécuriser l'encaissement. Le chèque par exemple, même s'il est une reconnaissance de dette, peut devenir impayée et les délais de régularisation peuvent être longs et hasardeux, d'autant que parfois il y a un temps plus ou moins long entre la remise du chèque par le client et son encaissement.

Dans la pratique il faut sans doute privilégier les paiements automatiques comme le virement ou la carte magnétique qui permettent à la majeure partie des paiements d'être réalisée à l'échéance. Seules resteront dues les factures qui posent un problème, soit parce qu'elles n'ont pas été acceptées par le client, soit par ce que ce dernier rencontre une difficulté de trésorerie ou un autre obstacle.

- La sensibilisation des commerciaux : cette approche pédagogique auprès des commerciaux permet de les former à la notion de paiement et d'échéance chez le client. En effet dans l'analyse des bonnes pratiques on se rend compte que dans la négociation du contrat il est

⁴⁶ Document de consultation, (le recouvrement des créances) : guide AFDCC, 2015, p. 17-18.

parfois assez simple d'obtenir du client des informations sur ses habitudes de paiement, dont la définition de l'échéance est une information de grande qualité. Il est bon aussi de savoir quels sont ses délais de traitement administratifs de la facture (vérifications par exemple) afin de déterminer ensemble la date de l'échéance.

Quand les conditions préalables à un bon recouvrement des créances sont réunies et connues de tous, le processus de recouvrement peut se dérouler normalement. Le succès du processus sera d'autant plus grand qu'il aura été réfléchi et adapté à l'entreprise (secteur d'activité, culture, BFR...) et à sa clientèle (clients entreprises, particuliers, publics, export, volumes...)

3- Les garanties élémentaires à prendre

En matière de relations commerciales de solvabilité du client « Le risque Zéro » n'existe pas. On peut cependant sérieusement limiter son risque en prenant un certain nombre de précautions destinées à se garantir et dont on trouvera quelques exemplaires ci-dessous :

3-1- Les conditions générales de vente

Si le client est un professionnel, il doit communiquer au futur client ses conditions de prix et conditions générales de vente. En effet, les conditions générales de vente ont pour objet de «faire la loi » entre fournisseurs et client.

Afin que le client ne puisse prétendre n'avoir pas eu connaissance des conditions générales de vente du fournisseur, ces conditions générales de vente figureront au dos de tous les documents précontractuels, notamment devis, bon de commande.

Mais surtout, puisqu'on aborde la question de la prévention des risques d'impayés, ces conditions générales de vente permettent au fournisseur d'imposer à son client un certain nombre de garanties destinées à limiter son risque d'insolvabilité⁴⁷.

3-2- Les cautions

Le cautionnement est un procédé simple et peu onéreux de garantie de la créance.

L'article 644 du code civil stipule : « le cautionnement est un contrat par lequel une personne garantit l'exécution d'une obligation, en s'engageant, envers le créancier, à satisfaire à cette obligation, si le débiteur n'y satisfait pas lui-même ».

- Le cautionnement donné par une personne physique est des plus aléatoires, tant divers événements imprévisibles peuvent affecter son patrimoine. Il en va de même pour la caution donnée par de petites entreprises. On préférera de beaucoup une caution bancaire limitée en montant et en durée à une caution limitée donnée par une personne

⁴⁷NOURINE(Fatima):Op.cit, p.145.

physique ou morale qui ne serait pas notoirement solvable.⁴⁸

3-3- L'assurance –crédit

« Il n'y a pas de commerce sans crédit et il n'y a plus de crédit sans garantie et la plus efficace est l'assurance-crédit ».⁴⁹

L'assurance-crédit permet de supprimer la question du risque d'une part et la récupération des créances en cas de non-paiement d'autre part. Ainsi, l'exportateur sera payé quelque soit l'issue de sa relation commerciale avec son client.⁵⁰

« L'assurance est un moyen qui permet à des créanciers moyennant le paiement d'une prime de se couvrir du non paiement des créances dues par les personnes préalablement identifiées et en état de défaillance de paiement ».⁵¹

Le système de l'assurance - crédit permet, quand un fournisseur accorde des délais de paiement à un client, qu'il soit indemnisé en cas de défaillance de ce client. L'assureur- crédit présente en premier lieu l'intérêt de sélectionner les clients « à risques » des autres pour les clients « à risques », il n'acceptera de couvrir le risque d'impayé qu'à la demande expresse du fournisseur assuré, sous réserve d'exercer une surveillance permanente du client et de pouvoir dénoncé à tout moment sa garantie sur les commandes passées par ce client. Pour les seconds, il garantira un découvert dont le montant est fixé dans le contrat d'assurances.

L'assureur-crédit peut également se substituer à l'assuré pour engager une action contentieuse à l'encontre du débiteur défaillant. Les frais du contentieux sont à la charge de l'assuré mais la formule peut intéresser si les débiteurs relèvent de tribunaux géographiquement éloignés ou si l'assuré n'a pas la structure nécessaire pour assurer lui-même le suivi de l'action contentieuse.

« L'assurance-crédit garantit le recouvrement des droits liés aux opérations d'exportation contre les risques commerciaux, politiques, de non transfert et des catastrophes ; mais, il y a des risques qui en sont exclus ».⁵²

En fin, on notera l'assurance-crédit est une formule coûteuse et souvent hors de portée de petites entreprises, ou de celles dont l'activité dégage de faibles profits. Il est donc fortement conseillé de faire établir un devis très détaillé avant de s'engager.

⁴⁸Ibid., p.146.

⁴⁹BASTIN (Jean), BENAHMED (A) : *Assurance a l'exportation, Séminaire sur l'exportation*, Chambre de Commerce de la Wilaya d'Oran, Janvier 1985, p. 55.

⁵⁰HUBERT (Martin) : *L'assurance-crédit dans le monde*, Revue Banque, 2004, p.13.

⁵¹BABA AHMED (Mustapha) : *Introduction à l'assurance-crédit à l'exportation*, OPU, Alger, 1990, p.21.

⁵²L'Article 01 de l'Ordonnance n° 96-06 du 10 juin 1996 portant sur « l'assurance –crédit à l'exportation », J.O n° : 03.

3-4- L'affacturage

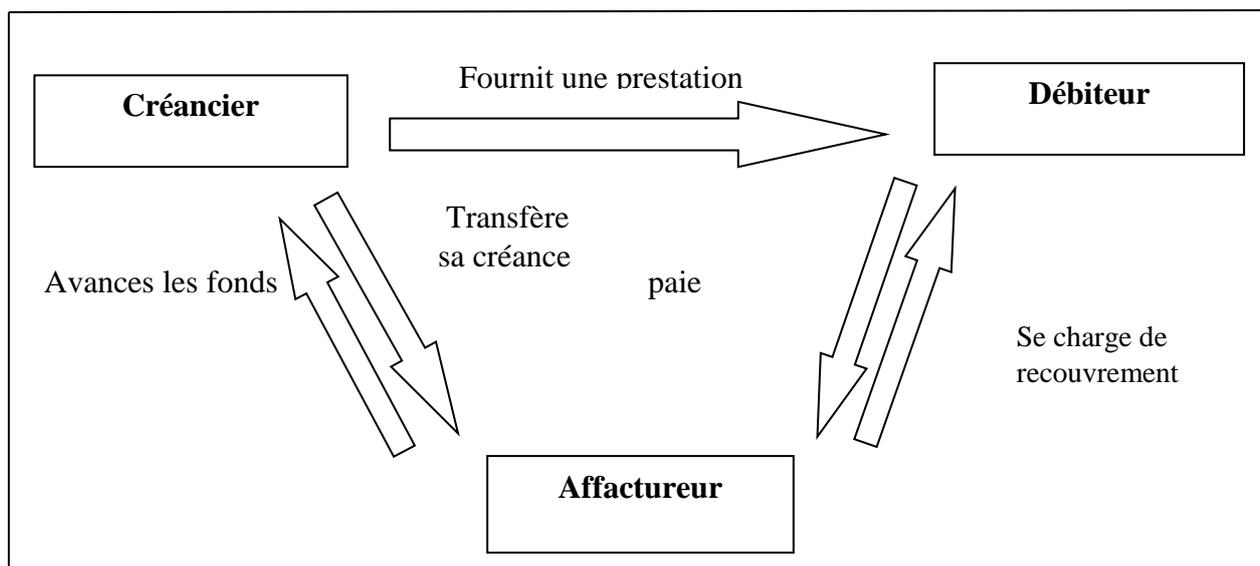
L'affacturage est une technique de financement par laquelle une entreprise cède la propriété de ses créances clients à une autre entreprise le factor en échange de liquidités immédiates. Le factor devient alors le propriétaire des créances cédées et assure le recouvrement de celles-ci. En échange de ce service, le factor se rémunère en prélevant sur le montant des créances une commission et des intérêts.⁵³

En cas d'impayés, le risque est assuré par le factor qui ne peut se retourner contre le vendeur. L'affacturage permet à l'entreprise de recouvrer son chiffre d'affaires de manière anticipée, ce qui lui procure une trésorerie plus large et diminue son endettement à court terme.

L'entreprise qui utilise ce mode de financement se libère par la même de la gestion des comptes clients relatifs aux créances cédées et n'a plus se prémunir du risque d'impayés puisqu'elle n'est propriétaire de la créance.

Cependant, cette méthode coûte plus chère que le recours à l'escompte et l'entreprise perd le lien qui la lie à ses clients en déléguant la gestion de ses crédits clients à un tiers.

Figure n° 01 : le processus de l'affacturage



Source : www.affacturage.org

3-5- Les sociétés de recouvrement

Le créancier peut faire appel à une société spécialisée dans le recouvrement, alors mandatée, qui s'occupe simplement de poursuivre la démarche initiale de recouvrement, et éventuellement s'occupe des démarches judiciaires. La société de recouvrement est alors

⁵³MEFOUBA Linda Murielle : *La prise de décision dans le milieu bancaire : analyse des critères essentiels d'octroi de crédit aux entreprises*, école internationale des affaires, 2008.

dénommée le mandataire, le créancier faisant appel à elle est alors désignée comme le mandat.

En cas de non-paiement, et lorsque la démarche de recouvrement amiable voire judiciaire se sera soldée par un échec, le mandataire pourra alors fournir, en tant que professionnel, une attestation de non solvabilité au mandant, lui permettant par la suite de recouvrer la TVA auprès des services fiscaux.

Sous-section 2 : Le recouvrement amiable

Lorsque la dette est certaine (établie par des preuves telles qu'un contrat et un bon de livraison par exemple), liquide et exigible (délai de paiement dépassé), le créancier entamera alors une phase dite de recouvrement amiable.

1- La relance

La lettre de relance revêt d'un caractère non contentieux. Rédigé de manière polie, ce courrier permet de faire remarquer au client que la facture que l'on a adressée reste impayée. L'expérience montre que la meilleure relance possible conjugue la relance par téléphone et la relance par courrier, ces moyens ne constituent pas un préalable obligatoire à une future action de recouvrement.

Ainsi le créancier prendra soin de téléphoner au client quelque jour avant la date d'échéance afin de lui rappeler la proximité de cette échéance.

Cette lettre fait état de retard de paiement ou de l'impayé et du montant concerné à cette occasion on peut proposer une voie amiable pour sortir de cette situation, par exemple un nouveau délai de règlement.

Si le règlement n'est pas effectué à l'échéance, on adressera une lettre de relance amiable au client, quelques jours après la date d'échéance. Cette lettre sera conservée dans un dossier de précontentieux.

Il conviendra pour chaque litige de constituer un dossier et de récupérer auprès des différents services toutes les correspondances, bon de livraison, notes téléphoniques et interventions.

Généralement, cette lettre n'entraîne ni frais ni pénalités de retard pour le retard.

Si le créancier n'a pas satisfaction dans la semaine qui suit c'est que les démarches amiables sont vouées à l'échec et qu'il convient d'aller plus loin.⁵⁴

⁵⁴ONNAINTY (Marcel) : Op.cit, p.26.

1-1- La relance téléphonique ou le phoning

Le but d'une relance téléphonique pour impayé est autant d'accélérer le recouvrement de la créance que d'élucider les motifs de non-paiement du client. Dans tous les cas, il est essentiel de mener cet entretien de relance téléphonique dans un esprit de communication et de compréhension afin d'aboutir à une solution/compromis qui permette aux deux parties de poursuivre leur collaboration.

Selon SELMER «la relance téléphonique présente l'avantage d'un contact direct, presque physique avec le client. Le chargé de recouvrement est donc mieux en mesure de comprendre les raisons du non-paiement et d'engager son client sur la voie du recouvrement de la créance.

Pour obtenir une relance téléphonique efficace, le chargé de recouvrement doit passer par un certain nombre d'étapes :

1. annoncer avec clarté et brièveté les raisons de son appel;
2. s'il ne s'agit pas de la première relance, rappeler les promesses données et non tenues;
3. toujours obtenir le nom et la fonction de l'interlocuteur afin d'y faire référence si nécessaire ;
4. identifier rapidement la cause du non-paiement ;
5. engager le client vers un accord, ce qui implique l'interlocuteur;
6. si l'interlocuteur est réticent, l'engager progressivement vers l'action souhaitée en lui posant une série de questions auxquelles il ne peut répondre que par oui ;
7. face à la mauvaise foi du client, annoncer les répercussions négatives de son manque de coopération, en gardant un style diplomatique.

Le chargé du recouvrement fixe ses priorités en fonction du montant et de l'ancienneté de la créance, ainsi que du niveau de risque du client. Avant de relancer le client, il vérifie l'existence éventuelle d'un litige, les habitudes de paiement du client ».⁵⁵

Selon LABADIE et ROUSSEAU «Le chargé de recouvrement doit savoir à qui s'adresser chez le client, avoir en mémoire l'historique de la relation commerciale, et avoir sous la main toutes les informations nécessaires pour répondre en temps réel aux questions du client»⁵⁶.

En somme, L'outil téléphonique est le moyen le moins coûteux pour établir le contact humain. La relance téléphonique en plus d'être moins couteux, permet également à l'entreprise d'être presque en contact direct avec son débiteur. Cette situation demeure toujours efficace surtout pour les clients bons payeurs.

⁵⁵SELMER (Caroline) : *Toute la fonction finance*, 2^{ème} édition, les éditions imprimerie Chirat, Paris, 2006, p.274-275.

⁵⁶LABADIE, (A) et ROUSSEAU, (O) : *Crédit manager, gérer le risque clients*, édition Economica, 1996, p.109.

1-2- La visite domiciliaire

Le recouvrement amiable est l'une des activités non monopolistiques des huissiers de justice, c'est-à-dire que d'autres intervenants pratiquent également cette activité.

Selon BROCCA « un second type d'intervention consiste à effectuer des démarches au domicile du débiteur ou au siège de l'entreprise débitrice. Il s'avère, en effet, qu'un contact direct établi entre le créancier et son débiteur est souvent de nature à infléchir la position de ce dernier »⁵⁷

La visite domiciliaire est autorisée pour toutes les personnes qui exercent l'activité de recouvrement à l'amiable à titre professionnel. Très réglementée, elle ne doit être réalisée qu'après la présentation d'un document écrit, portant la mention des quatre premiers points de la mise en demeure ainsi que des deux qui suivent :

- le nom de la personne qui se rend sur place ;
- l'indication en caractères gras et dans un cadre distinct du texte, que le consommateur n'est pas obligé d'accepter la visite à son domicile et qu'il peut y mettre fin à tout moment. Cette information doit également lui être donnée oralement au moment de la présentation sur les lieux ;
- lors de chaque paiement complet ou partiel d'une dette à l'occasion d'une visite domiciliaire, un reçu, mentionnant la dette faisant l'objet du paiement, doit être délivré au consommateur ;
- La dernière mention doit également être délivrée à haute voix au début de la visite.

La récupération facture impayée à l'amiable impose la délivrance d'un reçu mentionnant la dette payée lors de chaque paiement complet ou partiel.

1-3- Les relances « mixtes » : appels téléphoniques et courriers

Pour optimiser la relance amiable et encaisser plus rapidement tout en gardant intacte la relation commerciale, on pourrait opter pour des relances mixtes. La relance varie suivant les différents profils de payeurs. Lorsqu'on se retrouve face à un impayé, il importe d'essayer de catégoriser le client afin de sélectionner les relances appropriées à son cas.

- **Payeur négligent** : Il prend toujours ou parfois quelques jours, attend d'être relancé, a égaré la facture, vous répond que le chèque est « à la signature », il faut le relancer très commercialement, mais rapidement, avec un suivi plutôt serré sur la transmission et la réception de la facture, et sur les délais de paiement.

⁵⁷ BROCCA, (Antoine) : *Le recouvrement de l'impayé : la pratique, la loi et la jurisprudence*, 2^{ème} édition, 1988 p.18.

- **Mauvais payeur** : qui a les moyens de vous payer, connaît la valeur de l'argent et sait l'employer à son profit : il veut vous payer le plus tard possible voire jamais si vous lui en laissez l'occasion. Usez d'au moins deux types de relances (relance mixte) à l'instar des rappels téléphoniques et correspondances fermes pour qu'il ressente la pression d'honorer à ses engagements. Recourir sans tarder au contentieux.
- **Insolvable** : il ne peut pas vous payer, du moins pour le moment si ses difficultés de trésorerie ne sont que passagères. Faire monter la pression s'il s'agit d'une petite somme ; mixer les relances pour obtenir rapidement un paiement partiel et tenter de mettre en place un échelonnement.
- **Payeur administratif** : il paie toujours très lentement, en raison de la complexité de ses circuits ou d'une hypertrophie de paperasse : comprendre ses circuits et nouer de bonnes relations avec les personnes chargées de l'ordonnancement pour parvenir de manière astucieuse à mieux aligner votre paiement.

Pour être efficaces, les relances doivent obéir à quelques règles :

- Etre différenciées suivant le type de client ;
- Le montant et l'ancienneté du retard ;
- Etre graduelles et brièvement accordées ;
- Être crédibles (les menaces mises à exécution).⁵⁸

2- La mise en demeure

La lettre de mise en demeure est à la fois la dernière mesure amiable et la première mesure contentieuse même si le tribunal n'est encore pas saisi.

Cette lettre constitue une sommation de payer et peut également servir de date de départ au calcul des intérêts de retard sur le montant impayé en cas de procédure.

La lettre de mise en demeure de payer précise la somme due et une nouvelle date de règlement. Il est fortement conseillé d'adresser cette lettre sous forme recommandée avec accusé de réception, pour lui donner un caractère plus formel. Elle peut être faite par le créancier lui-même comme il peut s'agir d'une mise en demeure faite par l'intermédiaire d'un avocat ou d'un huissier⁵⁹.

⁵⁸ *Technique de recouvrement des créances*, Centre du commerce international.

⁵⁹ NOURINE(Fatima):Op.cit, p.150.

- **Avocat et huissier**

Il est évident que l'assistance de spécialistes tels que l'avocat ou l'huissier de justice est précieuse. La question est alors de savoir si la créance à recouvrer est d'un montant suffisamment élevé pour solliciter leur aide. Par ailleurs, l'intervention de l'huissier est parfois obligatoire.⁶⁰

2-1- Forme de la mise en demeure

En matière civile (c'est-à-dire dans le cadre de relations entre particuliers), la mise en demeure doit être réalisée par une sommation d'huissier de justice ou un acte équivalent en matière commerciale, la mise en demeure peut être faite par tous moyens. D'un point de vue théorique, une simple lettre, un fax, un courrier électronique peuvent suffire. Il importe toutefois que la mise en demeure fasse apparaître clairement et sans équivoque la volonté du créancier d'être payé et que la preuve de son envoi puisse être rapportée. L'expédition par recommander est donc préférable.

2-2- Effets de la mise en demeure

Comme nous l'avons précisé ci-avant, l'effet essentiel de la mise en demeure est d'être l'étape préliminaire pour obtenir l'exécution forcée, c'est-à-dire la condamnation du débiteur à payer la somme due. Le second effet de la mise en demeure est de rendre le débiteur redevable des intérêts moratoires, c'est-à-dire des intérêts destinés à compenser les dommages causés par le retard dans l'exécution. Mettre en demeure doit faire « courir les intérêts de retard » et « activer » une clause pénale.

Comme signalé plus haut, la simple survenance de l'échéance de paiement ne fait pas courir de plein droit de tels intérêts moratoires.

2-3- Les réactions possibles du débiteur

Le débiteur peut réagir à la mise en demeure de quatre façons :

- Soit il paie ce qui lui est réclamé et les choses en restent là (tout est bien qui finit bien) ;
- Soit il conteste la dette, c'est-à-dire qu'il oppose à cette sommation de payer une défense au fond ;
- Soit il reconnaît la dette et, arguant de difficultés de trésorerie, sollicite des facilités de paiement, à savoir un terme de grâce, c'est-à-dire un délai complémentaire pour effectuer le paiement entier ou des termes et délais, c'est-à-dire l'autorisation de régler sa dette en plusieurs fois selon un rythme qu'il précise ;

⁶⁰Ibid., p.150.

- Soit le client ne réagit d'aucune manière, laissant la mise en demeure lettre morte ou même ne retirant pas à la poste l'envoi recommandé.⁶¹

Sous-section 3 : Le recouvrement judiciaire

L'action en justice, qui rend nécessaire l'intervention des auxiliaires de justice et engendre par conséquent des frais, est le moyen le plus efficace d'exercer une pression sur un débiteur récalcitrant.

Si l'accès à la justice est un droit constitutionnel, cet accès est subordonné à quelques grandes conditions :

- Le demandeur doit tout d'abord avoir un intérêt à agir ;
- Cet intérêt peut être pécuniaire ou morale, mais doit correspondre à l'exécution d'un droit ou d'une obligation juridique ;
- De plus, cet intérêt doit être actuel et non pas simplement hypothétique, le créancier doit avoir un intérêt direct et personnel à l'action.

Et selon l'**article 13 du code de procédure civile et administrative** « Nul ne peut ester en justice s'il n'a qualité et intérêt réel ou éventuel prévu par la loi. Le juge relève d'office le défaut de qualité du demandeur ou du défendeur. Il relève également d'office le défaut d'autorisation, lorsque celle-ci est exigée par la loi ».

Selon LABADIE « L'objectif de la procédure de recouvrement contentieux est d'obtenir un titre exécutoire et de procéder à son exécution. Elle peut être engagée par le demandeur lui-même ou par les auxiliaires de justice qui le représentent à condition que la créance ne soit prescrite »⁶².

Dans nos législations, le délai de prescription des créances est de cinq (05) ans pour les créances domestiques et de deux (02) ans pour les créances industrielles.

1- L'injonction de payer

Lorsqu'un impayé n'a pu être réglé à l'amiable, qu'il s'agisse d'une créance civile ou commerciale, un créancier peut contraindre son débiteur à honorer ses engagements grâce à une procédure judiciaire d'injonction de payer.

La procédure d'injonction de payer permet au créancier, par simple requête, de se faire délivrer un titre exécutoire contre son débiteur.

Le recouvrement d'une créance peut être demandé par injonction de payer lorsqu'il s'agit :

⁶¹Syndicat des Indépendants & des PME : *Guide de la gestion des créances à l'usage des commerçants, artisans et PME*, p.32.

⁶²LABADIE et Al : *créances et règlement des factures*, 2001, p.119.

- De créances contractuelles dont le montant est déterminé par les stipulations du contrat. Le créancier doit prouver l'origine contractuelle de sa créance;
- De créances résultant de l'acceptation ou du tirage d'une lettre de change, de la souscription d'un billet à ordre, de l'endossement ou de l'aval d'une lettre d'échange.

Selon BROCCA «l'injonction de payer est une procédure qui permet au titulaire d'une créance remplissant des conditions bien déterminées, d'obtenir du juge du lieu où demeure le débiteur, sur demande formée par requête, une ordonnance qui sera revêtue, sauf si elle était frappée d'opposition, de la formule exécutoire ».⁶³

Selon l'**article 306 du code civil** « Par dérogation aux règles établies pour l'introduction de l'action, le titulaire d'une créance d'un montant déterminé, liquide, échue, exigible et constatée par écrit, notamment par écrit sous seing privé, portant reconnaissance de dette, engagement de paiement ou facture visée par le débiteur, peut présenter au président du tribunal, dans le ressort duquel se trouve le domicile du débiteur, une demande sous forme de requête en double exemplaire, comprenant :

- les noms, prénoms, et domicile réel ou élu du créancier, en Algérie ;
- les noms, prénoms et domicile réel ou élu du débiteur, en Algérie ;
- la dénomination, forme et siège social de la personne morale ainsi que la qualité de son représentant légal ou conventionnel ;
- un exposé sommaire des motifs de la créance, ainsi que son montant. A l'appui de la requête il sera joint tous les documents établissant la créance ».

Selon ONNAINTY «c'est sans doute la procédure la plus rapide et la moins couteuse. Dans un premier temps, cette procédure n'est pas contradictoire et le débiteur n'en n'est pas informé. Il n'en aura connaissance que lorsque l'ordonnance lui sera notifiée par voie d'huissier. Il pourra alors, soit s'incliner, soit faire« opposition» pour contester le bien-fondé de la créance, ce qui l'obligera à se présenter ultérieurement devant le juge»⁶⁴.

Selon l'**article 309 du code civil** « Le président statue par ordonnance au plus tard dans les cinq (05) jours du dépôt de la demande. Si la créance lui paraît établie, il ordonne au débiteur de se libérer de son montant et des frais ; dans le cas contraire, il rejette la demande. L'ordonnance rejetant la demande n'est susceptible d'aucun recours, sauf pour le créancier à procéder suivant les règles établies pour l'introduction des actions ».

⁶³BROCCA (Antoine) : Op.cit, p.125.

⁶⁴ ONNAINTY, (Marcel) : Op.cit, p.58.

2- Les mesures conservatoires

Avant de poursuivre vers l'action judiciaire, et dans un souci de protection et de préservation des créances, on peut par différents moyens, nous faire attribuer une part du patrimoine de nos débiteurs.

2-1- L'intérêt des mesures conservatoires

A l'issue de la phase préparatoire et amiable, le créancier qui n'a pas recouvré sa créance a la possibilité de passer, avant de saisir un tribunal, par une phase conservatoire. Au cours de cette phase, il tentera de préserver les biens du débiteur avant qu'ils ne sortent de son patrimoine.

Il en effet de pratique courante, pour les débiteurs dont la situation est obérée, d'organiser leur insolvabilité en déplaçant, afin de les dissimuler, certains biens de leur patrimoine professionnel.

Les mesures conservatoires sont ainsi définies comme des « procédures par lesquelles un créancier entend mettre sous-main de justice des biens meubles appartenant à son débiteur pour éviter que ce dernier n'en dispose »⁶⁵.

2-2- Les conditions des mesures conservatoires

Le créancier doit effectuer quelques vérifications préalables avant de recourir à des mesures conservatoires. Ces contrôles préalables doivent permettre aux créanciers d'apprécier l'opportunité des éventuelles mesures conservatoires.

Certaines conditions doivent être remplies pour que la saisie conservatoire puisse être valablement pratiquée.

La créance invoquée à l'appui et de la saisie doit paraître fondée en son principe et être menacée quant à son recouvrement.

En pratique, les factures impayées accompagnées d'une ou plusieurs mises en demeure infructueuses permettent dans la plus parts des cas la mise en œuvre des mesures conservatoires.

La saisie ne peut porter que sur des biens saisissables, c'est-à-dire des biens meubles corporels et des créances appartenant au débiteur, même s'ils sont détenus par un tiers ou s'ils ont fait l'objet d'une saisie conservatoire antérieur. Si les biens ont déjà saisis par un des créanciers du débiteur, il est clair qu'une nouvelle saisie sur ces mêmes biens risque de s'avérer inutile et coûteuse.⁶⁶

⁶⁵ NOURINE(Fatima):Op.cit, p.152.

⁶⁶Ibid., p.153.

2-3- La saisie conservatoire

Il importe aussi d'aller vite car le débiteur peut s'avérer défaillant, et par la suite insolvable. Donc, s'il s'agit d'une créance d'un moment important, on peut avoir intérêt à faire procéder à une saisie conservatoire, alors même que le débiteur n'a pas encore été condamné. Cette saisie conservatoire joue sur l'effet de surprise et la gêne qu'elle va entraîner, notamment si la saisie porte sur le compte en banque du débiteur.

Deux points doivent être précisés :

- La saisie conservatoire ne dispense pas le créancier d'obtenir une décision de justice condamnant définitivement son débiteur à payer ;
- Il est même préférable de ne pas attendre l'approche du délai d'expiration ci-dessus car si le débiteur dépose son bilan avant que le créancier n'ait eu le temps de convertir la saisie conservatoire en saisie-exécution, la saisie conservatoire n'apportera aucun privilège au créancier.⁶⁷

Selon **l'article 646 du code civil** « La saisie conservatoire est pratiquée sous la responsabilité civile du créancier; elle a pour effet de mettre sous-main de justice les biens mobiliers corporels et immobiliers du débiteur afin de l'empêcher d'en disposer».

Pour obtenir une saisie conservatoire, la chronologie suivante est à respecter :

- Le créancier rédigera une requête au juge pour autoriser la saisie conservatoire en veillant bien à expliquer que la créance est fondée en son principe et que les circonstances sont susceptibles de menacer son recouvrement.
- Dans un délai n'excédant pas cinq (05) jours selon **l'article 649** du code de procédure civile et administrative, l'ordonnance du président du tribunal est rendue, et le créancier la récupérera au niveau du greffe.
- Dans la mesure où l'ordonnance est favorable et autorise la saisie conservatoire, l'intervention de l'huissier est obligatoire et se déroulera comme il suit :
 - Le créancier se renseignera pour savoir quel est l'huissier territorialement compétent, c'est-à-dire qui peut agir là où se trouve le domicile du débiteur ;
 - Le créancier adressera à cet huissier l'originale de l'ordonnance du juge de l'exécution, en conservant évidemment une copie pour ses archives ;
 - Il est joindra un chèque de provision sur frais et émoluments dont il aura demandé préalablement le montant à l'huissier ;

⁶⁷NOURINE (Fatima):Op.cit, p.154.

- L'huissier doit dresser un procès-verbal de saisie dans les trois mois qui suivent la date de l'ordonnance, mais bien évidemment il y a intérêt à saisir le plus vite possible ;
- Si la saisie est pratiquée entre les mains d'un tiers, l'huissier devra dénoncer, c'est-à-dire informer officiellement, au débiteur, la saisie qu'il vient d'effectuer, et ce dans la semaine qui suit la saisie.

2-4- La réaction du débiteur

Dans l'hypothèse la plus favorable, le débiteur gêné par la saisie-conservatoire qui lui interdit d'utiliser les éléments saisis, sera enclin à payer ce qu'il doit, ou à tout le moins à transiger.

Mais le débiteur peut aussi saisir le président du tribunal qui a donné l'autorisation de saisir pour lui demander l'annulation de cette saisie. Pour obtenir satisfaction, le débiteur saisi devra démontrer au président du tribunal que cette saisie n'est pas fondée. Ainsi il pourra en contester sa régularité, son caractère abusif et disproportionné.⁶⁸

Cette procédure est contradictoire et le créancier sera invité à faire connaître ses arguments devant le président du tribunal, ce dernier pourra alors, en fonction des circonstances :

- Rejeter la demande, auquel cas la saisie conservatoire est maintenue.
- Substituer à la saisie toute autre mesure susceptible de préserver les intérêts du créancier et ceux du débiteur, telle qu'une consignation d'une somme entre les mains d'un séquestre.

On distingue trois types de saisies conservatoires :

- la saisie conservatoire des biens meubles corporels ;
- la saisie conservatoire des créances ;
- la saisie conservatoire des droits d'associés et des valeurs mobilières.

3- Les frais de recouvrement de créances

En synthèse, les retards de paiement et les créances restées impayées génèrent selon nous plusieurs chefs de préjudice pour l'entreprise créancière :

- des surcoûts liés notamment aux coûts directs et indirects de recouvrement et aux coûts de l'éventuel financement alternatif du poste clients à mettre en place.

⁶⁸NOURINE (Fatima):Op.cit, p.154.

- **Coûts**⁶⁹

Un recouvrement amiable, bien que limité dans ses effets, peut être tenté dans la mesure où son coût est limité et qu'il permet de laisser une dernière alternative au débiteur et de pacifier la relation en mêlant un tiers à la discussion.

Tableau n° 04 : Recouvrement amiable/contentieux

	Recouvrement amiable	Recouvrement contentieux
Cout du recouvrement	Le coût est variable selon qu'il s'agit d'une créance ponctuelle ou d'une collaboration plus étroite.	Le coût est variable selon le nombre de procédures engagées : plusieurs actes entraînent plus de frais
Composition du coût	Ce coût peut être composé de frais fixes et d'un pourcentage du montant de la créance ; ou correspondre uniquement à un tarif déterminé par avance.	Le tarif des actes effectués par huissier de justice est réglementé. Celui-ci doit pouvoir fournir le montant des frais à prévoir, avant d'engager la procédure.
Pourquoi choisir ce mode de recouvrement ?	Coût limité Action rapide	Procédure obligatoire dans certains cas : débiteur restant injoignable, organisation d'insolvabilité encours...

Source : guide de recouvrement ooreka, 2013, p.29.

- Les procédures de recouvrement engendrent des frais, dont la charge dépend de la procédure elle-même.

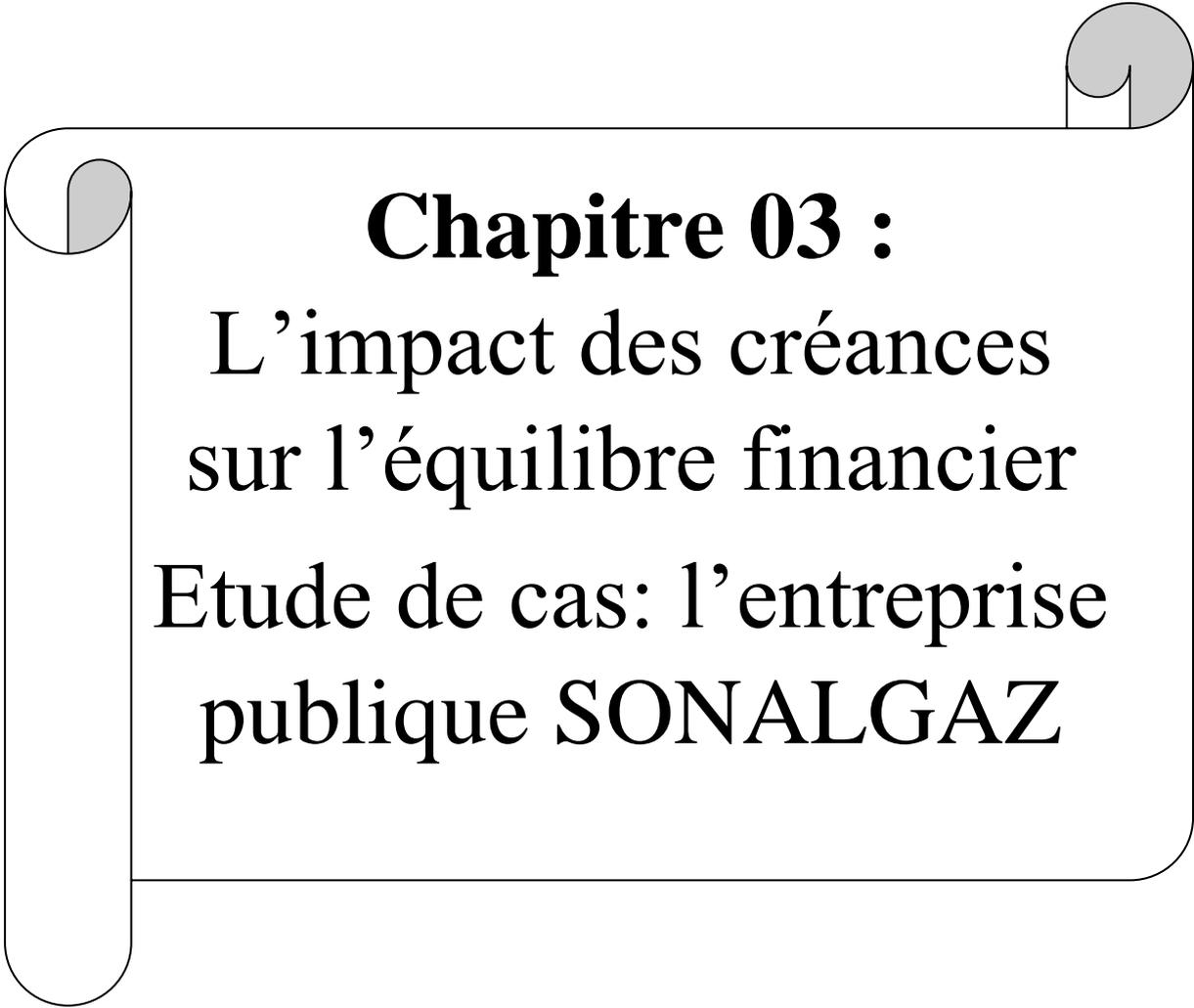
Dans le cadre d'un recouvrement amiable, la charge revient au créancier, le débiteur ne paye que le principal de la dette. Dans le cadre d'un recouvrement forcé, la charge peut reposer sur le débiteur.

⁶⁹ MM. Bonnamy et Gourdin, Document de consultation, *Procédures, affacturage, assurance crédit impayé* : guide de recouvrement ooreka, 2013, p.29.

Conclusion

Au terme du traitement de ce chapitre, il ressort que l'efficacité du dispositif du processus de recouvrement des créances d'une entreprise dépend de la portée des mesures préventives dont elle s'est dotée, l'entreprise doit mettre en place une politique efficace de recouvrement des créances en raison de son impact sur la trésorerie de l'entreprise, Le recouvrement est de ce fait un enjeu majeur dans la stratégie qui vise à assurer l'autonomie financière d'une entreprise.

Dans ce contexte, il est nécessaire de faire une étude détaillée sur les procédures de recouvrement des créances dans une entreprise algérienne afin de suggérer des recommandations.

A decorative scroll graphic with a black outline and grey shading on the top and bottom edges, framing the text. The scroll is partially unrolled at the top corners.

Chapitre 03 :

L'impact des créances
sur l'équilibre financier

Etude de cas: l'entreprise
publique SONALGAZ

Introduction

SONELGAZ à élargi son activité pour garantir sa place sur le marché algérien ce qui a engendré un accroissement de chiffre d'affaire.

Comme cette entreprise publique elle est la seule dans ce domaine en Algérie (monopolistique), automatiquement son portefeuille des clients représente tout les agents économiques de pays et bien évidemment ces derniers ne vont pas tous régler ces factures à la date d'échéance.

Le problème traité dans ce chapitre est la gestion des créances clients dans une entreprise publique pour la maîtrise de l'équilibre financier à court terme.

Section 1 : la présentation de l'entreprise ;

Section 2 : La gestion de créances clients et l'équilibre financier au sein de l'entreprisepublique SONELGAZ ;

Section 3 : modélisation des créances et les actions mise en œuvre pour améliorer la gestion de créances.

Section 01 : Présentation de l'entreprise

SONELGAZ, acronyme de Société nationale de l'électricité et du gaz, est un groupe industriel énergétique algérien. Chargé de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz en Algérie.

SONELGAZ est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie.

Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes de réalisation en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz, qui ont permis de hisser le taux de couverture en électricité à près de 98% et le taux de pénétration du gaz naturel à 43%.⁷⁰

Sous-section 1 : le secteur d'activité de l'entreprise et son objectif

1-Historique

En 1962, EGA est pris en charge par l'état algérien indépendant ; en quelques années grâce à un formidable effort de formation, l'encadrement et le personnel algérien assurent effectivement le fonctionnement de l'établissement.

En 1969, EGA devient SONELGAZ, devient (société nationale de l'électricité et du gaz) ; à ce moment c'est déjà une entreprise de taille importante dont le personnel est de quelques 6000 agents.

En 1983, l'entreprise se dote de cinq (05) filiales travaux spécialisées :

- KAHHRIF : Pour l'électrification;
- KAHRAKIB : Infrastructures et installation électrique;
- KANAGAZ : Réalisation des réseaux gaz;
- INERGA : Génie civil;
- ETTERKIB : Montage industriel;
- AMC : Fabrication des compteurs et appareils de mesure.

En 2002, une nouvelle promotion pour SONELGAZ : Société Par Action (SPA).

Durant les années 2004 à 2006, devenant une Holding ou Groupe d'entreprises, les filiales sont réparties par pôle de métiers :

- Filiales mères (Production SPE, Transport de l'électricité GRTE, Transport du gaz

⁷⁰<http://www.sonelgaz.dz/?page=article&id=33>. (Consulté le 24/04/2019 à 22 :30)

GRTG, Distribution de l'électricité et du gaz SD) ;

- Filiales métiers Périphériques (logistique, soutien) ;
- Filiales travaux.⁷¹

La nouvelle organisation validée en février 2017, a érigé SONELGAZ en Groupe industriel composé de 16 filiales. Ainsi, ses filiales métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations.

On compte:

1. La Société de Production de l'Electricité (SPE),
2. Sharikat Kahraba wa takat moutadjadida (SKTM)
3. La Société de l'Engineering de l'électricité et du Gaz (CEEG)
4. La Société de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité (GRTE),
5. La Société de Gestion du Réseau de Transport Gaz (GRTG),
6. L'Opérateur Système électrique (OS), chargée de la conduite du système Production / Transport de l'électricité,
7. La Société de Distribution de l'électricité et du gaz (SDC)⁷²

2-L'objectif de SONELGAZ

SONELGAZ a pour objet :

- La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité, tant en Algérie qu'à l'étranger.
- Le transport du gaz pour les besoins du marché national.
- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation, tant en Algérie qu'à l'étranger.
- Le développement et la fourniture de toutes prestations en matière de services énergétiques.
- L'étude, la promotion et la valorisation de toutes formes et sources d'énergie.
- Le développement par tout moyen de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries électriques et gazières et de toute activité pouvant engendrer un

⁷¹<http://www.sonelgaz.dz/?page=rticle&id=33>.(Consulté le 24/04/2019 à 22 : 40)

⁷²Ibid. (Consulté le 24/04/2019 à 22 : 50)

intérêt pour « SONELGAZ. Spa » et généralement toute opération de quelque nature qu'elle soit pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social, notamment la recherche, l'exploitation, la production et la distribution d'hydrocarbures ;

- Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors d'Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères.

- La création de filiales, les prises de participation et la détention de tous portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans toute société existante ou à créer en Algérie et à l'étranger.

Sous-section2 : Identification et organisation de SDC (société de distribution CHLEF)

1-Fiche d'identité de la direction de distribution CHLEF ⁷³

La Direction de Distribution de Annaba alimente en énergie électrique et gazière les clients résidant sur le territoire de la Wilaya de CHLEF.

Siege social: Hay EL-Houria CHLEF

Tél : 027 77.25.25/75

Fax : 027 77 15 96

Couverture : **CHLEF**

Nombre de communes : **20**

Nombre d'agences commerciales : **10 (CHETTIA, CHLEF CENTRE, TENES EST, TENES OUEST, OULED FARES, OUED FOUDA, CHOUFA EST, CHORFA OUEST, HAY EL HOURIA, AIN MRENE)**

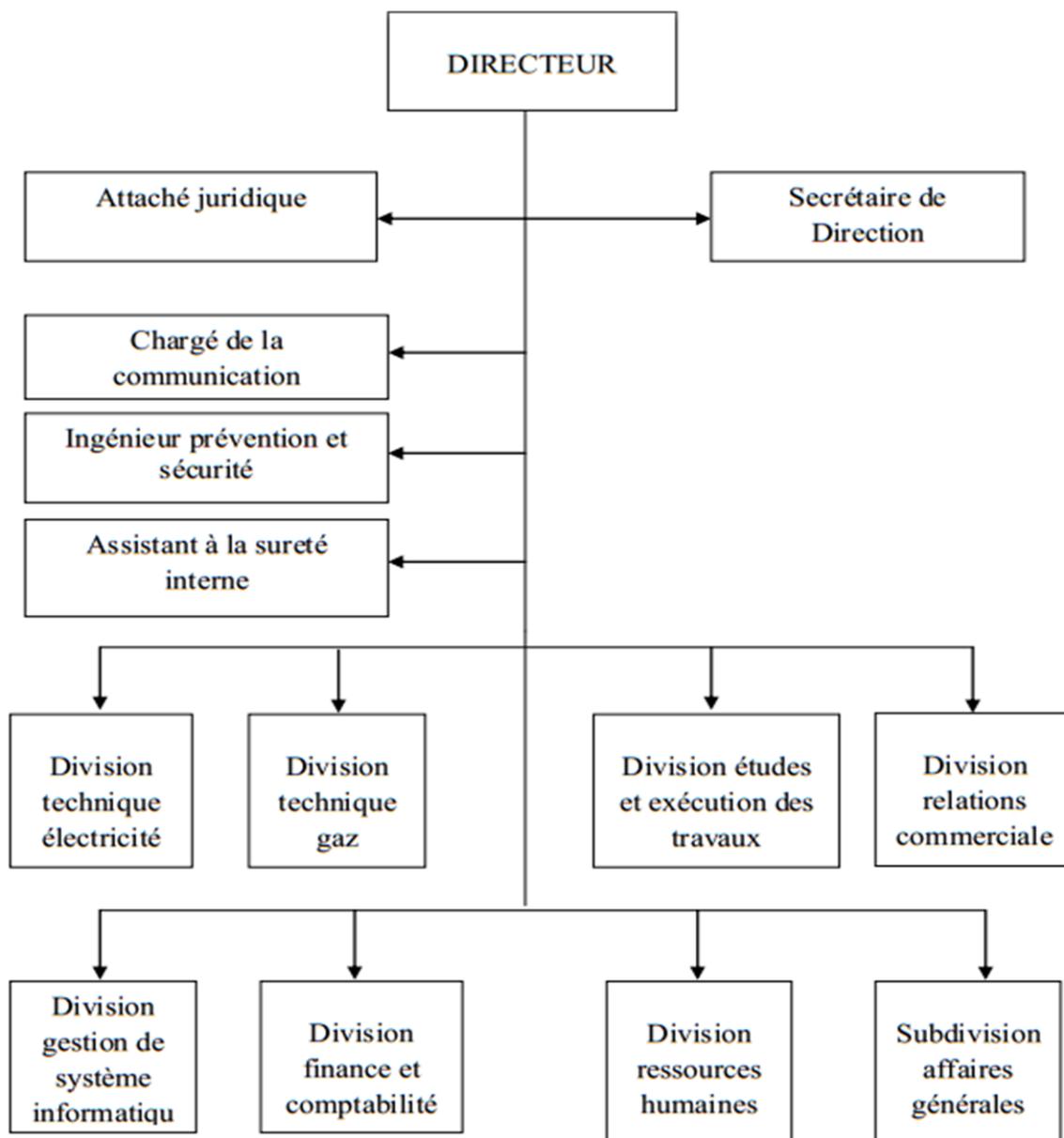
Nombre de clients électricité : **104305** Longueur réseaux Electricité : **2489,288 Km**

Nombre de clients gaz : **32585** Longueur réseaux Gaz : **630,566 Km**

⁷³<http://www.sdc.dz/spip.php?article775>. (Consulté le 24/04/2019 à 00 : 33)

2-Organigramme de la direction de distribution de CHLEF

Figure n° 02 : L'organigramme de la direction de distribution de l'électricité et du gaz



Source : Document interne de l'entreprise.

Section 2 : La gestion de créances clients et l'équilibre financier au sein de l'entreprise publique SONELGAZ

SONELGAZ de CHLEF a connu une augmentation de son chiffre d'affaires suite à l'élargissement de ses activités (16 filiales), automatiquement les délais de paiement clients ont augmenté. Le souci qui se pose dans cette entreprise publique c'est que le poids des créances clients est de plus en plus significatif et cela lie au délai moyen de recouvrement (DSO) qui continue d'augmenter car, une part importante des clients ne respecte pas les délais de paiement contractés dans les factures.

Il y a lieu de mentionner que les créances clients liées au HT/HP sont plus importantes par rapport aux clients MT/MP et AO.

Ce retard de paiement engendre en 2017 un montant de créances égales à **1.752.553.878 DA**

Ces créances clients ont pesées lourdement sur le bilan de la société. C'est pour ça on constate que le BFR est souvent positive et la trésorerie nette est négative et cela dû aux créances clients ce qui a influencé négativement sur l'équilibre financier a cours terme de l'entreprise.

Maintenant un tel équilibre veut dire suivre sans cesse la situation de trésorerie et veiller qu'elle soit nulle ou positive. Pour cela la problématique de notre cas pratique est la suivante :

Quels sont les mécanismes mise en œuvre par SONELGAZ pour maintenir l'équilibre financier en se basant sur la politique commerciale en matière de recouvrement des créances.

Sous-section 1 : analyse de l'équilibre financier

Dans cette sous-section on va essayer d'analyser la situation financière de SONELGAZ, cette analyse basé sur les bilans financiers et de calcul des indicateurs financier (BFR, FR, TR).

1- Les variables de l'équilibre financier de SONELGAZ

Plusieurs indicateurs sont utilisés pour l'étude des équilibres financiers, à savoir : le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, et la trésorerie. Pour notre cas de SONELGAZ, à l'aide des résultats obtenus dans les bilans financiers, nous allons calculer et interpréter les différents indicateurs de l'équilibre financier et analyser l'évolution de ses derniers, le tableau suivant présente l'ensemble de ses indicateurs.

Tableau n°05 : les indicateurs de l'équilibre financier

UM : DZD

Années	2013	2014	2015	2016	2017
BFR global	86800951,41	216194711,3	323117072,5	564029879,3	516132366,7
FR global	60593030,61	107401191,9	125580862,7	206495219,2	239303583,2
TR	-26207920,8	-108793519	-197536210	-357534660	-276828783,5
TR actif - TR passif	-26207920,9	-108793519	-197536210	-357340660	-276828784
CAF	-857577198	-1239506543	-1151490700	-824320367	-1428358056

Source : établi par l'étudiant

2-Analyse du fonds de roulement

Il existe deux méthodes pour calculer le fonds de roulement : la méthode de haut de bilan et la méthode du bas de bilan, nous allons utiliser la 1^{ère} méthode. **FR = CP-AI**

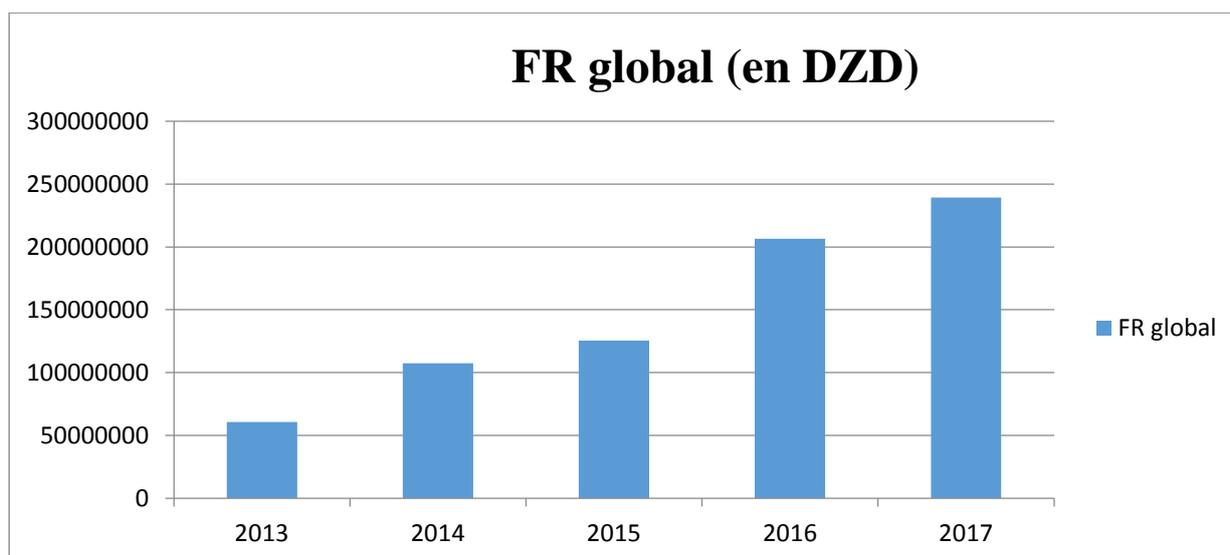
Tableau n°06 : fonds de roulement

UM : DZD

Année	2013	2014	2015	2016	2017
Capitaux permanents	4859083803	5591081960	6658152216	7577825119	84004000
Immobilisations nettes	4798490772	5483680768	6532571354	7371329900	8161096440
FR	60593030,61	107401191,9	125580862,7	206495219,2	239303583,2

Source : établi par étudiant

Figure n ° 03 : fonds de roulement



D'après les résultats obtenus, nous remarquons que les fonds de roulement est positif pour les cinq années. Cela signifie que SONELGAZ a financé ses actifs immobilisés par ses capitaux permanents, ça peut aussi s'expliquer par l'actif circulant qui couvre la totalité des dettes à

court terme. Donc ils représentent une marge de sécurité qui pourra être utilisé en cas de besoin à court terme.

3-Analyse du BFR

Le BFR est obtenu grâce aux données figurant dans le bilan comptable, il représente la différence entre l'actif circulant et le passif circulant. **BFR= ACTIF CIR – PASSIF CIR**

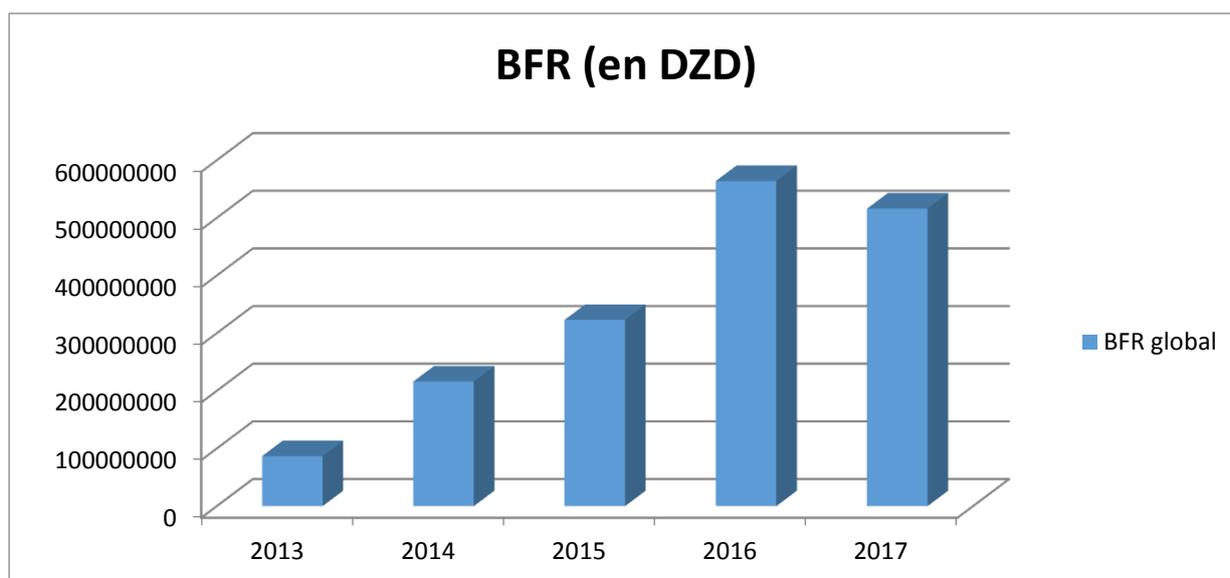
Tableau n°07 : besoin de fonds de roulement

UM : DZD

Année	2013	2014	2015	2016	2017
Besoin cyclique	927663504,9	877305278,6	1343231040	1389876801	1769507755
Ressource cyclique	840862553,5	661110567,2	1020113968	825846921,5	1253375388
BFR	86800951,41	216194711,3	323117072,5	564029879,3	516132366,7

Source : établi par étudiant

Figure n° 04 : le besoin de fonds de roulement



Le BFR est positif durant les cinq années surtout pour 2016 il atteint le max **564.029.879,3DA**, comme on constate aussi, il est en croissance les quatre premières années, en 2017 le BFR a connu une légère diminution de **47.897.512,6 DA** par rapport au 2016.

Ce qui signifie les besoins de financement qui sont supérieur aux ressources à court terme. En d'autre terme les dettes à court terme n'arrivent pas à financer l'actif circulant.

4-la trésorerie

La trésorerie nette est un indicateur de santé financière d'une entreprise puisqu'elle met vérifie l'équilibre de sa structure. **TN=FR-BFR.**

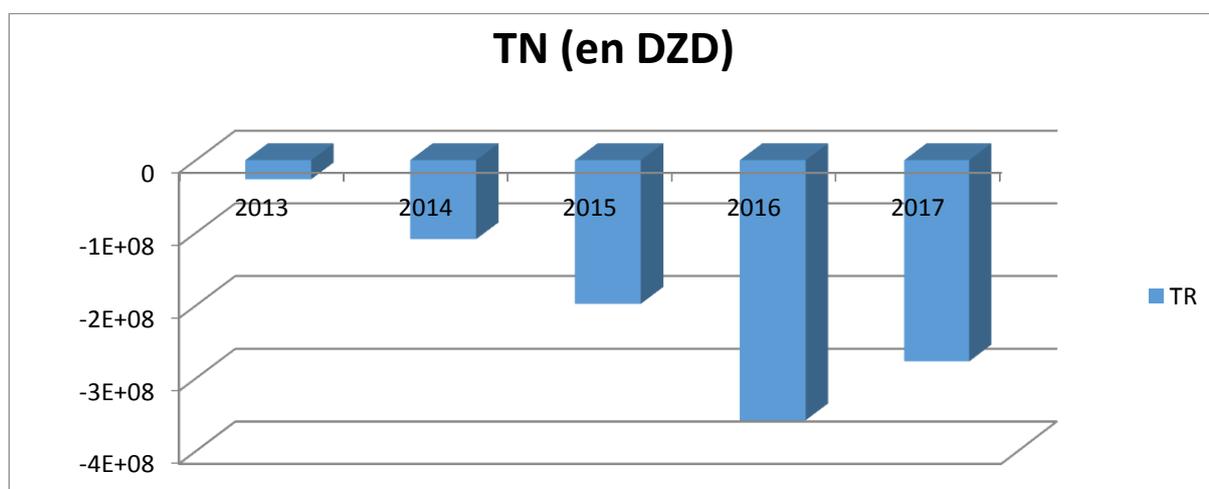
Tableau n° 08 : calcule de la trésorerie nette

UM : DZD

Années	2013	2014	2015	2016	2017
FR	60593030,61	107401191,9	125580862,7	206495219,2	239303583,2
BFR	86800951,41	216194711,3	323117072,5	564029879,3	516132366,7
TR	-26207920,8	-108793519	-197536210	-357534660	-276828784
Var du TR	/	-	-88742690,3	-159998450	80705876,57
Var du TR en %	/	76%	45%	45%	-29%

Source: établi par l'étudiant

Figure n° 05 : l'évolution de la Trésorerie



La trésorerie est négative sur les cinq (05) années de l'étude surtout en 2016, ce qui signifie la dégradation de cette dernière continué et le niveau de la trésorerie diminuée.

La cause de cette régression résulte principalement à la diminution des valeurs de disponibles de leur valeur par rapport à l'exercice précédent. L'entreprise doit recourir à des financements pour couvrir ces besoins.

Pour mieux illustrer la situation de trésorerie nous allons utiliser les ratios de liquidité dans la prochaine sous-section.

Sous-section 2 : les ratios de la situation financière de SONELGAZ

Les ratios permettent d'affiner le diagnostic financier et de mieux suivre l'évolution de la situation financière de l'entreprise, dans notre cas, ces ratios vont déterminer l'impact de créances sur l'équilibre financier et sur la santé financière de la société en générale.

1-Les ratios de liquidité

Les principaux ratios financiers calculés depuis le bilan son le ratio de liquidité générale, ratio de liquidité réduite et le ratio de liquidité immédiate.

Tableau n° 09 : Les ratios de liquidité

Ratios de liquidité	Formule	2013	2014	2015	2016	2017
Ratio de liquidité générale	$R1 = \text{Actif circulant} / \text{DCT}$	1,24	1,51	1,46	1,88	1,55
Ratio de liquidité réduite	$R2 = (\text{créances} + \text{trésorerie}) / \text{DCT}$	1,13	1,33	1,43	1,85	1,53
Ratio de liquidité immédiate	$R3 = \text{trésorerie} / \text{DCT}$	0,14	0,18	0,15	0,20	0,14

Source : établi par l'étudiant

- Analyse des ratios

- Concernant le ratio de liquidité générale, on constate les actifs circulants permettent d'assurer le paiement de toutes les dettes à court terme car le ratio est supérieur à 1, donc il existe une marge de sécurité par rapport au passif circulant.
- Le ratio de liquidité réduite montre que l'entreprise est capable de face à ces dettes a court terme après la prestation de service (vente) parce que les disponibilités et les valeurs réalisables couvrent les dettes a court terme.
- Concernant le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1 pour les 05 années, ce qui signifie que l'entreprise est incapable de faire face à ces dettes à court terme par ces propre liquidité.

Tableau n° 10 : l'évolution du ratio liquidité immédiate en jour

Années	2013	2014	2015	2016	2017
R. liquidité immédiate en jour	49	60	53	72	48

Source : établi par étudiant

En analysant le ratio de liquidité immédiate en jours de dettes pendant la durée de notre étude, on constate que l'entreprise avec ces disponibilités, elle peut faire face à ces dettes pendant 50 jours (une moyenne des jours) sans recours à un financement extérieur ce qui est insuffisant

surtout avec la lenteurs administratives au niveau de la banque et le plus grave les retards de paiement de la part des clients.

2-Les ratios de l'équilibre financier et ratios de l'activité

Tableau n° 11 : Les variables de l'équilibre financier

	2013	2014	2015	2016	2017
Ratio de solvabilité	7	8.78	7.27	9	7.5
Evolution du BFR	12	29	40	62	51
Evolution de FR	9	14	15	23	24
Délai de recouvrement des créances	102	87	136	129	146
Capacité de remboursement des emprunts	0	-0.12	-0.13	-0.33	-0.25

Source : établi par l'étudiant

Nous constatons que :

- selon les valeurs inscrites au tableau qui sont supérieur de 1, la situation de l'entreprise en matière de solvabilité est bonne. Elle a disposé une masse d'endettement faible par rapport au total d'actif, donc elle est peu dépendante vis-à-vis les tiers.
- On remarque concernant l'évolution du BFR, en croissance pendant les 05 dernière années (2013-2017), en effet il est passé de 12 jours de CA en 2013 à 62 jours de CA en 2016 ce qui est un élément défavorable pour la trésorerie de l'entreprise et cette augmentation pousse a des crédits supplémentaire.
- Le FR global a connu une légère augmentation pendant ces 05 années, il est passé de 9 jours de CA en 2013 à 15 jours de CA en 2015 et atteint 24 jours de CA en 2017.

Remarque : l'augmentation de BFR durant la période de notre étude est supérieure à celle de FR global.

- Le ratio de délai moyen de recouvrement des créances ne cesse pas d'augmenter, il est passé de 102 jours de CA en 2013 à 136 jours de CA en 2015 et atteint 146 jours de CA en 2017.

Sauf en 2014 le délai a connu une diminution de 15 jours de CA par rapport a l'année précédente.

- Concernant la capacité de remboursement :

En analysant la capacité d'autofinancement de 05 dernières années présenté dans le tableau ci-dessous, on a remarqué que la CAF est négative, cela le bénéfice d'exploitation potentiel est négatif, la trésorerie de la société est amené à diminué, une CAF négative empêche à l'accès d'investissement via emprunt bancaire.

Tableau n° 12 : la CAF**UM : DZD**

	2013	2014	2015	2016	2017
CAF	-204435501	-663714237	-634493835	-269588616	-370516686.4

Source : établi par l'étudiant

Donc, le mauvais signal de la CAF influence négativement sur le ratio de capacité de remboursement, ce qui signifie SONELGAZ ne peut pas rembourser ces emprunts a partir de la CAF.

Sous-section 3 : l'impact des créances sur l'équilibre financier

1-Analyse de poste clients par période

On va analyser le poids de créances clients de SONELGAZ par rapport à l'actif et le CA de 2013 à 2017

Tableau n°13 : le poids de créances clients**UM : DZD**

	2013	2014	2015	2016	2017
créances clients	837465068,2	759567306,2	1303171971	1364626361	1752553878
Actif total	5841651704	6481105786	8026732894	8928094879	10100775140
chiffre d'affaire	2517226670	2691384953	2941160599	3254972860	3621487535
créances/actif total	14%	12%	16%	15%	17%
créances/CA	33%	28%	44%	42%	48%

Source : établi par l'étudiant

Nous constatons que le volume des créances clients est un peu élevé par rapport à l'actif total, elles représentent une moyenne de 16% durant la période de notre étude. Le ratio Créances/Actif total reste presque stable (une très faible évolutions).

Aussi, les créances clients représentent une part très importante de CA : 33% en 2013, 28% du CA en 2014 et atteint 48% du CA en 2017.

Cela nous indique que la valeur du poste clients demeure importante, et chaque année il y a une évolution de ce ratio créances/CA, sauf en 2014, on a connu une légère régression de 5%.

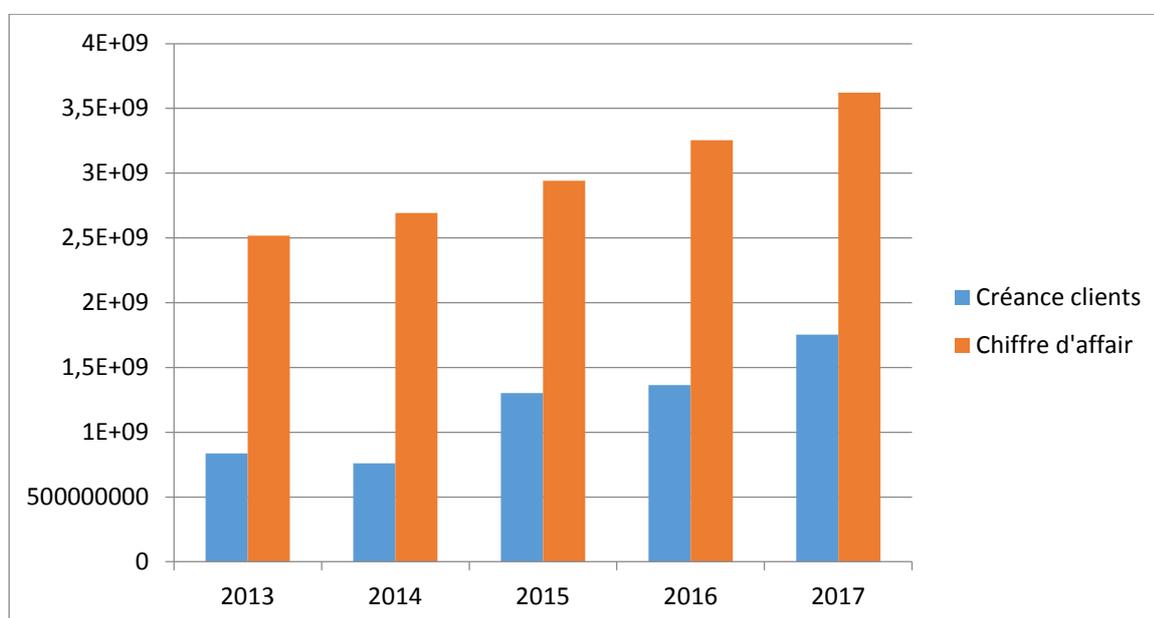
2-l'évolution des créances clients vs l'évolution de CA

Tableau n°14 : l'évolution de Créances et CA de SONELGAZ

	2013	2014	2015	2016	2017
Créance clients	837465068	759567306	1303171971	1364626361	1752553878
Evolution de créances	-	-10%	42%	5%	22%
Chiffre d'affaire	2517226670	2691384953	2941160599	3254972860	3621487535
Evolution de CA	-	6%	8%	10%	10%

Source : établi par l'étudiant

Figure n° 06 : les créances clients et les ventes de SONELGAZ



On constate que le volume des créances clients est très important et représente un rythme de croissance surtout les trois 03 dernières années, une évolution de 42% en 2015 supérieur à celui de chiffre d'affaires qui est de 8%. En 2015, l'évolution des créances est de 22% alors que celui de CA est de 10%.

A partir de 2014 les créances vu une forte augmentation justifie par : notre payé l'Algérie a connu une crise économique qui a touché tout les agents de la nation et leurs met en situation financière délicate, ce qui oblige les agents de faire le retard de paiement de ces factures ou le non-paiement pour certains.

3- l'analyse de poids des créances / poids de disponibilité par rapport à l'actif total**Tableau n° 15:** évolution poids des disponibilités/créances par rapport à l'actif

	2013	2014	2015	2016	2017
Actif total	5841651704	6481105786	8026732894	8928094879	10100775140
disponibilités	115497426,9	120119739	150930500	166888178	170170945
poids	2%	2%	2%	2%	2%
Créances	837465068,2	759567306	1303171971	1364626361	1752553878
poids	14%	12%	16%	15%	17%

Source : établi par l'étudiant

UM : DZD

En observant l'importance des disponibilités dans l'actif à court terme dans le tableau ci-dessous, on remarque que les disponibilités représentent en moyenne 2% de l'actif. Ce qui montre un montant faible par rapport aux créances clients qui représentent en moyenne 15% de l'actif pour la même période.

4-La répartition des créances selon les types de clients**Tableau n° 16 :** les créances par types de créances

UM : DZD

	2013	2014	2015	2016	2017
Collectivités locales	432845142	412367015	687456254	688459991	799854127
Entreprises nationales	261007112	201584321,5	318457854	384441201	491996305
Entreprises privées	101223650	122300144	233014786	200412369	368999845
particuliers	42389164,2	23315825,67	64243077,05	91312799,93	91703601,17
Total des créances	837465068,2	759567306,2	1303171971	1364626361	1752553878

Source : données interne de SONELGAZ

On constate, que les créances de collectivités locales et les entreprises nationales sont plus importantes par rapport aux créances des entreprises privée et les particuliers, qui représentent la part minimum des créances.

Nous remarquons aussi, durant notre étude que le volume de créances de collectivités locales et des entreprises nationales ne cesse pas d'augmenter, avec une évolution significative par rapport au secteur privé ou les ménages.

5-Les coûts de financement alternatif du poste clients

Un retard de paiement ou un impayé génère un décalage de trésorerie pouvant obliger l'entreprise à trouver un mode de financement alternatif. Ces financements sont, pour les acteurs bancaires, des financements relativement risqués et difficiles à mettre en place.

Tableau n° 17 : Présentation des intérêts financiers

UM : DZD

	2013	2014	2015	2016	2017
P'intérêt de crédit	50451753,2	57265237,5	671438131,1	90608924,13	1012101343

Source : établi par l'étudiant

On observe que SONELGAZ supporte un montant important des charge financière lie a ces crédits a court terme et a long terme, pour financier ces besoins. Tel que les intérêts annuels représentent en moyen **3.763.730.77, 8 DA**, avec total de **1.881.865.388,91 DA**.

5-1- Les intérêts moratoires

Les intérêts moratoires sont calculés en fonction du taux d'intérêt légal en vigueur à la date à laquelle ils ont commencé à courir. Il existe deux taux, selon que le créancier est un particulier ou un professionnel. Ces taux d'intérêt légaux sont fixés par le décret.

Le taux d'intérêt légal est utilisé :

- en matière fiscale pour le calcul des intérêts moratoires ;
- en l'absence de stipulations conventionnelles, pour le calcul des intérêts moratoires en cas de retard dans le paiement d'une dette.

Formule de calcul des intérêts moratoire :
$$A = \frac{B(C+2\%)}{24}$$

A : Montant des factures d'intérêts moratoires ;

B: montant hors taxe de la facture impayée ;

C : Le taux d'escompte annuel de la banque d'Algérie (ce taux est communiqué par DFC/DD à la DRC) ;

Les **02%** majoration du distributeur, par tranche de 15 jours de retard.

Tableau n° 18: présentation d'intérêts moratoires

UM : DZD

	2013	2014	2015	2016	2017
intérêts moratoires	3818840,711	3888984,608	9526187,108	11940480,66	24535754,29

Source : document de SONELGAZ

On constate que SONELGAZ génère des produits à partir des intérêts moratoires, cette dernière représente un total de **53.710.247,38 DA**, ce produit est insuffisant si on les compare avec les charges financières de l'entreprise qu'est de **376.373.077,8 DA**, pour compenser la conséquence de BFR.

Les produits des taux d'intérêt ne permis pas à la DD de couvrir ses charges d'exploitation.

Section 3 : modélisation des créances client de la SONALGAZ

Cette partie concerne la modélisation des données des créances client potentiels de la société SONALGAZ obtenues au sein de la direction régionale de la wilaya deCHLEF, pour se faire, nous appliquerons la méthode de Box et Jenkins.

En utilisant le logiciel R, nous allons déterminer les prévisions en montant des créances clients potentiels des douze mois prochains (année 2019)

Sous-section 1 : présentation des données de l'entreprise

1- Présentation du logiciel R

Le logiciel R est un logiciel performant en termes de calculs et de présentation graphique. C'est pourquoi, dans le cadre de nos différents études économétriques, nous l'avons utilisé afin d'estimer les modèles statistiques et de calculer les prévisions.

«Ce logiciel est un langage de programmation interactif interprété et orienté, l'objet contenant une très large collection des méthodes statistiques et des facilités graphiques. Ill a été développé dans les années 90 par robert GENTALMAN et ROSS IHAKA. Il constitue aujourd'hui un langage de programmation intégré d'analyse statistique, c'est un logiciel libre et peut être distribué librement. »⁷⁴.

2- Collecte des données

Les données dont nous disposons proviennent de la direction régionale de la SONELGAZ de la wilaya de CHLEF. Cette dernière détient toutes les données statistiques concernant les

⁷⁴ GHADJALI Mounira, Modélisation et prévision du nombre d'importation et d'exportation des conteneurs, mémoire de master en statistique, université ABD-RAHMAN MIRA, Bejaia, 2013, p 92.

créances de tous les clients de la région. Les données des séries sont cumulées de janvier 2013 à décembre 2018. Après la collecte de ces données, nous les avons regroupés en 12 mois sur 6 ans précédents.

2-1- Analyse préliminaire

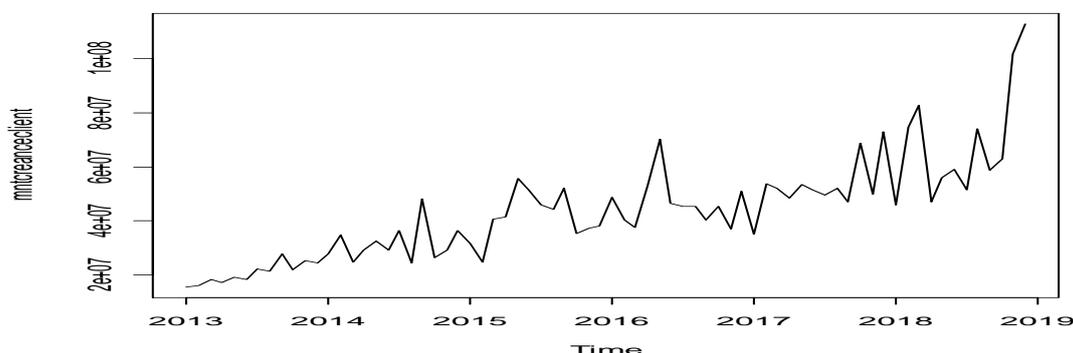
Nous allons essayer d'appliquer l'algorithme de modélisation proposé par Box et Jenkins pour la présentation de la série des créances de l'ensemble client potentiels de la société SONALGAZ région CHLEF.

- Nous allons en premier introduire la série de données des 72 mois passés (de janvier 2013 au décembre 2018)

Présentation graphique de la série de données

Nous allons présenter graphiquement la série introduite pour avoir une idée sur sa stationnarité

Figure n° 07 : série de créances client potentiel de la société SONALGAZ



Pour avoir une idée globale de la stationnarité d'une série, on peut examiner son évolution dans le temps. L'observation graphique ci-dessus de la série étudiée laisse penser que le graphique est stationnaire.

Sous-section 2 : modélisation des créances

1-Test de stationnarité (*Phillip- perron*)

Nous allons toutefois effectuer le test de « *Phillip- perron* » pour nous en assurer. Il permet de tester la stationnarité contre la non stationnarité, il s'agit d'un test unilatéral, l'hypothèse nulle est rejetée lorsque la statistique obtenue est inférieure à la valeur critique contenue dans le test « **P.P test** », au seuil correspondant. Le test de stationnarité (voir l'Annexes).

Ce test rejette l'hypothèse nulle pour la série car la P. value correspondante est inférieure au seuil de 5%. Autrement dit, la série est stationnaire en tendance et en saisonnalité.

2-Identification et estimation

L'analyse précédente confirme la stationnarité de toutes les séries. Nous allons dans ce qui suit chercher à identifier les paramètres du modèle ARMA qui a généré les séries stationnaires. Puis, nous pouvons estimer les ordres p et q à partir des corrélogrammes des séries (ACF et PACF) afin de choisir les meilleurs modèles de prévision pour la série.

Figure n° 08 : ACF des créances client potentiel

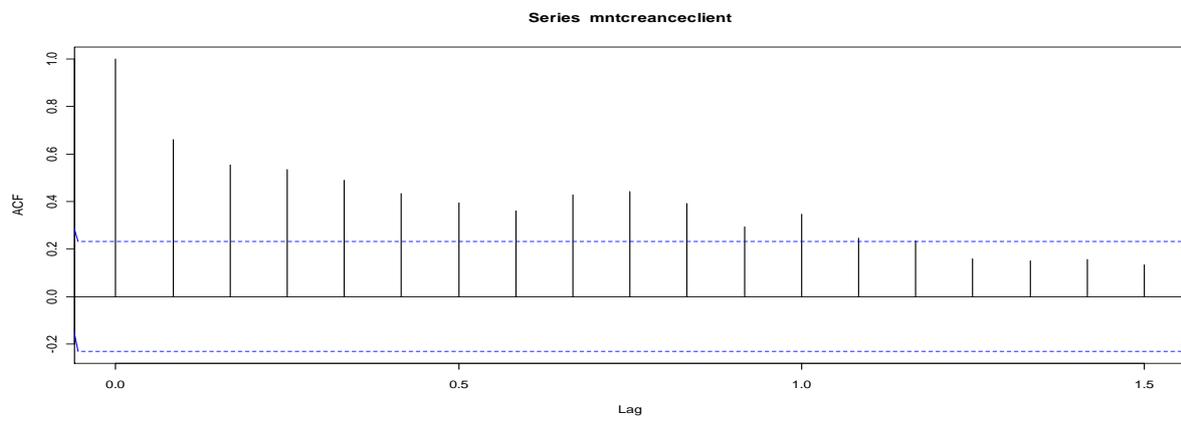
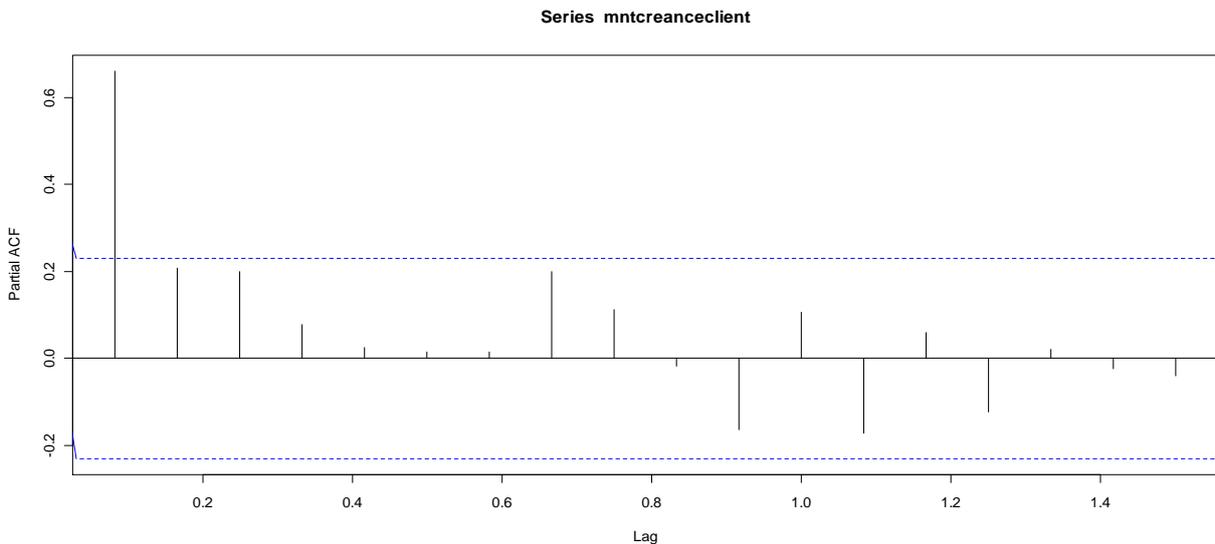


Figure n° 09 : PACF des créances client potentié



En observant le corrélogramme d'auto-corrélation simple(ACF) et le corrélogramme d'auto-corrélation partiel(PACF) précédents, nous pouvons ajuster la série par un processus ARMA (P, Q), étant les séries stationnaires, ce qui reviendrait à déterminer les valeurs maximales du couple (P, Q) : P=1 et Q=12.

Nous allons essayer toutes les combinaisons possibles d'ARMA(P, Q) en affichant les résultats, précisément les valeurs du critère AIC (Akaikk's Informatique Criterion), le modèle doté d'un minimum AIC est sélectionné, ce dernier peut être le mieux adapté a cette modélisation.

Après avoir essayé toutes les combinaisons possible (voir annexes), il nous semble qu'ARMA18 (1,12) est le meilleur modèle.

Les estimations des paramètres ainsi que les intervalles de confiance des coefficients des modèles obtenus avec P=1 et Q=12 sont regroupés comme suit :

	2.5 %	97.5 %
ar1	1.0	1.0
ma1	-1.0	-0.4
ma2	-0.4	0.4
ma3	0.0	0.8
ma4	-0.5	0.2
ma5	-0.3	0.3
ma6	-0.5	0.1
ma7	-0.7	0.0
ma8	0.0	0.7
ma9	-0.4	0.4
ma10	-0.2	0.5
ma11	-0.5	0.2
ma12	0.2	0.8

Les intervalles de confiance des paramètres du modèle proposés par ARMA(1,12)



Tous les coefficients sont significatifs

On remarque qu'après estimation, les coefficients obtenus de cette modélisation, ce modèle possède les paramètres qui sont significativement différents de Zéro, donc le modèle est accepté, reste à étudier les résidus afin de valider le modèle de prévision.

3-Etude des résidus

Lorsque le processus est bien estimé, les résidus se retrouvent entre les valeurs observées et les valeurs estimées par le modèle et ces derniers se comportent comme un bruit blanc.

Ainsi, il ne doit pas exister d'auto-corrélation dans la série.

La génération des résidus après estimation permet d'observer sur le corrélogramme, s'il y a des termes qui sont extérieurs aux deux intervalles de confiance, et de vérifier si la probabilité des statistiques de Box-Pierce et Box-Ljung sont supérieurs au seuil de 5%, c'est qu'il y a vraiment un bruit blanc.

3-1 Analyse graphique

Figure n° 10 : les résidus des créances client potentiel

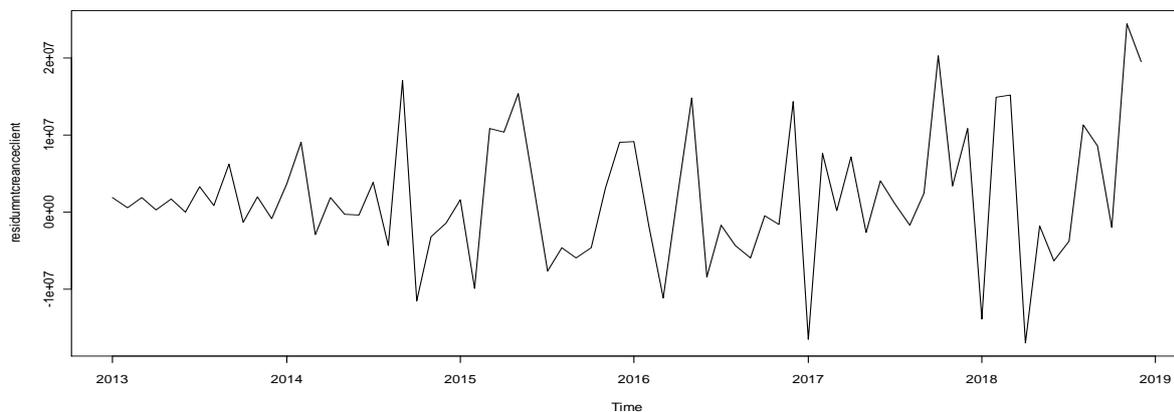
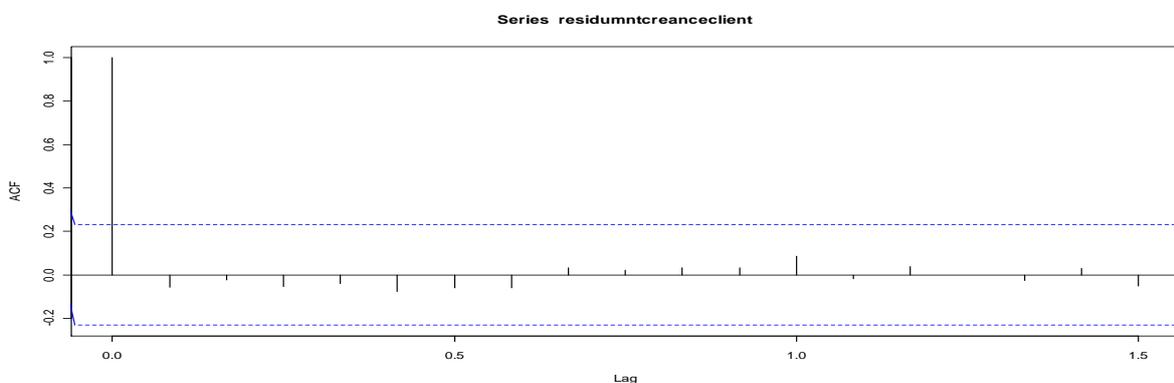


Figure n° 11 : ACF des résidus des créances client potentiel



Au regard des graphiques, la série résiduelle semblent stationnaires. Après observation du corrélogrammes des résidus (ACF résidus), nous constatons que les résidus se retrouvent à l'intérieur de l'intervalle de confiance et ils se rapprochent exactement d'un bruit blanc.

Pour s'assurer de ceci nous allons effectuer deux tests "Box-Pierce" et "Ljung-Box" (voire Annexes)

Le test de « Box-Ljung » et « Box Pierce » confirment que les résidus forment un bruit blanc au seuil de signification de 5%.

4- prévisions des créances client potentiel (ECDE) pour l'année 2019

Après avoir effectué des tests sur la variable résiduelle nous pouvons dire que l'estimation des modèles sont valides, de ce fait, la série peut être valablement représentée par un processus d'ARMA (P, Q).

- Les modèles de prévision des créances client potentiel sont présentés comme suit :

Le modèle de prévision se présente comme suit :

$$Y_{2019} = -0.9955y_{2018} - 0.7040\epsilon_{2018} - 0.0269\epsilon_{2017} - 0.3920\epsilon_{2016} - 0.1469\epsilon_{2015} - 0.0054\epsilon_{2014} - 0.1650\epsilon_{2013} - 0.3215\epsilon_{2012} - 0.03115\epsilon_{2011} - 0.0131\epsilon_{2010} - 0.1397\epsilon_{2009} - 0.1864\epsilon_{2008} - 0.5182\epsilon_{2007}$$

Les prévisions pour l'année 2019 sont les suivants :

Tableau n° 19 : prévisions des créances client potentiel (ECDE)

UM : DZD

Mois	Prévision
Janvier 2019	90.593.265
Février 2019	99.070.516
Mars 2019	107.257.365
Avril 2019	96.234.555
Mai 2019	95.006.128
Juin 2019	81.841.130
Juillet 2019	79.535.040
Aout 2019	88.599.318
Septembre 2019	95.878.423
Octobre 2019	92.108.842
Novembre 2019	100.128.015
Décembre 2019	109.551.880

Source : logiciel R

Commentaire

D'après le tableau des révisions de créances d'un client potentiel, nous remarquons que le volume de créances reste important au future (2019), ce que justifie la souffrance de l'entreprise du coté de trésorerie, fond de roulement...

En effet, SONELGAZ ne sort pas de ce problème (la mauvaise gestion des créances), sauf si elle change sa politique de travail, et mettre une stratégie efficiente de pilotage poste clients.

Nous recommandons dans la section suivante, les différentes actions mise en œuvre pour assurer l'équilibre financier à court terme en améliorant la gestion des créances.

Section 4 : les actions mise en œuvre pour améliorer la gestion de créances

Sous-section 1 : les actions mise en place

1-Faire des prévisions dans la gestion des créances

En observant le délai moyen de paiement révisionnel, quand l'entreprise fait des prévisions des ses créances. Si elle constate que de dernier a augmenté, on applique les procédures suivantes :

- Diminuer les délais de paiement aux certains types de clients qui ont une grande consommation comme les HT/HP.
- Changer la politique de vente en augmentant le nombre de relance.

2- Suivi de créances clients

SONELGAZ doit vérifier chaque jour l'encours de ces clients et cela grâce un system d'information qui permet d'injecter les encaissements et les factures des clients, après une opération de lettrage qui permet le rapprochement de ces deux.

3-Le recouvrement des créances

Le service de recouvrement au sein du **SONELGAZ** consiste à détecter et à surveiller les impayés et les comptes clients irréguliers pour identifier de manière rapide les clients défaillants et assurer un suivi rapproché de ces comptes.

Pour suivre le recouvrement des créances et vérifier si les délais sont respectés, le service de contrôle de gestion et de recouvrement se base sur le délai moyen de paiement et la balance âgée pour parvenir à maitriser le recouvrement des créances.

La relance se fait chaque jour par le service de recouvrement et le calcul de délai moyen de paiement se fait chaque mois par le service de contrôle de gestion afin de contrôler son évolution et savoir si ce dernier a dépassé le seuil de sécurité.

3-1- la balance âgée

La balance âgée est un document comptable très utilisé par les chargés de recouvrement. Elle récapitule l'ensemble des comptes clients non encore soldés en les déclinant par tranche d'âge.

SONELGAZ utilise la balance âgée pour analyser par client le montant des créances non soldés et son impact sur la trésorerie et le BFR et pour définir ses propres priorités de relance et sélectionner les clients devant les montants les plus anciens.

4-Demande des acomptes

Utilisation des acomptes comme un moyen pour alléger un peu sa trésorerie, pour l'activité commerciale, l'entreprise demande toujours des acomptes pour certains types de clients (HT/HP) et surtout pour les administrations publiques.

Sous section 2 : les recommandations

Pour la finalisation des travaux mises en place de la comptabilité, il faut :

- Convaincre le personnel sur la nécessité d'une comptabilité analytique de gestion pour la bonne gestion de la société
- Respecter le planning défini pour les réunions périodiques de la commission de mise en place.

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

- respecter les conditions de fond et de forme des créances ;
- respecter le cadre juridique de la réforme et la 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.

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

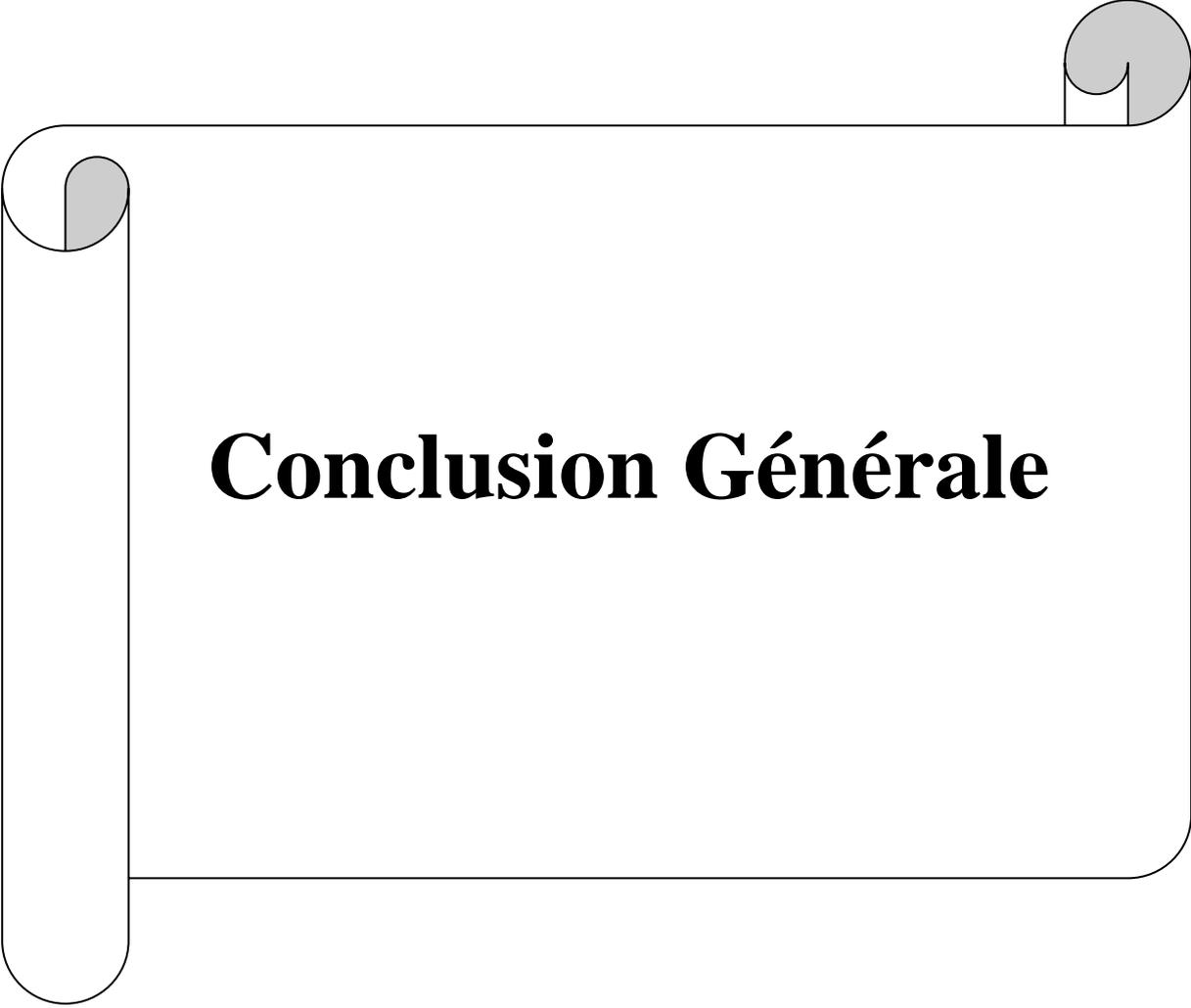
- impérativement qu'une personne/ un service s'occupe du suivi des factures de vente ;
- s'assurer régulièrement qu'elles sont payées à leur échéance et effectuer des relances rapides au besoin.

Conclusion

En analysant la situation financière de SONELGAZ et le plus précisément l'équilibre financier de cette dernière, on a constaté qu'elle est en déséquilibre. En effet elle souffre d'une trésorerie négative depuis plusieurs exercices.

L'impact des créances clients sur l'équilibre financier de SONELGAZ n'est pas à négliger, le poids des créances par rapport à l'actif est important et cela d au DSO qui progresse de plus en plus chaque année. C'est le même cas concernant l'évolution des créances par rapport à l'évolution de CA. Les créances évoluent rapidement que le CA, tout cela a causé la dégradation du poids des disponibilités dans l'actif de l'entreprise.

Comme le nombre de clients de SONELGAZ est important, l'entreprise a vue qu'il est nécessaire de mettre en place une base qui englobe toutes les informations concernant ces clients et cela dès que la relation commerciale a commencé.



Conclusion Générale

Conclusion générale

Dans un environnement économique, l'entreprise ne doit pas ignorer l'importance du poste client car les créances représentent le chiffre d'affaires non encaissé dû à un décalage entre la facturation et le paiement des clients. Pour fonctionner correctement, une entreprise doit pouvoir compter sur les fruits de son travail en percevant les règlements de ses clients à échéance prévue.

Les créances clients cumulées dans le bilan de l'entreprise affectent négativement la santé financière de cette dernière. Le risque de non-paiement et la transformation des créances à des impayés coûtent à l'entreprise très chère, Le poste client non maîtrisé et c'est le montant des besoins en fonds de roulement qui s'envole. En effet les créances client deviennent alors des besoins à financer ponctionnant les ressources stables de l'entreprise.

En étudiant le cas de SONEGAS, on a constaté qu'elle souffre de poids important des créances dans son bilan avec une évolution de 42% en 2015, causé principalement par les retards de paiement des clients.

Des actions ont été réalisées pour minimiser l'impact des créances clients sur l'équilibre financier de l'entreprise à court terme, essentiellement en matière de recouvrement des créances et la sensibilisation du personnel sur la nécessité d'optimiser la génération de liquidités surtout les commerciaux qui sont en contactent avec les clients.

Pour optimiser la gestion des créances, SONEGAS doit diversifier des méthodes en matière : elle doit adapter une bonne gestion des crédits clients avec un processus de recouvrement efficace.

C'est dans cette optique, que nous avons focalisé notre attention sur la politique de gestion des créances au sein de la Direction de Distribution d'électricité et du gaz de CHLEF, en optant pour une étude descriptive des procédures de recouvrement des créances effectuées par la direction, ainsi une approche analytique de cette dernière, qui porte d'une part sur l'analyse de l'équilibre financière et de la rentabilité.

- Après notre étude théorique et pratique, il s'est avéré que la première hypothèse est confirmée à travers l'étude de gestion des créances.
- Quant à la deuxième hypothèse, il n'est pas assez suffisant, car le poste client est un point critique à surveiller de près, pour faire face aux risques clients l'entreprise commence par la rédaction de conditions générales de ventes précises, et des clauses particulières acceptées

par le client, ne laissant aucune place à l'ambiguïté. Les délais de paiement sont clairement explicités. Si certains ne respectent pas les termes conclus, l'entreprise doit savoir relancer avec efficacité... Pense ensuite à procéder à une analyse de risque en vérifiant la solvabilité (états financiers : compte de résultats, bilan...) de ses clients avant qu'ils ne soient en défaut de paiement. La meilleure arme pour limiter les risques clients de retard de paiement et d'impayés est d'anticiper.

- L'analyse financière a pour principal objectif d'exposer la situation financière de l'entreprise SONELGAZ. En effet, les principaux outils utilisés sont l'indicateur financier le Délai moyen de paiement et la balance âgée qui sont indispensables pour suivre quotidiennement les créances clients.

L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier, démontre que la structure financière de SONELGAZ est déséquilibrée durant la période étudiée, avec une trésorerie négative et un besoin de fond de roulement positif, ce que n'affirme pas la troisième hypothèse.

- Les créances clients ne cessent pas de croître. En effet, elles vont constituer un cumul important des créances avec le temps ce que déstabilise l'entreprise nationale SONELGAZ.

Les suggestions que nous pourrions donner à l'entreprise est :

-Programmer des missions d'audit interne liées au processus de recouvrement des créances pour les différents SGI relevant de son portefeuille. En présence de service d'audit, l'entreprise doit recruter d'effectifs pour la cellule d'audit multidisciplinaire.

-D'anticiper les risques de non remboursement.

-Etablir un processus d'équilibre le délai de règlement de fournisseurs et le délai créances clients, pour éviter le problème de liquidité.

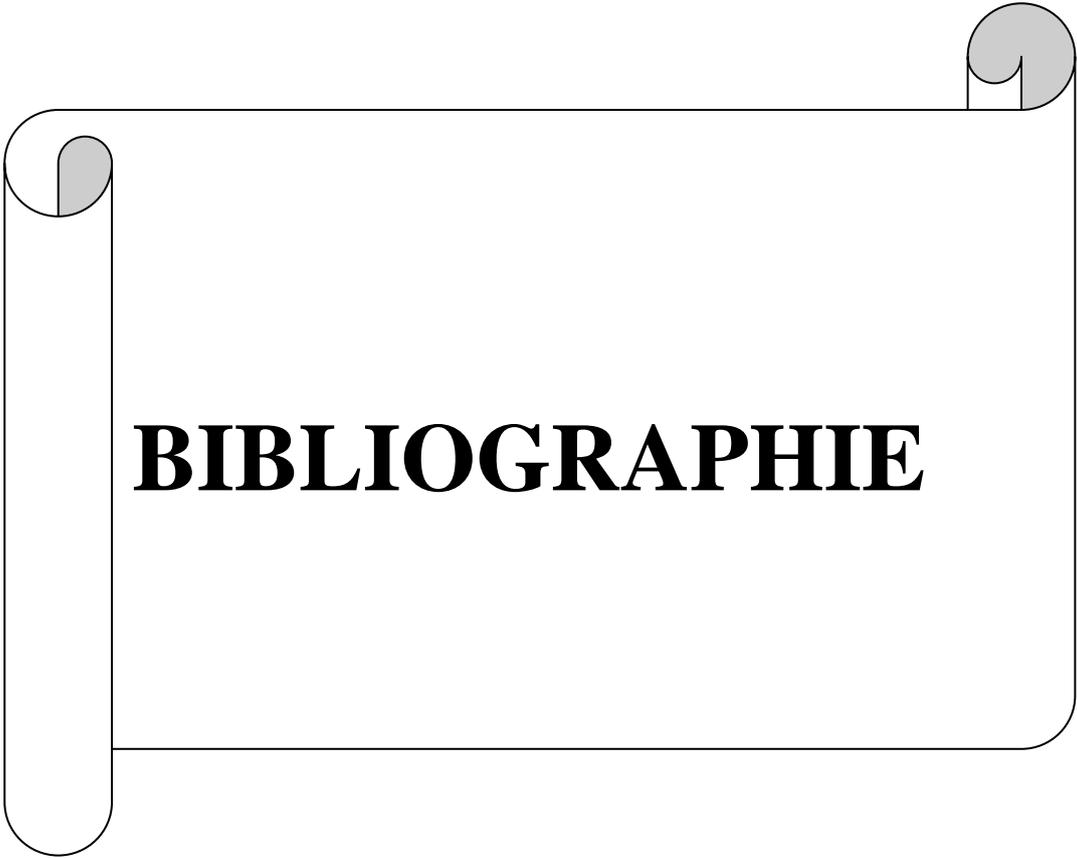
-Mettre en place des indicateurs de suivi de l'équilibre financier, par exemple : les ratios de liquidité.

-Utiliser un logiciel de gestion de créances.

-le suivi des impayés par la voie juridique pour recouvrer le chiffre d'affaire non encaissés

Notre travail ne peut pas répondre à toutes les interrogations relatives à ce thème de recherche, certaines questions restent en suspens et pouvant faire objet des sujets de recherches futurs :

- La performance d'audit interne sur le processus de recouvrement des créances.
- La relation entre les créances et la performance financière au sein d'une entreprise privée.



BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie :**Ouvrage :**

- BABA AHMED M., *Introduction à l'assurance-crédit à l'exportation*, OPU, Alger, 1990.
- BARREAU J. et DELAHAYE J., *Gestion Financière*, 10ème édition DUNOD, 2001.
- BRAUDO S., *L'autorité des circulaires administratives en droit pénal*, édition presses universitaires de France, 1967.
- BROCCA A., *Le recouvrement de l'impayé : la pratique, la loi et la jurisprudence*, 2ème édition, 1988.
- DEKEUWER F. et DEFOSSEZ., *Droit Bancaire*, 2° Ed., 1982, p. 302.
- Erik De La Villeguerin, *Dictionnaire de la comptabilité*, 5 ème édition, La Villeguerinédition, 1996.
- GAVALDA C. et STOUFFLET J., *Droit bancaire*, Lexis-Nexis, Litec, 2005.
- GEORGE L, MICHLINE F, ALAIN B et HANIFA B. *Manuel de comptabilité approfondie*, édition BERTI, Alger, 2013.
- H. de La BRUSLERIE., *le contrat*, édition ECONOMICA, 2010, p.255.
- HOARAU C., *Maitriser le diagnostic financier*, édition groupe Revenue Fiduciaire, 3ème édition, 2008.
- HUBERT M., *L'assurance-crédit dans le monde*, Revue Banque, 2004, P.13.
- LABADIE. et Al., *créances et règlement des factures*, 2001, p.18.
- LABADIE, A. et ROUSSEAU, (O). *Crédit manager, gérer le risque clients*, Ed Economica, 1996.
- LASSEGUE, P., *Lexique de comptabilité*, 5ème Edition, Dalloz, Paris, 2002, P.20.
- MICHEL V., *Droit et Economie Bancaires*, Paris, 1982-1983, Fascicules 1, 2,3.
- MOSCHETTO B., *Les opérations internationales de banque, Fascicule II, Centre d'études Supérieures de Banque*, Paris, 1984-1985, P. 204.
- ONNAINTY M., *Le recouvrement des créances au moindre coût*, éditions d'Organisation, Paris, 2003.
- RIVES-LANGE J. et CONTAMINE M et RAYNAUD., *Le Droit Bancaire*, 4° Edition, 1986, p. 594.
- RUHEMANN M., *la facturation*, édition d'organisation 2002.
- TOUIL M, *Nouveau Système de la Comptabilité Finance en Algérie*, édition par elhadithlilkitab, Alger, 2010.

- VERNIMMEN et AL., *Finance d'Entreprise*, 7ème édition, 2008, p.267.
- Vernimmen., *Finance d'entreprise*, 11ème édition, 2012.

Textes réglementaires :

- Journal officiel de la république algérienne n° 21, articles : 646, 647, 648, 649.
- Article 323 et l'article 335 du code civil
- L'Article 01 de l'Ordonnance n° 96-06 du 10 juin 1996 portant sur l'assurance –crédit à l'exportation, J.O n° : 03

Les articles :

- Mini-guide bancaire des professionnels « le recouvrement des créances impayées »
- Document de consultation, «le recouvrement des créances »: guide AFDCC, 2015, p. 17-18
- MM. Bonnamy et Gourdin, Document de consultation, «Procédures, affacturage, assurance crédit impayé» : guide de recouvrement ooreka, 2013, p.29.
- Syndicat des Indépendants & des PME : *Guide de la gestion des créances à l'usage des commerçants, artisans et PME*, p.32.
- «*technique de recouvrement des créances*», Centre du commerce international.

Travaux universitaires :

- DERRAG B, le recouvrement des crédits, mémoire de fin de cycle pour l'obtention de poste-graduation spécialisée en Banque, Ecole Supérieure de Commerce, Alger, 2005.
- NOURINE F, *La fonction audit interne dans le recouvrement des créances*, mémoire en Magistère en Droit Bancaire et Financier, Oran, 2014.
- HIDOUS I, KHELASSI S, l'audit interne du processus de recouvrement des créances, mémoire en Master en Finance et Comptabilité, Ecole Supérieure de commerce, Alger, 2016.
- GHADJALI Mounira, Modélisation et prévision du nombre d'importation et d'exportation des conteneurs, mémoire de master en statistique, université ABD-RAHMAN MIRA, Bejaia, 2013, p 92.

WEBOGRAPHIE :

- www.dictionnaire-juridique.com , le recouvrement
- www.sonelgaz.dz
- www.sdc.dz
- www.bivi.afnor.org , maitrise des risques
- www.gpomag.fr

TABLE DE MATIERES

<i>Sommaire</i>	I
<i>Liste des tableaux</i>	II
<i>Liste des figures</i>	III
<i>Liste d'abréviations</i>	IV
INTRODUCTION GENERALE	A
Chapitre 01 : les créances clients au sein de l'entreprise	2
Section 01 : notions générales sur les créances	3
Sous-section 01 : qu'est-ce qu'une créance ?	3
1-Définition de la créance	3
2- Les caractéristiques de la créance	4
2-1 La créance doit être certaine	4
2-2 La créance doit être liquide	4
2-3La créance doit être exigible.....	4
Sous-section 02 : Evaluation et comptabilisation de la créance	5
1-Evaluation de la créance à la clôture de l'exercice	5
1-1 Les créances douteuses.....	5
1-2 les créances irrécouvrables	6
1-3 les créances litigieuses	7
Sous-section 03 : la facturation	8
1-Définition de la facturation	8
2-L'obligation de la facture	9
3-Les mentions de la facture.....	9
4-les réductions et les majorations des prix dans une facture.....	10
5-les types de factures	10
Section 02 : le risque client	11
Sous-section 01 : le risque client et ses origines	11
1-Définition du risque client	11
2- les origines du risque client	11
2-1-Les origines juridiques	12
2-1-1-Les origines liées aux contrats :	12
2-1-2- Les origines liées aux factures et CGV	12
2-1-3-Les origines liées aux moyens de paiement.....	12
Sous-section 02 : Conséquence du risque crédit client	13
1-Les conséquences techniques	13
2-Les conséquences juridiques	13

TABLE DE MATIERES

3-Les conséquences sur l'organisation	14
Sous-section 03 : prévention et limite du risque client	15
1-l'information commerciale	15
2-Maitrise des risques client	15
3-Bien rédiger les documents commerciaux	16
4-Prévoir des pénalités de retard	17
5-Connaître les clauses commerciales utiles	17
6-Mobiliser les créances commerciales	18
7-Utiliser l'assurance-crédit	18
8-Se faire payer avec l'affacturage	19
9-Vendre avec une réserve de propriété.....	19
Section 03 : l'impact des créances client sur l'entreprise	20
Sous-section 01 : Le double impact des créances	20
1-le compte de résultat	20
2-Bilan	20
2-1-Le fonds de roulement	21
2-2Le besoin en fonds de roulement.....	22
2-3La trésorerie.....	23
Sous-section 02 : ration relatifs au risque client	24
1-Le délai moyen de paiement et de la clientèle.....	25
2-Le taux de rotation du poste clients.....	25
3-Le besoin en fonds de roulement (BFR) en jours du chiffre d'affaires.....	26
Sous-section 03 : Les coûts liés aux créances clients	26
Sous-section 04 : l'impact de la parfaite maitrise du risque client.....	28
Chapitre 02 : le processus de recouvrement des créances	31
Section1 : notions générales sur le recouvrement des créances.....	32
Sous-section 1 : notions sur le recouvrement des créances	32
1-définition de recouvrement	32
2- Objectifs de recouvrement des créances	33
3- Les principes de recouvrement des créances.....	33
Sous-section 2 : Champs de recouvrement des créances	34
1- Le recouvrement auprès des particuliers :	34
2- Le recouvrement auprès des acheteurs publics :	34
Section 2 : Organisation et mode de recouvrement des créances.....	35
Sous-section1 : La gestion interne	35

TABLE DE MATIERES

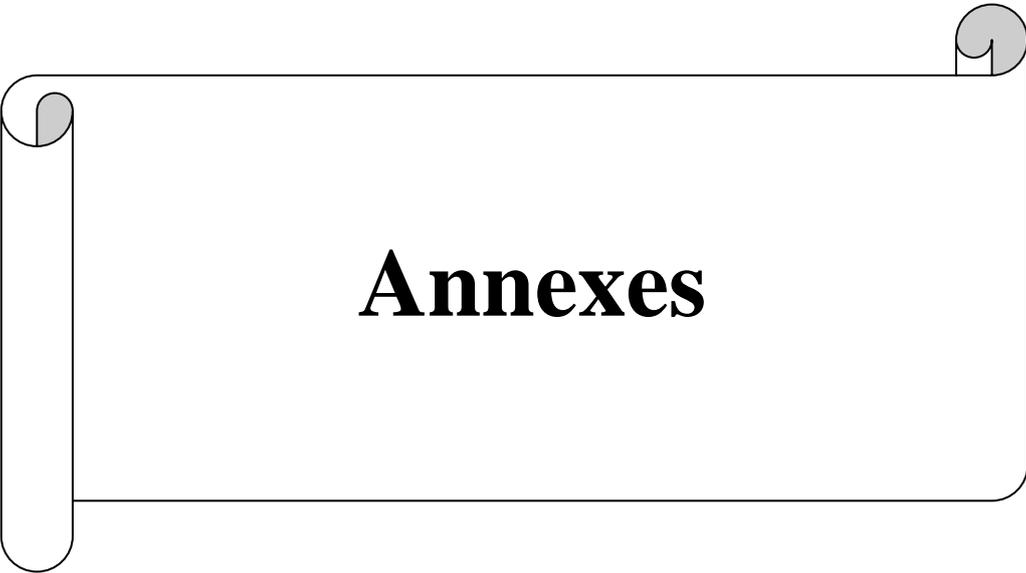
1-Le rôle du service contentieux dans la gestion interne	37
2-Les limites de la gestion interne	38
Sous-section 2 : Externalisation	38
1- Les dispositions légales relatives à l'externalisation	39
Sous-section 3 : Les moyens pour recouvrer une créance	39
1- Les compétences humaines	39
2- Les logiciels de recouvrement	40
Sous -section 4 : Les modes de recouvrement des créances	41
Section 3 : Techniques de recouvrement des créances	42
Sous-section 1 : L'assurance de la prévention des impayés	42
1- Les étapes de prévention des impayées	42
1-1- La sélection des clients commerçants	42
1-2- Eviter les clients à risque	43
2- Les conditions favorables pour assurer un bon processus de recouvrement : .	44
3- Les garanties élémentaires à prendre	45
3-1- Les conditions générales de vente	45
3-2- Les cautions	45
3-3- L'assurance –crédit.....	46
3-4- L'affacturage	47
3-5- Les sociétés de recouvrement	47
Sous-section 2 : Le recouvrement amiable	48
1- La relance	48
1-1- La relance téléphonique ou le phoning	49
1-2- La visite domiciliaire.....	50
1-3- Les relances « mixtes » : appels téléphoniques et courriers.....	50
2- La mise en demeure	51
2-1- Forme de la mise en demeure	52
2-2- Effets de la mise en demeure.....	52
2-3- Les réactions possibles du débiteur	52
Sous-section 3 : Le recouvrement judiciaire	53
1- L'injonction de payer	53
2- Les mesures conservatoires	55
2-1- L'intérêt des mesures conservatoires	55
2-2- Les conditions des mesures conservatoires.....	55
2-3- La saisie conservatoire.....	56

TABLE DE MATIERES

2-4- La réaction du débiteur	57
3- Les frais de recouvrement de créances	57
Chapitre 03 : l'impact des créances sur l'équilibre financier	60
Section 01 : Présentation de l'entreprise	62
Sous-section 1 : le secteur d'activité de l'entreprise et son objectif	62
1-Historique	62
2-L'objectif de SONELGAZ	63
Sous-section2 : Identification et organisation de SDC (société de distribution CHLEF)	64
1-Fiche d'identité de la direction de distribution CHLEF	64
2-Organigramme de la direction de distribution de CHLEF.....	65
Section 2 : La gestion de créances clients et l'équilibre financier au sein de l'entreprise publique SONELGAZ.....	66
Sous-section 1 : analyse de l'équilibre financier	66
1- Les variables de l'équilibre financier de SONELGAZ.....	66
2-Analyse du fonds de roulement.....	67
3-Analyse du BFR.....	68
4-la trésorerie.....	69
Sous-section 2 : les ratios de la situation financière de SONELGAZ.....	70
1-Les ratios de liquidité.....	70
2-Les ratios de l'équilibre financier et ratios de l'activité.....	71
Sous-section 3 : l'impact des créances sur l'équilibre financier	72
1-Analyse de poste clients par période	72
2-l'évolution des créances clients vs l'évolution de CA.....	73
3- l'analyse de poids des créances / poids de disponibilité par rapport à l'actif total	74
4-La répartition des créances selon les types de clients	74
5-Les coûts de financement alternatif du poste clients	75
5-1- Les intérêts moratoires	75
Les produits des taux d'intérêt ne permis pas à la DD de couvrir ses charges d'exploitation.	76
Section 3 : modélisation des créances client de la SONALGAZ.....	76
Sous-section 1 : présentation des données de l'entreprise.....	76
1- Présentation du logiciel R.....	76
2- Collecte des données	76
2-1- Analyse préliminaire.....	77

TABLE DE MATIERES

Sous-section 2 : modélisation des créances	77
1-Test de stationnarité (<i>Phillip- perron</i>)	77
2-Identification et estimation.....	78
3-Etude des résidus.....	80
3-1 Analyse graphique.....	80
4- prévisions des créances client potentiel (ECDE) pour l'année 2019	81
Après avoir effectué des tests sur la variable résiduelle nous pouvons dire que l'estimation des modèles sont valides, de ce fait, la série peut être valablement représentée par un processus d'ARMA (P, Q).....	81
Section 4 : les actions mise en œuvre pour améliorer la gestion de créances.....	83
Sous section 1 : les actions mise en place	83
1-Faire des prévisions dans la gestion des créances	83
2- Suivi de créances clients	83
3-Le recouvrement des créances	83
3-1- la balance âgée.....	83
4-Demande des acomptes.....	84
Sous section 2 : les recommandations.....	84
Conclusion générale	87
Bibliographie.....	91
Table de matières	
Annexes	



ANNEXES

Annexe 1 : les données comptable de SONELGAZ

ANNEE	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIF IMMO	4798490772	5483680768	6532571354	7371329900	8161096440
ACTIF COURANT	927663504,9	877305278,6	1343231040	1389876801	1769507755
LES CREANCES	837465068,2	759567306,2	1303171971	1364626361	1752553878
LA TRESORORIE ACTIF	115497426,9	120119739	150930500	166888178	170170945
ACTIF TOTAL	5841651704	6481105786	8026732894	8928094879	10100775140
CAPITAUX PROPRES	3498463950	4210594582	4902000731	6108734643	6566445076
CAPITAUX PERMANENTS	4859083803	5591081960	6658152216	7577825119	8400400023
DLT	0	76819449,67	83640519,07	88942577,49	94010324,83
DCT	840862553,5	661110567,2	1020113968	826040921,5	1253375388
PASSIF COURANT	840862553,5	661110567,2	1020113968	825846921,5	1253375388
TRESORERIE PASSIVE	141705347,7	228913258	348466710	524228838	446999729
PASSIF TOTAL	5841651704	6481105786	8026732894	8928094879	10100775140
CHIFFRE D'AFFAIRE	2517226670	2691384953	2941160599	3254972860	3621487535
RESULTAT D'EXERCICE	-531006350	-951610389,7	-892992267,5	-546954492	-899437371,2
DOT ET AMOTTISSEMENT	326570848,6	287896152,8	258498432,2	277365875,1	528920684,8

ANNEXES

Annexe 2 : Les créances mensuelles d'un client potentiel ECDE

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
JANVIER	15684552	27825113	31661070	48781371	35137413	45878140
FEVRIER	16247486	34857126	24800514	40382704	53697092	47616436
MARS	18366459	248596783	40643613	37537436	51997778	82707701
AVRIL	17235368	29145367	41591913	52918604	48549309	47175863
MAI	19146586	32514759	55773685	70193496	53407749	55884111
JUIN	18253559	29265741	51571891	46499069	51616433	58983847
JUILLET	22365448	36366427	4584828	45440922	49580976	51664670
OUAT	21536769	24635003	44162981	45504134	52041143	47235745
SEPTEMBRE	2794815	48309041	52190610	40477479	4695686	58748179
OBTOBRE	21957459	26517547	35261597	45492895	68920158	63054143
NOVEMBRE	25367391	29369258	37301704	37045355	49774609	101839613
DECEMBRE	24536789	36459757	38253063	50998763	72886040	112826894

ANNEXES

Annexe 3 : les tests de logiciel R

1- Analyse graphique

```
>residumntcreanceclient=residuals(ARMA012)
>plot(residumntcreanceclient
```

2-prévisions des créances client potentiel (ECDE) pour l'année 2019

```
>previsionmontcreanceclient=predict(ARMA012,12)
>previsionmontcreanceclient
      Jan   Feb   Mar   Apr   May   Jun   Jul Aug   Sep   Oct Nov Dec
2019 90593265 99070561 107257365 96234555 95006128 81841130 79535040 88599318
95878423 92108842 100128015 109551880
$se
      Jan   Feb   Mar   Apr   May   Jun   Jul Aug   Sep   Oct Nov Dec
2019 8896593 9358764 9726811 11380546 12297621 13160953 13565040 13557148
13911432 14231399 14817566 15003065
```

3- identification et estimation

```
>acf(mntcreanceclient)
```

```
>pacf(mntcreanceclient)
```

4-Modèle ARIMA

```
> ARMA012=arima (mntcreanceclient, order=c (1, 0,12), include.mean=FALSE)
> ARMA012
```

ANNEXES

5-Présentation des données selon le moi et l'année

```
>mntcreanceclient=ts(creanceclientt,frequency=12,start=c(2013,1),end=c(2018,12))  
  
>mntcreanceclient
```

```
>plot(mntcreanceclient)
```

6-Test de stationnarité (Phillip- perron)

```
>PP. Test (mntcreanceclient)
```

Phillips-Perron Unit Root Test

data:mntcreanceclient

Dickey-Fuller = -5.854, Truncationlagparameter = 3, **p-value = 0.01**

7-Coefficients des modèles

Call:

```
arma(x = mntcreanceclient, order = c(1, 0, 12), include.mean = FALSE)
```

Coefficients:

```
      ar1  ma1  ma2  ma3  ma4  ma5  ma6  ma7  ma8  ma9  ma10  
ma11  ma12  
0.9955 -0.7040 -0.0269 0.3920 -0.1469 0.0054 -0.1650 -0.3215 0.3115 -0.0131 0.1397  
-0.1864 0.5182  
s.e. 0.0063 0.1623 0.1968 0.1848 0.1551 0.1610 0.1485 0.1763 0.1779 0.2130  
0.1919 0.1792 0.1558
```

sigma^2 estimated as 7.479e+13: log likelihood = -1260.39, **AIC = 2548.77**

```
>ICmntcreanceclient=round(confint(ARMA012),1)
```

```
>ICmntcreanceclient
```

8-tests "Box-Pierce" et "Ljung-Box"

```
>Box.test(residumntcreanceclient,lag=20,type="Box-Pierce")
```

Box-Pierce test

data:residumntcreanceclient

X-squared = 2.7858, df = 20, **p-value = 1**

ANNEXES

```
>Box.test(residumntcreanceclient,lag=20,type="Ljung-Box")
```

Box-Ljung test

data:residumntcreanceclient

X-squared = 3.2606, df = 20, **p-value = 1**