

La gestion et le recouvrement des créances au niveau des entreprises publiques : un facteur déterminant pour une meilleure performance

Management and recovery of receivables in public enterprises: a determining factor for better performance

GUENDOUZI Mohammed ¹*

¹ Université de Tizi-Ouzou (Algérie) , Laboratoire LAREMO,
mohammed.guendouzi@ummo.dz

Réception : 25/11/2023

Acceptation : 29/12/2023

Publication : 23/01/2024

Résumé:

Dans un environnement économique et juridique difficile, afin de maintenir une performance financière, les entreprises publiques sont tenues de veiller à l'optimisation de la gestion du poste clients et son recouvrement. Dans ce contexte, des mesures d'anticipation et de prévention doivent être mises en œuvre. Pour préserver la trésorerie de l'entreprise, il faut anticiper les impayés avant toute transaction. Lorsque toutes les tentatives amiables ou précontentieuses ont échoué et qu'il ne reste qu'une voie judiciaire pour récupérer la créance. La gestion des créances des entreprises publiques en Algérie peut être particulièrement difficile car elles dépendent fréquemment des paiements du secteur public. Les retards dans les paiements des entités publiques peuvent entraîner des lenteurs dans les règlements des fournisseurs, créant un cercle vicieux de problèmes de trésorerie.

Mots clés : Créances; Entreprises publiques; Performance; Recouvrement.

Classification JEL: B26; G32; L25.

Abstract:

In a difficult economic and legal environment, in order to maintain financial performance, public companies are required to ensure an optimization of the management of receivables and their recovery. In this context, anticipation and prevention measures must be adopted. To preserve the company's cash flow, it is essential to anticipate unpaid debts to prevent them before the commercial transaction. When amicable or pre-litigation efforts have failed and only the legal solution remains to recover the debt. Public companies in Algeria are often dependent on public sector payments, which can make receivables management particularly tricky. Delays in government payments due to slow payment procedures can lead to delays in supplier payments, creating a vicious cycle of cash flow problems.

Keywords: Receivables; Public companies; Performance; Recovery.

JEL Classification: B26; G32; L25.

Introduction

La gestion d'entreprise est un élément essentiel pour sa compétitivité et sa pérennité dans le temps. Elle implique l'organisation, la coordination ainsi que la planification des ressources afin d'atteindre les objectifs fixés. Il existe plusieurs branches de la gestion, telles que la gestion des opérations, la gestion du marketing, la gestion des ressources humaines, et la gestion financière, qui comprend l'ensemble des activités liées à la gestion des ressources financières d'une entreprise. A ce titre, elle englobe la planification, le contrôle et la surveillance des flux de trésorerie. Dans ce cadre, La gestion de trésorerie compte parmi les fonctions financières qui ont subi le plus d'évolutions durant les trois dernières décennies. (Philippe DESBRIÈRES & Evelyne POINCELOT, 2015, p. 7)

La gestion des créances fait référence à la façon dont une entreprise procède pour gérer les sommes d'argent qui sont dues par ses clients débiteurs ou emprunteurs et ce, suite aux prestations fournies pour ses derniers. Cela peut inclure la mise en place de politiques de crédit efficaces afin d'accorder des prêts et des achats à crédit, l'élaboration et la mise en application de procédures de facturation et de recouvrement qui vont permettre le suivi des paiements et la relance des clients en cas de retards ou d'impayés, ainsi que la gestion des créances impayées.

Le terme de « recouvrement » se rapporte aussi bien aux activités qui consistent à recouvrer les prêts et créances présentant des retards de paiement (suivant des périodes de retard plus ou moins longues) et permettant à cet effet de prévenir les défauts de paiement de la part débiteurs.

Au niveau de l'entreprise, la place du service recouvrement doit être importante, permettant à la fois de garder et de fidéliser les clients et de dégager des fonds pour le décaissement des nouveaux prêts et de faire face aux engagements directs. C'est une démarche stratégique permettant de pérenniser les bonnes pratiques et des réflexes de remboursement chez des clients. Le recouvrement peut être considéré aussi comme une activité commerciale dont l'objectif principal est de générer une trésorerie pour l'entreprise. Le processus de recouvrement est quant à lui appréhendé comme étant une partie essentielle du cycle de crédit et non pas seulement comme la dernière étape.

Le recouvrement des créances est un processus crucial pour les entreprises qui ont des clients qui ne paient pas leurs factures à temps. Les décalages entre encaissements et décaissements peuvent conduire à des problèmes de trésorerie car les impayés représentent l'une des raisons principales pour lesquelles les entreprises vivent aujourd'hui des difficultés

financières. C'est pour cela qu'en matière de recouvrement des créances, il est important pour les entreprises d'adopter une stratégie claire afin de réduire les pertes et maintenir une bonne relation avec les clients.

En ce qui concerne les entreprises publiques, elles représentent une composante importante de l'économie, toutefois elles font face à une rude concurrence de la part des nouveaux arrivants sur le marché et aussi de la part de plusieurs entreprises privées. Dans ce cadre, l'une de leurs caractéristiques représente le fait que ces entreprises publiques peuvent souffrir aussi bien d'ingérences de leur tutelle directe et de la passivité totale de l'Etat actionnaire. D'où la performance souvent pointée du doigt du secteur public.

A ce titre, cette étude s'attache à montrer

quelles sont les différentes facettes de la gestion des créances et son rôle dans l'équilibre financier global de l'entreprise publique.

Afin de traiter ce sujet, nous avons adopté une approche à la fois théorique à travers la présentation des principaux traits caractérisant l'entreprise publique en Algérie et l'importance d'une bonne gestion des créances, ensuite nous avons procédé à l'analyse d'un cas pratique d'une entreprise publique afin de transposer les notions théoriques sur un cas ayant permis de dégager les problèmes majeurs rencontrés par les entreprises concernant la gestion des créances et le recouvrement.

1- L'entreprise publique économique (EPE) en Algérie

Les entreprises publiques occupent une place centrale dans le tissu économique national. Suivant la loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques (Loi 88-01, 1988), elles sont considérées comme une forme spécifique de sociétés par actions. Cette caractéristique réside dans le fait que l'Etat est propriétaire de la totalité du capital.

L'entreprise publique économique est constituée sous forme de société par actions et représente donc une personne morale distincte de l'Etat. A ce titre, elle est dotée d'un capital social et elle est financièrement autonome.

L'entreprise publique économique (EPE) est organisée en société par actions (S.P.A) elle est gouvernée par :

- L'assemblée générale des actionnaires : qui rend compte au Conseil National des Participations de l'Etat (C.N.P.E);
- Le Conseil d'Administration de l'Entreprise : qui rend compte à l'assemblée générale des actionnaires;
- La Direction Générale : qui rend compte à son Conseil d'administration.

1-1 La nouvelle organisation du secteur public

Dans la continuité du long processus des réformes engagées par l'Etat depuis 1983, une décision a été prise en août 2014 et qui a porté sur l'opération de la fusion-absorption des anciennes « Sociétés de Gestion des Participations » et leur remplacement par la création de nouveaux groupes publics. Cette décision devait permettre de booster les entreprises publiques et surtout, la relance du secteur industriel existant. En effet, la reconfiguration du secteur public industriel prévoyait la création de douze (12) groupes en partant de quatorze (14) sociétés de gestion des participations de l'Etat (SGP) qui relèvent du Ministère de l'Industrie et des Mines. Concernant l'installation effective de ces groupes, elle est intervenue dès 2015 par le Ministre de l'Industrie et des Mines et ce, dans le cadre de la nouvelle configuration du secteur public marchand industriel. Ce nouveau mode de gestion du secteur public doit répondre aux exigences actuelles. Par ailleurs, cette reconfiguration dans le secteur industriel a conféré une plus grande autonomie à l'entreprise publique ainsi qu'une meilleure liberté d'initiative.

La restructuration du secteur industriel a été initiée par le Ministère de l'Industrie et des Mines puis adoptée par le Conseil des Participation de l'Etat lors de sa session du 28 août 2014. Concernant leur gestion, les Groupes industriels créés sont dotés de Conseils d'administration constitués de compétences hors administration, notamment banquiers et experts en métiers.

Ainsi, parmi les douze (12) groupes créés à partir des Sociétés de gestion des participations de l'Etat, on trouve sept (07) groupes nouvellement créés et cinq autres qui existaient déjà. Les sept nouveaux groupes se rapportent à des filières textiles et cuirs, de l'agro-industrie, des industries de la chimie, les équipements électriques, électro domestiques et électroniques, des industries locales, des industries métallurgiques et sidérurgiques et de la mécanique.

Par rapport aux cinq (05) groupes déjà existants, il s'agit du groupe industriel des ciments d'Algérie (G.I.C.A.), de la société nationale des véhicules industriels (S.N.V.I), de la Société nationale des tabacs et allumettes (S.N.T.A.) du groupe pharmaceutique SAIDAL et de Manadjim Aldjazair (M.A.N.A.L.). Toutefois, cette restructuration n'a pas manqué d'accentuer davantage le problème de l'instabilité dans la gestion des entreprises publiques qui souffraient déjà d'une grande instabilité de leurs équipes dirigeantes et de problèmes d'endettement chroniques dans certains cas.

1-2 Autonomie De Gestion Des Entreprises Publiques Économiques

A la lumière de la loi 88-01, l'entreprise publique nationale devient une entreprise publique économique (EPE), elle est définie comme « une personne morale de droit privé (société par actions SPA ou société à responsabilité limitée) dotée d'un capital et de l'autonomie financière, sa gestion est assurée suivant les règles courantes du droit commercial ».

1-2-1 L'échec de l'autonomie de l'entreprise publique

Dans la pratique, la transformation de l'entreprise publique vers l'autonomie représente essentiellement une transformation juridique de ces statuts sans capitalisation suffisante et sans prise en charge réelle de sa dette héritée. Les entreprises publiques n'étaient pas préparées à ces transformations et les problèmes qu'elles avaient ont continué d'exister.

Par ailleurs, cette opération a été initiée durant une période où le pays traversait une récession de l'économie nationale, une inflation conséquente qui a atteint 40% et aussi une période de perturbation très importante du climat social et des relations de travail, c'est-à-dire dans un contexte macro-économique non stabilisé reflétant une situation politique et sociale en crise.

Malgré les différentes restructurations et plans de développement et redressements importants accordés par l'Etat, l'entreprise publique économique trouve toujours des difficultés à relever le défi de la performance et de la compétitivité face à la mondialisation. Le manque d'efficacité des institutions de gouvernance représente un frein majeur et manifeste à la performance de ces entreprises qui continuent de cumuler des problèmes de rigueur dans l'ensemble des structures (commerciale, finance, approvisionnement, etc.).

Les entités mises en place par l'Etat (les holdings, les fonds de participation, les sociétés de gestion des participations) n'ont été à terme que des propriétaires à caractère fictif. Dans ce cadre, les capitaux représentent la propriété de l'Etat qui est le seul décideur à leur égard. Idem pour les Conseils d'administration qui sont mis en place et à qui on confie un rôle de propriétaire, sans pour autant être doté d'un pouvoir de décision ni de contrôle.

1-2-2 Les conséquences sur la performance des entreprises publiques

A cause des différentes restructurations et réformes, les entreprises publiques économiques traversent des difficultés qui semblent gagner en fréquence et en intensité. Cette situation est provoquée par un nombre important de dysfonctionnements aussi bien, procéduraux, organisationnels, opérationnels ainsi que fonctionnels qui ont conduit ces entreprises à clore

plusieurs exercices sur d'importants déficits qui mettent en péril leur pérennité.

Les dysfonctionnements de nature organisationnels, entraînent une dynamique négative qui fragilise de plus en plus les entreprises publiques économiques. En effet, l'instabilité instaurée par les changements récurrents entraîne des surcoûts organisationnels considérables ainsi qu'une dégradation de la prise en charge du volet opérationnel au niveau de ces entreprises qui sont de moins en moins concurrentielles.

Sur le plan opérationnel, le déclin de la compétitivité de l'entreprise publique économique entraîne très vite une situation de tension, en raison de son impact négatif sur le plan de charge de ses entités. Plusieurs EPE ne survivent plus désormais que grâce à la commande publique et aux marchés décrochés de gré à gré avec des partenaires publics ou du même groupe, ce qui mène très vite à une situation d'asphyxie financière. Une asphyxie financière d'autant plus aggravée par les lacunes rencontrées lors du recouvrement des créances notamment, à cause des clients qui accusent d'importants retards de paiement ou de dynamisme de règlement, suivi et de gestion des créances au niveau des entités publiques.

Le non recouvrement des créances à temps, malgré le fait que les entreprises disposent d'un chiffre d'affaires conséquent, entraîne à terme, des insuffisances de trésorerie induites par le décalage du délai d'encaissement des créances et celui de règlement des fournisseurs. Dans certains cas, ces problèmes de trésorerie atteignent un stade de paralysie de l'entreprise qui se retrouve dans l'incapacité de faire face à ces engagements les plus immédiats. D'où l'impératif nécessité d'observer un suivi régulier des créances, afin de garantir à l'entreprise publique, sur le plan financier, une performance suffisante pour se maintenir durablement sur le marché et sans l'intervention récurrente de l'Etat.

En effet, sans cette intervention de l'Etat notamment, à travers la mise en place de plans de développement et de redressement aux profits de ces entreprises publiques en difficulté, plusieurs d'entre elles seraient condamnées à disparaître.

2- La gestion des créances et leur rôle sur l'équilibre financier de l'entreprise publique économique

La gestion des créances est un élément fondamental dans la sauvegarde de l'équilibre financier de l'entreprise. Elle consiste en la gestion des dettes que l'entreprise doit recouvrer auprès de ses clients ou partenaires commerciaux.

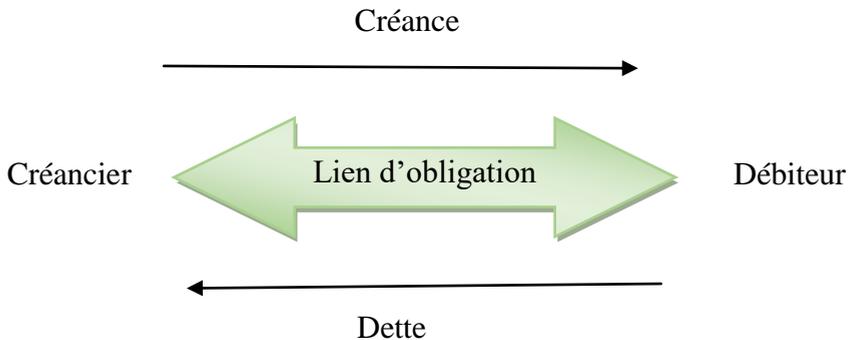
Une entreprise qui délivre un service ou qui assure la vente d'un produit doit s'assurer que la facture sera payée pour maintenir sa santé

financière. Si une entreprise ne parvient pas à collecter les sommes qui lui sont dues à temps, cela peut entraîner des problèmes de trésorerie qui peuvent affecter les opérations quotidiennes de l'entreprise et même sa survie, donc cette entreprise peut rencontrer des difficultés face aux impayés ou aux délais de règlements qui s'allongent chaque année malgré une réglementation très claire qui vise à les réduire.

2-1 La notion de créances et de valeurs réalisables dans l'entreprise

La créance est un droit, appartenant au créancier, ou « titulaire de la créance », d'obtenir paiement de la part du débiteur, dans les conditions spécifiées lors de la conclusion de l'opération. (Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières, p. 18) comme suit :

Schéma numéro (01): représentation de la créance



PUTZ, Jean Luc (2003), *Le recouvrement de créances*, Edition Pomoculture, Paris, P :295.

Une créance est donc une somme d'argent que doit percevoir une entreprise de la part d'un de ses clients, quand une entreprise délivre un produit ou service à un client où le paiement est effectué à une date ultérieure. Aussi, le poste créances clients « représente toutes les créances que détient l'entreprise sur sa clientèle, c'est-à-dire tout ce que ses clients lui doivent » (PEYRARD, 1990, p. 14).

Pour B. Bachy et M. Sion (2015), la créance client « représente un élément central dans le déroulement du cycle d'exploitation de toute entreprise. Elle regroupe les comptes débiteurs de tous les clients qui n'ont pas payé au comptant » (BACHY & SION, 2015, p. 66)

Les créances clients comprennent les montants qui sont dus à l'entreprise à court terme, c'est-à-dire dans un délai d'un an ou moins. Ces effets sont classés en portefeuille dans l'entreprise et doivent faire l'objet d'un contrôle par le commissaire aux comptes. Les créances clients font

l'objet de provisions pour dépréciation en cas de pertes prévisibles ce qui a tendance à augmenter fortement les charges supportées par l'entreprise. Ces provisions donnent lieu à un transfert comptable de créances vers un compte de « clients douteux ou litigieux ».

2-2 Le recouvrement de la créance client

Pour P. Lassegue (2002), le recouvrement des créances clients est défini comme, « le fait pour une créance 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 »(LASSEGUE, 2002, p. 15)

Le recouvrement de créances correspond donc à un ensemble de techniques et d'actions coordonnées et appliquées de manière opportune et adéquate, visant à aider les entreprises à récupérer les sommes qui leur sont dues par leurs clients. Cette démarche est mise en place lorsque la date d'échéance est dépassée et que le client n'a pas réglé la somme due malgré plusieurs relances et échanges.

2-3 Les objectifs et enjeux du recouvrement des créances

Le recouvrement des créances implique des objectifs importants, mais également des risques qui doivent être gérés de manière appropriée.

2-3-1 Les objectifs assignés au recouvrement

Les buts du recouvrement des créances sont nombreux et sont centrés sur la sauvegarde des intérêts et enjeux financiers de l'entreprise ainsi qu'une gestion optimale de la trésorerie. Les objectifs attendus sont les suivants :

- **La récupération des sommes dues :** L'objectif primordial du recouvrement de créances consiste à récupérer les montants impayés afin que l'entreprise puisse maintenir un flux de trésorerie sain et répondre à ses propres obligations financières. En d'autres termes, la récupération des paiements impayés est l'enjeu majeur dans cette démarche;
- **Gestion efficace de la trésorerie :** Le recouvrement de créances cible l'enrichissement de la gestion de la trésorerie des entreprises et ce, en contribuant à réduire les impayés et en augmentant le flux de trésorerie disponible. L'objectif est donc de renforcer la situation financière de l'entreprise en améliorant la gestion de la trésorerie;
- **Entretenir les relations clients :** Le recouvrement des créances peut être effectué de manière amiable dans le but de maintenir une relation harmonieuse avec les clients. L'objectif vise à régler de façon efficace les soucis de paiement tout en conservant de bonnes relations commerciales avec les clients. L'activité de recouvrement

des créances permet également de mieux connaître les clients et de pouvoir mesurer en aval, la qualité de prestations qui sont livrées.

- **Atténuation des risques de crédit** : En concevant des procédures de recouvrement solides, les entreprises peuvent réduire les risques de crédit et les pertes liées aux créances irrécouvrables. L'objectif ici est d'évaluer de façon préventive la solvabilité des clients et de limiter les créances pouvant devenir problématiques ultérieurement.

2-3-2 Les enjeux du recouvrement des créances

Les enjeux liés au recouvrement des créances sont divers et capitaux pour l'entreprise, ils ont un impact direct sur les performances financières. Les plus importants concernent les points ci-après :

- **Réputation de l'entreprise** : Le processus de recouvrement des créances peut toucher l'image de l'entreprise, en particulier si les méthodes utilisées sont considérées comme peu professionnelles ou agressives. Elle peut avoir une incidence sur sa capacité à attirer de nouveaux clients et à entretenir des relations durables avec ses parties prenantes. L'enjeu est de concilier le recouvrement des paiements avec le maintien d'une réputation positive;
- **La rentabilité et la performance financière** : les créances impayées peuvent avoir un impact important sur la rentabilité globale de l'entreprise. Les pertes financières résultant de créances irrécouvrables réduisent les bénéfices et peuvent affecter à la croissance et à la performance financière de l'entreprise;
- **Liquidité et trésorerie** : Le recouvrement des comptes clients est essentiel pour garder une bonne liquidité et une gestion optimale de la trésorerie. Les retards de paiement peuvent paralyser l'entreprise à payer ses fournisseurs, à respecter ses propres obligations financières et à mener ses opérations quotidiennes;
- **Risque de dépréciation des créances** : Les créances impayées peuvent se déprécier dans le temps, en raison de l'insolvabilité des débiteurs ou de circonstances économiques défavorables, ce qui peut entraîner des pertes financières pour l'entreprise

2-4 La gestion des créances de l'entreprise

La gestion et le suivi des créances permet à l'entreprise de suivre de manière précise les montants qui lui sont dus par ses clients. Cela inclut les ventes à crédit, les services rendus ou les prêts accordés. En ayant une visibilité claire sur les créances clients, l'entreprise peut gérer sa trésorerie de manière plus efficace et prévoir ses encaissements futurs. En enregistrant les paiements reçus des clients dans le compte "Créances clients et comptes

rattachés", l'entreprise peut suivre les encaissements et déceler les retards de paiement. Ceci va permettre d'identifier les clients qui ne respectent pas les délais de paiement convenus et de prendre des mesures appropriées, ce compte permet de calculer des ratios tels que le ratio de rotation des créances clients, qui indique le nombre de fois où les créances clients sont collectées au cours d'une période donnée.

Par ailleurs, la facturation précise et opportune est un enjeu majeur dans la gestion des créances d'une entreprise. Une facturation correcte garantit que les clients reçoivent des informations claires et précises sur les montants dus, les modalités de paiement et les éventuels frais accessoires. Des retards ou encore des erreurs dans ce processus peuvent entraîner des retards de paiement et affecter la trésorerie de l'entreprise. Cependant, même avec une facturation précise, les entreprises doivent faire face à des défis tels que les délais de paiement. Les clients peuvent demander des délais supplémentaires, ce qui peut affecter la stabilité financière de l'entreprise. En effet, une facturation précise et opportune contribue à maintenir un flux de trésorerie sain, à réduire les retards de paiement et à établir une relation de confiance avec les clients. En accordant une attention particulière à ces aspects, une entreprise peut améliorer sa gestion des créances et garantir une stabilité financière plus solide.

2-4-1 Le suivi des paiements

La réalisation d'un suivi des paiements est un aspect fondamental de la gestion des créances pour une entreprise, il consiste à surveiller de près les paiements effectués par les clients.

Les retards de paiements et les défauts de paiements peuvent avoir un impact négatif sur la trésorerie de l'entreprise et entraîner des pertes financières. En effet, une gestion proactive des paiements, avec une surveillance et une analyse régulière, permet à l'entreprise de réagir rapidement pour résoudre les problèmes liés au paiement et de réduire les risques.

2-4-2 Les modalités de suivi des paiements

- **La surveillance régulière :** Il est essentiel de suivre régulièrement les paiements des clients pour s'assurer qu'ils sont effectués conformément aux conditions convenues. La mise place des procédures de suivi systématiques est nécessaire pour vérifier l'état des paiements et identifier rapidement les retards éventuels;
- **L'analyse des retards de paiement :** Lorsque des retards de paiement surviennent, il est important de comprendre les raisons sous-jacentes. Il y a lieu d'analyser les retards de paiements de manière approfondie pour identifier les tendances, les clients

récurrents en retard et les éventuels problèmes financiers ou opérationnels chez les clients;

- **La mise en place de politiques de recouvrement** : il s'agit de la définition de politiques claires de recouvrement pour neutraliser les retards de paiements. Cela peut passer par l'inclusion d'étapes graduelles, telles que des rappels à l'amiable, des lettres de relance formelles, des frais de retard ou même l'implication d'une agence de recouvrement ou d'un service juridique si nécessaire;
- **L'utilisation de technologies de suivi des paiements** : Les outils de gestion des créances et les logiciels de suivi des paiements peuvent être d'une grande aide pour automatiser et faciliter le processus de suivi. Ces outils permettent de réaliser un suivi des paiements, d'effectuer une génération des rapports, d'envoyer des rappels automatiques et de gérer de façon efficace les retards de paiements.

2-4-3 La prévention des créances douteuses

Il est important d'évaluer les risques potentiels associés à chaque client avant d'accorder des crédits. Il s'agit d'identifier et de gérer les clients susceptibles de présenter un risque de non-paiement ou des difficultés financières. Une évaluation sérieuse des antécédents financiers, ainsi que de la solvabilité et de la réputation du client peut aider à minimiser les créances à caractère douteuses et les pertes qui sont associées.

La prévention des créances douteuses contribue à réduire les risques de pertes financières et à maintenir une santé financière solide. En mettant en place des processus et des politiques rigoureuses et aussi en effectuant des évaluations approfondies et en maintenant une communication proactive, une entreprise peut minimiser les créances douteuses et favoriser des relations commerciales plus sécurisées.

Afin de prévenir les créances douteuses, l'entreprise doit effectuer :

- **Une évaluation minutieuse des antécédents financiers des clients** : Cela peut concerner la vérification de leur solvabilité, des historiques de paiements, des antécédents de crédit et de sa réputation en matière de paiements;
- **Avoir des politiques de crédit claires** : des politiques qui vont dresser des critères pour accorder du crédit aux clients. Cela peut contenir des plafonds de crédit, des conditions spécifiques de paiements, des garanties ou des cautions, en fonction des risques associés à chaque client. Ces politiques doivent être appliquées de manière équitable à tous les clients;

- **Un suivi régulier des clients** : intervenant une fois que le crédit est accordé, il s'agit de maintenir un suivi régulier des paiements et de la situation financière liée au client, la surveillance des retards de paiement, les changements dans les habitudes de paiement et les signaux d'alerte potentiels;
- **L'utilisation d'outils de gestion des risques** : tels que les rapports de crédit commerciaux et les services de surveillance de crédit qui peuvent fournir des informations précieuses sur les clients potentiels ou existants. Ces outils aident à évaluer les risques de crédit et à prendre des décisions éclairées sur l'octroi ou le maintien du crédit.

2-5 Les étapes et outils de suivi et de la gestion des créances

Les entreprises sont confrontées de façon systématique aux impayés, c'est dans ce cadre, qu'il est important d'adopter une procédure de recouvrement des créances. Ces procédures de recouvrement de créances sont utilisées lorsque les débiteurs ne règlent pas leurs créanciers. La procédure vise à recouvrer les sommes impayées de manière efficace et équitable. Deux étapes principales sont généralement suivies :

- ✓ Le recouvrement amiable;
- ✓ Le recouvrement judiciaire.

Pour recouvrer une créance, le créancier peut initialement engager des actions amiables. Cependant, si ces dernières sont infructueuses, le créancier peut être contraint de recourir à une procédure de recouvrement judiciaire.

2-5-1 Le recouvrement à l'amiable

Le recouvrement amiable consiste en toutes les mesures qu'une entreprise peut prendre pour récupérer les sommes qui lui sont dues, sans avoir besoin d'aller devant un tribunal. Autrement dit, c'est une démarche qui englobe toutes les techniques non judiciaires par un créancier pour recouvrer les sommes impayées.

Le recouvrement amiable se base principalement sur l'envoi de relances qui sont « l'un des outils fondamentaux de la gestion des créances clients jusqu'à l'encaissement. Une relance amiable comprend toutes les actions destinées à obtenir le règlement d'une créance à l'exclusion des actions judiciaires ». (Charles, 1991, p. 157) Cette procédure a pour objectif de rappeler au débiteur ses obligations et de trouver une solution qui permette le remboursement.

Par la suite, il est possible pour l'entreprise d'envoyer une mise en demeure si les relances précédentes n'ont pas abouti, et si besoin, une sommation de payer peut-être envoyée ultérieurement. Si ces actions

amicales ne parviennent pas à récupérer les sommes dues, le créancier peut alors avoir recours à une procédure de recouvrement judiciaire.

Le recouvrement amiable prend ainsi plusieurs formes

- La lettre de relance (la lettre de rappel);
- La relance par appels téléphoniques;
- La relance par courriers (la correspondance);
- La relance par visite (face à face);
- La relance mixte (appels téléphoniques et courriers).

2-5-2 Recouvrement judiciaire

Si les tentatives de résolution amiable n'ont pas abouti, il est possible de faire une demande auprès de l'instance judiciaire compétente la plus proche pour recourir à une procédure de recouvrement judiciaire. Cette procédure consiste à saisir le tribunal de commerce (ou le tribunal de grande instance pour les particuliers) compétent afin d'obtenir un titre exécutoire. Ce document juridique permet de récupérer la créance de manière coercitive en procédant à une saisie immédiate et forcée sur le patrimoine du débiteur. Toutefois, le recouvrement judiciaire est le plus souvent une démarche qui peut être coûteuse et chronophage (peut durer plusieurs mois, ou années), et doit être envisagée avec précaution. Bien qu'elle permette d'exercer une pression supplémentaire sur le débiteur pour recouvrer la créance, elle peut également s'avérer compliquée pour les parties impliquées.

Parmi les différents moyens de pression que peut exercer la justice pour obtenir le paiement d'une dette impayée, on peut citer :

- L'injonction de payer;
- Le réfère provision;
- L'assignation au fond.

▪ L'injonction de payer

L'injonction de payer est une procédure judiciaire qui permet au créancier d'obtenir un titre exécutoire contre son débiteur, sans la nécessité de sa présence physique au tribunal ni une assignation à comparaître. Cette procédure consiste en une requête introduite auprès du greffe de la juridiction compétente et elle est considérée comme étant peu coûteuse et rapide.

▪ Le réfère provision

Le référé provision est une procédure similaire à l'injonction de payer, avec la particularité que les deux parties sont présentes. Dans ce cas, l'assignation à comparaître contre le débiteur doit être effectuée par un huissier de justice. Le principal avantage de cette procédure est que la créance une fois prouvée doit être payée immédiatement par le débiteur

même s'il fait appel de la décision du juge, car l'ordonnance est exécutoire par provision.

▪ **L'assignation au fond**

« L'assignation au fond désigne la procédure la plus longue, souvent utilisée pour les dossiers les plus complexes, avec des montants élevés » (compagnie-fiduciaire.com, 2023), car elle permet d'obtenir des dommages et intérêts en plus de la somme concernée. Cette procédure implique la présence des deux parties devant le tribunal, leur permettant ainsi de discuter de leur affaire et d'échanger leurs arguments devant le juge.

2-6 La gestion des créances au niveau des entreprises publiques

En raison des difficultés structurelles que traversent plusieurs entreprises publiques, matérialisées par les résultats mitigés réalisés et des instabilités organisationnelles, liées aux multiples tentatives de redressement et de développement initiés par les pouvoirs publics à travers des plans de développement accordés à leur profit en vue de maintenir l'activité en leur sein, celles-ci souffrent aujourd'hui de grands problèmes de trésorerie, des problèmes liés, d'un côté au déclin de la performance commerciale des entreprises et de l'autre côté, au suivi perfectible des créances constatées.

En effet, malgré le fait que certaines entreprises publiques arrivent à générer un chiffre d'affaires satisfaisant, il n'en demeure pas moins que le suivi de la réalisation de ce chiffre d'affaires à travers le recouvrement souffre de beaucoup d'insuffisances qui engendrent à terme, des problèmes de trésorerie. Parmi les insuffisances, on peut citer :

- Accumulation des anciennes créances dans le bilan des entreprises ;
- Absence de procédures formalisées dédiées au recouvrement des créances;
- Faiblesse des moyens humains et matériels consacrés à l'activité de recouvrement;
- Insuffisance du traitement des dossiers des débiteurs avérés pour recouvrement par voie de justice;
- Manque et insuffisance de rapprochements entre les structures chargées du recouvrement et celles chargées de la constatation des créances, ce qui conduit à l'existence d'écarts entre ces structures;
- Existence de contraintes pour la facturation des prestations réalisées, en particulier lorsqu'il s'agit de certains secteurs tel que celui des travaux et de la réalisation, caractérisé par des lenteurs dans la reconnaissance des travaux et attachements ce qui peut conduire à des retards dans la facturation et le recouvrement des prestations réalisées.

3- Etude de cas de la gestion des créances au sein de NAFTAL (District Alger)

NAFTAL Spa figure parmi les plus importantes et grandes entreprises publiques en Algérie dans le secteur de l'énergie, elle a pour principales missions, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national. Elle assure une fonction économique prépondérante ainsi que la satisfaction des besoins des citoyens en produits énergétiques (essences, avm, gas-oil) et des produits non énergétiques (pneumatiques, lubrifiants) et ce, à moindre coût. Dans le cadre de son activité, NAFTAL, comparativement à d'autres entreprises publiques, dispose d'un solide plan de charge, ce qui lui permet de réaliser d'importantes recettes lui assurant un équilibre financier. Toutefois, malgré cet avantage, il n'en demeure pas moins que plusieurs contraintes demeurent présentes en matière de recouvrement de ses créances. Afin d'illustrer ces contraintes, on expose la situation de la gestion des créances au sein du district de commercialisation NAFTAL d'Alger.

3-1 Les missions du District Commercialisation d'Alger

La structure et l'organisation de cette structure est semblable pour tous les districts avec des missions similaires. Parmi ces missions, les plus importantes concernent:

- La gestion, organisation, promotion et développement de l'activité de distribution des carburants terre, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatiques;
- Développement et modernisation du réseau de distribution du district;
- Analyse du marché du district, position et mise en œuvre de toute action susceptible de renforcer les positions de la division et de l'entreprise par rapport aux concurrents.

3-2 L'analyse des créances au sein du district commercial NAFTAL Alger

La situation des créances désigne l'état actuel des montants qui sont dus à une date donnée à l'ensemble des clients de l'entreprise. Elle englobe les créances saines, les créances douteuses qui représentent les montants qui n'ont pas encore été recouverts dans les délais convenus et autres créances sur prestations non encore facturées. Elle permet de visualiser et de faire une évaluation des performances de l'entreprise concernant le recouvrement des créances, l'identification d'éventuels problèmes de paiement ou de solvabilité des clients, et la prise de mesures pour l'amélioration du processus de recouvrement des montants dus.

La situation des créances au sein du district au cours des trois derniers exercices se présente comme suit :

Tableau numéro (01) : Situation des créances des trois dernières années

Numéro de comptes	2020	2021	2022
411	1 678 597 701,86	1 995 774 183,00	1 895 893 121,42
416	58 746 804,71	57 453 936,30	52 667 755,01
418	13 618 389,61	8 662 060,30	6 001 407,04

Source : Balances générales fournies par le district commercial

NAFTAL Alger

En 2021 le solde des créances clients atteint 1 995 774 183,00 DA soit une augmentation significative par rapport à l'année précédente, cette hausse peut indiquer une augmentation des ventes. Cependant, lors de l'exercice suivant (2022), le solde des créances clients a légèrement diminué pour s'établir à 1 895 893 121,42 DA. bien qu'il y ait une baisse par rapport à l'année précédente, le solde reste encore plus élevé que celui de l'année 2020 cette baisse peut suggérer des efforts pour récupérer les montants dus ou une gestion plus rigoureuse des créances clients.

Dans l'ensemble, la tendance observée est une augmentation des créances clients entre 2020 et 2021 suivie d'une légère diminution en 2022. Cette évolution peut être influencée par les politiques de recouvrement ou les pratiques de gestion des créances.

La situation des créances par âge, fait ressortir toutefois des créances clients qui remontent aux exercices antérieurs et figurant toujours dans le compte 411. Ces créances sont antérieures à l'exercice 2020. A titre d'exemple, en 2017, un montant de 57 322 990,85 DA et en 2018 un montant de 6 632 028,12 DA, ces créances n'ont pas fait l'objet d'un reclassement dans la catégorie douteuse malgré le dépassement du délai de recouvrement.

Concernant les créances douteuses (C 416), durant la période 2020 à 2021, on constate une légère diminution des créances douteuses passant de 58 746 804,71 DA à 57 453 936,36 DA, cependant en 2021 et 2022 on observe une baisse plus prononcée des créances douteuses passant de 57 453 936,36 DA à 52 667 755,01 DA. Les créances douteuses de l'entreprise ont connu un très faible mouvement durant la période 2020 à 2022 en effet le montant des créances douteuses figurant au bilan de l'entreprise a connu seulement une diminution de 6 079 049,7 DA correspondant au recouvrement sur les créances douteuses.

Le compte qui abrite les factures à établir (C 418) fait ressortir que lors de chaque exercice les montants des factures à établir qui est soldé est

La gestion et le recouvrement des créances au niveau des entreprises publiques : un facteur déterminant pour une meilleure performance

inférieur au montant de l'ouverture. Autrement dit, lors de chaque exercice le montant qui est soldé est loin du montant qui figure dans l'exercice. À titre d'exemple, en 2020, un montant d'ouverture de 17 425 272,33 DA a été constaté au 31-12-2019. Toutefois, lors de l'exercice 2020, seul un montant de 5 639 348,49 DA a été soldé soit un taux de 32,36% des prestations qui ont connu une facturation définitive. Le reste soit 67,64% des factures à établir n'ont pas été soldé au cours de cet exercice et ce, à cause de contraintes à la facturation des prestations fournies. Il est à rappeler que le compte 418 est un compte de transition c'est à dire que les factures qui ont été établis au 31-12-2019 doivent être soldées au cours de l'année 2020.

3-2-1 La situation des créances par secteur d'activité au 31-12-2021 et au 31-12-2022

Selon les données, la situation des créances par secteur d'activité au 31-12-2021 et au 31-12-2022 ressortent dans le tableau ci-dessous :

Tableau numéro (02): Situation des créances par secteur

Désignation	31-12-2021		31-12-2022	
	Montant	Taux	Montant	Taux
Administrations Centrales	757 172 408,70	39,83	474 930 498,07	26,60
Administrations Locales	118 230 125,13	6,22	96 811 181,6	5,42
Intra-groupe Sonatrach	22 130 572,85	1,16	36 232 060,43	2,03
Entreprises Publiques	791 921 778,64	41,66	963 213 250,11	53,95
Entreprises Privées	211 510 895,04	11,13	214 207 021,38	12
Total	1 900 965 780,36	100	1 785 394 011,59	100

Source : Réalisé par nous-même à partir des données du district commercial NAFTAL

En 2021, le secteur des entreprises publiques représentait la plus grande part des créances clients avec un taux de 41,66% qui contient des entités filiales telles que : ETUSA, SNTF, SNVI, SONELGAZ, SNTR, SONATRO, SNTP, E.P.T.P, COSIDER, E.V.S.M. Suivi de près par le secteur des administrations centrales avec un taux de 39,83% qui comprend des sous-entités telles que : la présidence, les ministères, les forces terrestres et les unités MDN autonomes. Le secteur des entreprises privées représentait 11,13% des créances clients tandis que le secteur des

administrations locales et celui des INTRA Groupe Sonatrach avaient des parts plus petites, respectueusement 6,22% et 1,16%. En 2022, les tendances ont changé, le secteur des entreprises publiques a augmenté considérablement jusqu'à 53,95% des créances clients, le secteur des administrations centrales a diminué à 26,60%, les autres secteurs ont également connu des changements, les administrations locales passent à 5,42% et le secteur INTRA Groupe Sonatrach à 2,03%. Quant aux entreprises privées, elles sont à 12% des créances clients.

3-2-2 La situation des créances par âge arrêtée au 31-12-2022

Tableau numéro (03): Situation des créances par âge

Période	Montant	Taux %
<= 2017	57 322 990,85	27,20
2018	6 632 028,12	3,15
2019	2 972 775,07	1,40
2020	2 164 021,73	1,03
2021	2 790 684,56	1,32
2022	138 886 399,67	65,90
Total	210 768 900,00	100

Source : Réalisé par nous-même à partir des données du district commercial NAFTAL

Dans le tableau ci-dessus, les créances sont réparties en fonction de leur âge, c'est-à-dire le nombre d'années écoulées depuis leur origine. Cela permet d'évaluer la durée pendant laquelle les créances sont restées impayées, ce qui est un indicateur de la performance de l'entreprise en matière de recouvrement. En 2022, le total des créances s'élève à 210 768 900DA. Cela représente l'ensemble des montants dus à l'entreprise par ses clients à la clôture de cet exercice.

Les créances datant de 2017 et antérieures représentent un montant de 57 322 990,85DA, ce qui correspond à près de 27,20 % du total des créances. Ce chiffre suggère que l'entreprise détient encore un montant significatif de créances qui n'ont pas été recouvrées depuis 2017 et périodes antérieurs. Aussi, ces créances sont des montants qui n'ont pas été provisionnés par l'entreprise car elles n'ont pas fait l'objet d'un reclassement et aucune action de recouvrement par voie de justice n'est encore engagée pour les récupérer. De plus, le fait de ne pas entreprendre d'actions en justice suggère que l'entreprise n'a pas utilisé tous les moyens à sa disposition pour récupérer ces montants impayés.

En examinant les montants des créances par âge, on peut observer une concentration significative des créances récentes. Les créances datant de

La gestion et le recouvrement des créances au niveau des entreprises publiques : un facteur déterminant pour une meilleure performance

2022 représentent la plus grande part, avec 138 886 399,67DA, soit environ 65,90% du total des créances. Cela suggère que la majorité des montants dus par les clients ont été accumulés au cours de l'année en cours.

En revanche, les créances plus anciennes, datant de 2017 à 2021, représentent des montants beaucoup plus faibles. Cela peut être interprété comme un signe positif, indiquant que l'entreprise a réussi à recouvrer une grande partie de ces créances au fil du temps. Les montants les plus faibles des créances datant de 2018 à 2021 (entre 2 164 021,73DA et 2 790 684,56DA) suggèrent une amélioration continue du recouvrement des montants dus.

3-2-3 La situation des provisions arrêtée au 31-12-2021 et au 31-12-2022

Tableau numéro (04): Situation des provisions

N compt es	Libellées	Provisions 2021 (1)	Provisions 2022 (2)	Augmentatio n "Dotations" (1)-(2)	Diminu tion "Repris es" (1)-(2)
41102	Prov P/dep clts Alg à terme	149 384 867,8 7	328 718 819,58	179 333 951,71	
41107	Perte de valeurs sur chèques impayés clients au comptant	864 000,11	3 560 186,43	2 696 186,32	
4160	Prov pour dép créances contentieuses	57 453 936,36	52 667 755,01		4 786 18 1,35

Source : La situation des provisions fournies par le district commercial NAFTAL Alger

L'entreprise a constitué une provision en 2021 à hauteur de 8,10% du total de créances à terme quant à l'exercice 2022 le taux de provisionnement à atteint 10,38% du total de ses créances à terme, on remarque que lors de l'exercice de 2022 les provisions sur clients à terme augmentent de 179 333 951,71DA soit une importante hausse de 220,05%.

Le compte chèques impayés clients au comptant (C 41107 :4 074 918,68 DA) a été provisionné à hauteur de 21,20% en 2021, on remarque que lors de l'exercice de 2022 les provisions sur le compte chèques impayés clients au comptant augmente de 2 696 186,32DA soit 412,06%.

En raison du non recouvrement des anciennes créances et de la probabilité de perte de valeur constatée, une très forte augmentation des

provisions de ces créances a été effectuée ce qui constitue une charge considérable pour l'entreprise.

3-3 Le recouvrement des créances

Tableau numéro 05 : Le recouvrement des créances

Numéro de compte	Créances au 31-12-2021	Constatations de l'exercice 2022	Recouvrement 2022	Reste à recouvrer	Taux de recouvrement %
411	1 995 774 183,00	96 862 663 901,23	96 962 544 962,81	1 895 893 121,42	98,08
416	57 453 936,36	-	4 786 181,35	52 667 755,01	8,33
418	8 662 060,30	1 876 330,74	4 536 984,00	6 001 407,04	43,05

Source : Réalisé par nous-même à partir des données du district commercial NAFTAL

En date du 31/12/2021, le montant des créances clients s'établissait à 1.995.774.183,00 DA. Un montant qui représente les sommes dus à l'entreprise par ses clients à la fin de cette année. Durant l'exercice 2022, de nouvelles constatations de créances ont été effectuées pour un montant global de 96 862 663 901,23 DA.

En termes de recouvrement, un montant de 96 962 544 962,81 DA a été recouvré au cours de l'exercice 2022. Cela suggère que l'entreprise a réussi à recouvrer une part importante des créances dues par les clients.

Concernant le reste à recouvrer qui s'élève à 1 895 893 121,42 DA. Il représente le montant restant qui doit encore être récupéré par l'entreprise. Le taux de recouvrement est de 98,08 %. Cela indique que l'entreprise a réussi à recouvrer une grande partie des montants dus lors de l'exercice 2022.

Ces chiffres suggèrent que l'entreprise a réalisé des progrès significatifs en matière de recouvrement des créances en 2022. Le taux de recouvrement élevé indique une bonne efficacité dans la gestion des créances et des efforts dans la récupération des montants dus. Cependant, le reste à recouvrer montre qu'il reste encore des montants impayés qui nécessitent une attention particulière de la part de l'entreprise.

Concernant les créances douteuses, le reste à recouvrer représente un montant de 52 667 755,01 DA. Le taux de recouvrement de ces créances n'est que de 8,33 %. Ce chiffre relativement faible suggère que l'entreprise n'a réussi à recouvrer qu'une petite partie des créances litigieuses.

Au final, le compte 411 affiche un taux de recouvrement élevé de 98,08%, indiquant une performance solide dans le recouvrement des créances. En revanche, le compte 416 présente un taux de recouvrement très faible de 8,33%, révélant des difficultés importantes dans le recouvrement des créances associées à ce compte.

Conclusion

Une gestion inefficace des créances peut avoir un impact négatif sur la trésorerie des entreprises publiques en Algérie. Si les paiements des clients sont en retard ou si des créances restent impayées pendant de longues périodes, cela peut entraîner des problèmes de liquidité, de paiement des fournisseurs et de financement des opérations.

En effet, les entreprises publiques en Algérie sont souvent dépendantes des paiements du secteur public, ce qui peut rendre la gestion des créances particulièrement délicate. Les retards dans les paiements du gouvernement en raison de la lenteur des procédures de paiement peuvent entraîner des retards dans les règlements des fournisseurs, créant ainsi un cercle vicieux de problèmes de trésorerie.

Aussi, de nombreuses entreprises publiques algériennes peuvent bénéficier d'une amélioration de leurs pratiques de gestion notamment celles liées à la gestion des créances. Cela inclut la mise en place de politiques de crédit plus rigoureuses, le suivi régulier des comptes clients, la mise en place de mécanismes de recouvrement efficaces et l'automatisation des processus lorsque cela est possible.

En l'état actuel des choses, les entreprises publiques algériennes sont confrontées à un risque accru de créances douteuses en raison de la situation économique du pays, de la dépendance à l'égard du secteur public et des problèmes de paiement. Il est important pour ces entreprises de mettre en place des politiques de provisionnement pour faire face à ce risque tout en procédant à l'assainissement de leur bilan, les créances totalement irrécouvrables qui sont restées figées durant plusieurs exercices.

Enfin, pour améliorer la confiance des investisseurs et des partenaires commerciaux, les entreprises publiques en Algérie peuvent aussi améliorer leur transparence en matière de gestion des créances, notamment par la publication de façon régulière, de rapports financiers et de données sur les créances, ainsi que le respect de normes comptables internationales.

Bibliographie

- Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières. (s.d.). Le recouvrement des créances commerciales (guide n°19).
- BACHY, B., & SION, M. (2015). *Analyse financière des comptes consolidés*, Normes IFRS (éd. 3e). Paris: Dunod.
- Charles, C. (1991). *Gestion des créances clients, guide pratique* (éd. 1e). Delmas.
- compagnie-fiduciaire.com. (2023, 07 10). Récupéré sur <https://www.compagnie-fiduciaire.com/nos-conseils/developper-son-activite/recouvrement-de-creance-definition-et-procedure/>
- LASSEGUE, P. (2002). *Lexique de comptabilité* (éd. 5e). Paris: Dalloz.
- Loi 88-01. (1988, 01 12). *Loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques*.
- PEYRARD, J. (1990). *Gestion financière*. Edition PUF.
- Philippe DESBRIÈRES, & Evelyne POINCELOT. (2015). *Gestion de trésorerie* (éd. 2e). Paris: EMS.

Bibliography in English

- BACHY, B., & SION, M. (2015). *Financial Analysis of Consolidated Accounts, IFRS Standards* (3rd ed.). Paris: Dunod.
- Charles, C. (1991). *Management of Customer Debts, Practical Guide* (1st ed.). Delmas.
- compagnie-fiduciaire.com. (2023, 10 07). Retrieved from <https://www.compagnie-fiduciaire.com/nos-conseils/developper-son-activite/recouvrement-de-creance-definition-et-procedure/>
- LASSEGUE, P. (2002). *Accounting Glossary* (5th ed.). Paris: Dalloz.
- Law 88-01. (1988, 12 01). *Law on the Orientation of Economic Public Enterprises*.
- PEYRARD, J. (1990). *Financial Management*. PUF Edition.
- Philippe DESBRIÈRES, & Evelyne POINCELOT. (2015). *Cash Management* (2nd ed.). Paris: EMS.