



PROBLEMES ET PERSPECTIVES DE LA FACTURATION DANS LE SECTEUR DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU CONGO : CAS DE LA S.N.E.

B. MBOKO

*Institut Supérieur de Gestion
Université Marien Ngouabi
B.P. 69, Brazzaville, Congo*

RESUME

De la facturation au recouvrement apparaissent plusieurs phénomènes socio-économiques que nous nous proposons d'analyser dans le présent article. Nonobstant la position de monopole qu'occupe la Société Nationale d'Electricité, elle traverse une période de crise sans précédent l'obligeant à se placer dans le boxe des entreprises en voie de privatisation. Ses difficultés sont la résultante de la non observation des règles élémentaires et outils de gestion. A cela, s'ajoute le comportement irresponsable non seulement de certains consommateurs qui ne s'acquittent pas de leurs quittances ou qui consomment gratuitement le courant, mais aussi des travailleurs qui n'ont su prendre des décisions.

Mots clés : *Facturation ; Recouvrement ; Rentabilité ; Consommation nulle ; Entreprises publiques.*

ABSTRACT

From to invoicing, arise several socio-economic phenomena, the analysis of which is the purpose of the present article. Despite the position of monopoly held by the Société Nationale d'Electricité, it is undergoing unprecedented crises which doom it to be classified in the box of the enterprises to be privatized. These difficulties result from the lack of control on the tools of management. In addition to that, is the irresponsible behaviour not only of the customers who do not their bills or consume the electricity free, but also the employers who have not been able to take decisions.

Key words: *Billing; Collection; Profitability; Void Consumption; Public Enterprises.*

INTRODUCTION

L'entreprise est un agent économique dont la fonction principale est de produire des biens et services destinés à la vente, aux fins de satisfaire les besoins du marché. Ses ressources proviennent principalement de la vente. L'entreprise constitue le vecteur de la croissance économique. Pour assurer ce rôle décisif, elle doit être compétitive. Elle génère les ressources indispensables à sa survie. Cela implique nécessairement une double contrainte : la contrainte de production et celle de réalisation.

La gestion des entreprises étatiques ou para-étatiques interpelle tout chercheur. Au moment où la grande majorité de celles-ci sont en voie de privatisation, une analyse approfondie de l'utilisateur des outils de gestion s'impose. Lorsqu'un agent économique veut s'approvisionner en matériel de transport, par exemple, il établit un bon de commande. Ceci paraît évident, même pour la société nationale d'électricité (SNE), qui met sur le marché un produit à caractère exceptionnel (courant électrique qui est un produit immatériel et ne donnant pas lieu stockage). Il s'agit pour cette société de facturer un produit immatériel dont la production et la consommation sont ininterrompues. La relation entreprise-client ne cesse pas dans ce cas ; les propriétés exceptionnelles du produit font que la facturation soit une des composantes essentielles de la politique commerciale, financière et budgétaire de la S.N.E.. La position de monopole occupée par celle-ci ne devrait pas la placer à ce stade de difficultés.

Observant les mouvements de la clientèle au niveau des agences de la S.N.E., il nous a été donné de constater que dans une journée, sur dix abonnés, huit s'y rendent pour une réclamation. Le mobile de la plainte est souvent lié à la quittance : tantôt une augmentation non justifiée de l'index de consommation, tantôt une imputation non fondée de frais de coupure. Le taux élevé des plaintes révèle l'existence d'une préoccupation à résoudre. Au regard de ce qui précède, la question est de savoir comment se déroule l'activité de facturation.

Pour répondre à cette interrogation, les hypothèses suivantes ont été établies :

- Le système d'information présente peut être un dysfonctionnement ;
- l'absence du professionnalisme peut être à l'origine de certaines anomalies constatées.

L'objet de ce travail consiste à identifier les facteurs qui sont à l'origine des erreurs constatées sur des factures adressées aux clients. L'identification de ceux-ci permettra d'apporter les approches de solution.

L'intérêt de ce travail est double. Il est d'ordre économique d'abord, parce qu'il permet à l'entreprise d'assainir le processus de facturation et de minimiser les charges occasionnées par les erreurs de facturation. Il est ensuite d'ordre social, à travers l'assainissement du processus de facturation, les abonnés ne se rendront aux guichets que pour le paiement de l'électricité réellement consommée. Il y aura la restauration du capital confiance entre la société et ses partenaires.

La méthodologie utilisée pour répondre au questionnement posé est axée sur deux types d'investigation, à savoir la recherche documentaire et les entretiens avec les principaux responsables du service commercial et du service de comptabilité. Ainsi, après avoir examiné les aspects conceptuels de la facturation (1), nous examinerons les différentes étapes du processus de facturation (2). Les problèmes engendrés par l'activité de la facturation font l'objet du paragraphe (3) et les effets de la facturation sur les principaux indicateurs économiques de l'entreprise sont abordés dans le paragraphe (4). L'analyse statistique des données est effectuée dans le paragraphe (5).

I.- ETAT DE LA FACTURATION

Dans ce paragraphe, nous procédons à l'analyse conceptuelle et à la mise en exergue des modes de facturation utilisés au sein de la Société Nationale de l'Electricité.

1. Définition et objet de la facturation

La vente de courant électrique par la S.N.E. s'effectue à travers un contrat d'abonnement à partir duquel plusieurs opérations sont effectuées telles que la facturation, le recouvrement, le traitement des préoccupations des abonnés. La vente du courant électrique cesse lorsque le client résilie le contrat d'abonnement. Toutes ces opérations sont effectuées par le service commercial et permettent de maintenir le contact permanent entre la S.N.E. et sa clientèle. Une fois connecté sur le réseau électrique, le client est définitivement pris en compte pour la facturation de sa consommation régulière.

La facturation est l'ensemble des procédures que l'entreprise doit observer pour établir une facture. G. Saugeot (1990) écrit « la facture est un document comptable établi par le vendeur, qui le remet à l'acheteur et sur lequel ont été portés les détails des marchandises vendues ». André Nzakou (2006) mentionne à ce propos que « la facture est à la base de tout enregistrement comptable se rapportant à un écrit ou à une vente. Etablie par le vendeur, elle est un état détaillé des conditions de vente ainsi que de la quantité et des prix des marchandises vendues ». La facturation est l'une des phases importantes du processus commercial d'une société. Elle permet d'évaluer la quantité l'électricité vendue au cours d'une période donnée en déterminant les montants à payer par les abonnés.

2. Modes de facturation

On distingue deux modes de facturation au niveau de la SNE ; il s'agit du :

- *mode de facturation au comptage*. Il s'applique aux abonnés disposant des compteurs en bon état. Ce mode de facturation est fondé sur un relevé périodique des index¹ au compteur ;
- *mode de facturation au forfait*. Il concerne les clients ne disposant pas de compteur ou bien ceux des abonnés dont les compteurs sont défectueux.

Au lendemain des événements socio – politiques que le Congo a connus, le mode de

facturation au forfait a pris une ampleur considérable. Le montant forfaitaire est déterminé en fonction de la puissance souscrite par le client. De la relève des index à l'élaboration des factures, beaucoup d'éléments sont enregistrés par les services compétents, dans le paragraphe suivant, nous examinons le processus de facturation.

II.- PROCESSUS DE FACTURATION

Pour une meilleure gestion, le service commercial procède à une segmentation des clients en deux types de consommateurs : les gros consommateurs dits « consommateurs en moyenne et haute tension » et « les consommateurs en basse tension » (consommateurs domestiques).

La facturation tient compte de cette segmentation et applique à chaque segment un modèle de facturation. Ainsi, le processus d'élaboration des factures change selon que l'on se situe en moyenne tension ou basse tension.

En moyenne tension, le critère de facturation privilégié est la puissance atteinte par les installations du client. L'énergie est négligeable et coûte moins cher que la puissance. La facturation est mensuelle. Pour comprendre le processus de facturation en moyenne tension, il convient de préciser au préalable les différents composants de la facture moyenne tension. Trois parties essentielles constituent cette facture :

- la prime qui n'est autre que le coût mensuel fixé en puissance;
- la prime proportionnelle – la consommation active mensuelle est l'énergie consommée par chaque appareil. Ce qu'il rejette est dit « énergie réaction » ;
- la prime additionnelle qui exprime la consommation mensuelle en lumière.

A ces trois parties, on y ajoute des pénalités lorsque le client dépasse dans ses installations les seuils de consommation admis. Il existe deux types de pénalités :

¹ Indicateur chiffré donnant la courbe évolutive de la consommation périodique.

- la pénalité pour dépassement de la puissance souscrite ;
- la pénalité par excédent d'énergie réactive. Elle apparaît lorsque la consommation réactive excède soixante pour cent (60 %) de la consommation active.

La facturation commence par le relevé des index aux compteurs des abonnés par les agents releveurs. Les informations collectées sont transmises à la division moyenne tension pour traitement. Pendant le traitement, les index subissent une modification due à l'application du coefficient de lecture par un rapport de tension sur l'intensité. On obtient par là la consommation corrigée par le coefficient de lecture. A cette consommation, s'ajoute la pénalité sur les pertes d'énergie liées au fonctionnement du transformateur selon que les compteurs sont placés avant ou après le transformateur.

Par contre, en basse tension, le critère de facturation privilégié est l'énergie. Elle coûte plus chère que la puissance. Elle est exprimée dans la facture basse tension par la consommation totale en kilowatt heure (kw/h). Pour des besoins techniques, de recouvrement et de relève, chaque agence est décomposée en plusieurs secteurs subdivisés en plusieurs polices.

La campagne de relève des index commence au début de la première semaine du deuxième mois et dure dix jours. Les index relevés sont traités par les services compétents. Il existe deux niveaux de traitement des factures basse tension : le traitement manuel (premier niveau) et le traitement automatisé (deuxième niveau).

Le traitement manuel consiste à faire des corrections des index rapportés. Il s'agit notamment des ajustements des index, du retour au terrain pour des index non relevés, de la visualisation des consommations impossibles et des consommations nulles. Après corrections des anomalies, on procède à la détermination de la consommation totale à facturer par la différence entre l'index du jour et l'ancien (index de la période précédente). Cette consommation totale permet de déterminer le montant en y appliquant le prix

unitaire du kw/h. Le mécanisme de détermination de la consommation totale, du montant, des droits à la consommation, le total TTC est effectué automatiquement par programme informatique.

Le traitement automatisé s'effectue au niveau du service informatique. Après détermination des montants des factures, le service informatique procède à la restitution des états, des répertoires et des statistiques à la section facturation.

Après édition des factures, la section facturation procède à leur distribution au domicile des clients. Ceux – ci disposent, selon le règlement en vigueur, d'un délai de huit jours pour payer leur consommation. Force est de constater que la SNE ne respecte pas cette disposition. Une pénalité est infligée au client qui ne s'acquitte pas de sa facture dans les délais. Cette pénalité constitue l'une des sources de contestation des clients. Dans le paragraphe qui suit, nous examinons les problèmes de la facturation.

III.- PROBLEMES DE LA FACTURATION

Malgré les multiples contrôles effectués, plusieurs anomalies sont constatées à l'issue du processus de facturation. Celles – ci sont beaucoup plus manifestes en basse tension en raison du nombre considérable de clients dans ce segment de marché. Ce sont des erreurs de facturation dont la cause principale est la facturation elle – même. Elles constituent en outre les principaux motifs de contestation des factures par les clients. Examinons quelques problèmes de la facturation.

1. Clients oubliés, surfacturation, sous facturation et régime forfaitaire

Un nombre remarquable de clients sont oubliés pendant la campagne de relève. Ce problème est la cause de plusieurs autres problèmes en aval. Le principe est que ces clients oubliés soient facturés à l'historique, c'est-à-dire sur la moyenne de consommation habituelle. Or, le plus souvent, ces clients sont soit facturés au forfait, soit ne sont pas du tout pris en compte lors de la facturation. Les clients oubliés pendant le processus de

facturation peuvent demeurer longtemps sans recevoir des factures si jamais ils ne les réclament.

La surfacturation est caractérisée par les factures surévaluées. Elles ne correspondent pas à la consommation réelle du client. Elles sont également à la base de multiples contestations. Les clients sont généralement surpris de payer un montant plus élevé que d'habitude. Elles sont généralement dues à une mauvaise lecture des index à la relève. La surfacturation est aussi l'une des conséquences du cas clients oubliés. L'établissement des factures à ces clients implique qu'on prenne en compte le cumul des consommations de toutes les périodes non facturées. Le montant de la facture se trouve ainsi surélevé par rapport à la consommation de la période de facturation. D'où la contestation de la facture par le client.

La sous facturation concerne les factures sous évaluées. La section facturation émet, dans ce cas des réserves quant au montant de ces factures. La consommation du client est en deçà de ces consommations habituelles. Une enquête est ouverte pour identifier les causes en attendant le paiement de la facture. Les principales causes de cette anomalie sont : la mauvaise lecture des index à la relève, des compteurs bloqués ou en mauvaise état.

Le régime forfaitaire est aussi une des principales sources de contestation des factures par les clients de la SNE. Plusieurs clients possédant des compteurs, sont systématiquement facturés au forfait souvent parce qu'ils ont été oubliés pendant la campagne de relève comme « consommation impossible ».

2. Compteurs décimaux et inversion des polices

Les compteurs décimaux sont des compteurs dont les index sont affichés avec un chiffre décimal. Pour ces index, la facturation ne devrait considérer que le nombre entier et négliger la partie décimale. Il arrive cependant que la partie décimale soit prise en compte à la facturation. Ce qui entraîne une augmentation du montant de la facture.

L'inversion des polices entraîne la confusion des numéros de police d'un client à un autre. Ce phénomène est à l'origine de nombreuses erreurs de facturation. Soit cela donne des montants inférieurs ou supérieurs par rapport à la consommation bimestrielle du client, soit on trouve une consommation nulle.

3. Moyens humains et matériels.

Ce problème se pose aussi bien en basse tension qu'en moyenne tension. En basse tension, les dix huit releveurs sont assistés, dans l'accomplissement de leur tâche, par des tâcherons. Ceux – ci ne disposent pas d'un véhicule de service. Ce qui rend inefficace la relève. Pour le rétablissement des factures sur des consommations impossibles ou sur des factures contestées, le déplacement de ces tâcherons est à la charge du client.

En moyenne tension, le moyen de transport est le problème le plus important de la facturation. Le moyen de transport n'étant pas permanemment à la disposition de la division moyenne tension, il arrive qu'il soit livré avec retard au moment de la relève. Ceci retarde la relève et provoque les conséquences lourdes tant pour l'entreprise que pour le client.

4. Procédure d'annulation des factures contestées

Les contestations des factures par le client se font à la section « réclamation ». Elles aboutissent, lorsqu'elles sont fondées, à l'annulation puis au rétablissement de ces factures. La procédure d'annulation puis rétablissement de ces factures peut se résumer en cinq étapes :

- le client fait sa réclamation auprès du chef de section réclamation ;
- celui – ci engage une enquête sur terrain pour vérifier le bien fondé de la contestation ;
- lorsque la réclamation est fondée, une fiche – problème est créée. C'est un document permettant au client de faire une demande d'annulation de la facture ;
- pour l'annulation, trois à quatre visas sont exigés ; le visa du chef

de section, le visa du chef d'agence, le visa du chef de service commercial et celui du Directeur Départemental lorsque le montant de la facture excède un million de francs CFA ;

- après ces différents visas, le dossier est classé à la section réclamation puis envoyé à la facturation pour le rétablissement de la facture suivant l'index du jour relevé. La procédure est lourde et peut s'étaler sur une période de trois mois. Ce qui retarde considérablement le rétablissement de la facture.

Les consommations nulles sont des cas de factures dont la consommation totale à facturer est nulle. Le montant de la facture ne comprend que le droit à la consommation et les différentes taxes. Tout se passe comme si le client n'avait rien consommé au cours de la période. Plusieurs problèmes précédemment évoqués sont à l'origine de ces consommations nulles, notamment les erreurs de saisie, des clients oubliés ou non trouvés pendant la relève, des erreurs de lecture des index (cas de sous – facturation), des compteurs bloqués ou arrachés et des inversions de polices. Le client, dans ces conditions, ne peut payer sa facture. Une enquête est ouverte à la section facturation dite « enquête sur consommation nulle ». Elle consiste à déterminer les anomalies qui ont généré la consommation nulle et aboutit à l'élaboration des factures normales. L'enquête est menée par un agent chevronné, chargé uniquement de ces études. Dans le paragraphe qui suit, nous mettons en exergue les conséquences de la facturation sur la rentabilité de l'entreprise.

IV. IMPACT DE LA FACTURATION SUR LA RENTABILITE

Que la valeur d'une entreprise soit déterminée par ses décisions financières ne soulève au premier abord aucune difficulté de compréhension. Or, l'entreprise, selon les tenants de l'école managériale de la décision, est un lieu de prise de décision. Un lieu où de multiples décisions de nature, d'ampleur et de durée différentes sont prises de manière permanente.

Chaque décision, découlant d'un choix, influe forcément sur le comportement de l'entreprise dans son ensemble. On entend par là, qu'il ne s'agit pas de sous-estimer l'aptitude et la qualité du personnel, l'adoption et l'utilisation d'une technique moderne, le savoir – faire du dirigeant de l'entreprise et encore moins la performance et la compétence du service commercial.

1. Prix

Le prix est le premier problème que pose la facturation. En effet, la réforme opérée en mars 1994 dans le cadre de la péréquation nationale, n'a pu résoudre les difficultés de l'entreprise. Au contraire, le taux de facturation a chuté davantage au niveau des centres principaux d'exploitation. Les études faites à ce niveau montrent que la société perd environ 0,33 F CFA pour 01 F CFA investi. Ce qui donne incontestablement une marge commerciale assez faible à la l'entreprise et réduit son taux de marge.

Les résultats d'exploitation déficitaires dégagés chaque année sont imputables non seulement au faible prix de vente unitaire du kilowatt heure mais aussi à d'autres facteurs que nous analysons.

Cette réforme n'a pas intégré l'augmentation des charges d'exploitation représentée principalement par les consommations intermédiaires et les charges salariales qui ont été anarchiquement revalorisées depuis 1991 peu avant la Conférence Nationale Souveraine.

L'Etat, un des consommateurs du courant électrique, a donné des gages pour couvrir les pertes liées au prix de vente du kilowatt heure, mais n'a pu tenir ses engagements. Les subventions d'équilibre ne sont plus accordées. Les retards de salaire s'accumulent depuis quelques années, accentuant la démotivation du personnel. Le tableau ci – après présente l'évolution des résultats d'exploitation de 1998 et jusqu' au premier semestre 2006.

Tableau I : Evolution des principaux indicateurs économiques de la SNE, en million de francs

Années	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Chiffre d'affaires	16.742	6.162	10.114	13.103,41*	13.396,6	13.664,53	14.025,7	14112,4	6.698,3
Résultat d'exploitation	-14.923	-6.347	- 1545	- 2608,2	-1807,5	-1.475,3	-875,74	- 656,7	-

Source : solde intermédiaires de gestion et bilans provisoires ;

* Rapport d'activité 2001, p. 53 ;

* rapport d'activités, période transitoire 1998 – 2002, p.31

Le tableau II met en exergue les informations relatives aux chiffres d'affaires facturé et encaissé sur la période allant de 2000

à 2006 au niveau de la direction départementale du Pool et Brazzaville.

Tableau II : Données statistiques sur l'évolution du Chiffre d'affaires au niveau départemental, en million de francs

Années	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Chiffre d'affaires facturé	7.665,90	7.797,50	8.386,20	9.273,68	9.563,79	10.447,76	10.797,51
Chiffre d'affaires recouvré	4.009,30	4.528,60	5.278,10	5.432,60	5.398,20	7.107,84	7.226,17

Source : Service commercial de la SNE

A l'aide de la régression linéaire simple (tableau III et graphique présenté en annexe), nous établissons une passerelle entre

la facturation et l'encaissement pour la dite période.

Tableau III : séries statistiques

	X_i	Y_i	$X_i Y_i$	X_i^2	Y_i^2
1	7665,9	4009,3	30.734.892,87	58.766.022,81	16.074.486,49
2	7797,5	4528,6	35.311.758,50	60.801.006,25	20.508.217,96
3	8.386,2	5278,1	44.263.202,22	70.328.350,44	27.858.339,61
4	9273,68	5432,6	50.380.193,97	86.001.140,74	29.513.142,76
5	9563,790	5398,2	51.627.251,18	91.466.079,16	29.140.563,24
6	10.447,76	7107,84	74.261.006,44	109.155.689,00	50.521.389,47
7	10.797,51	7226,17	78.024.642,84	116.586.222,2	52.217.532,87
Total	63.932,34	38980,81	364.602.948,00	593.104.510,60	225.833.672,4

Au regard de ce qui précède, calculons la moyenne de X et Y. Ainsi :

$x = 63.932,34 / 7$ nous donne un résultat de 9.133,19 et $y = 38.932,81 / 7 = 5.568,68$

La droite des moindres carrées obtenue par l'équation $x = a'y + b'$ est appelée droite de régression de la variable x en y . Les calculs sont identiques : il suffit simplement de permuter x et y dans les formules suivantes :

$$a' = \frac{x_i y_i - n x y}{y^2 - n (y)^2} \quad \text{et} \quad b' = x - a'y \quad (1)$$

Cependant a se calcule par la formule suivante :

$$a = \frac{x_i y_i - n x y}{x_i^2 - n (x)^2} \quad (2)$$

Avec x_i – le chiffre d'affaires facturé en i année ;

y_i – le chiffre d'affaires recouvré en i année.

Ainsi, l'équation de la droite de régression de Y en fonction de X se présente comme suit :

$y = ax + b$ avec $b = y - ax$ et celle de la droite de régression de X en fonction de Y s'écrit :

$x = a'y + b'$ avec $b' = x - a'y$. En se référant au référentiel ($y \ 0 \ x$), l'équation s'écrit :

$$y = \frac{1}{a'} x + \frac{b'}{a'} \quad (3)$$

En remplaçant les inconnues de la formule (1) et (2), nous obtenons pour :

$a' = 0,03854$ et $a = 0,93323$. La valeur de b' est égale à 8.918,57.

Ainsi, nous pouvons établir l'équation de la droite de régression de y en fonction de x :

$y = ax + b$ avec $b = y - ax$. Remplaçant les éléments par leur valeur, ceci nous donne

$$y = 0,933223x - 2.954,69$$

L'équation de la droite de régression de x en fonction de y est établie comme suit :

$$x = a'y + b' \quad \text{avec} \quad b' = x - a'y$$

Ainsi $x = 0,03854y + ((9.133,19 - (0,03854 \times 5568,68)))$ ce ci implique que

$$x = 0,03854y + 8.918,57$$

L'équation du référentiel ($y \ 0 \ x$) s'écrit : $y = 1/a'x + b'/a'$. En remplaçons les éléments par leur valeur, nous obtenons $y = 25,9471x + 231410,74$. A partir des deux premières équations, nous présentons les courbes dans le graphique joint en annexe n°2.

2. Système de Facturation

Le système de facturation est le second problème qui retient notre attention. Ce système qui consiste à facturer le client après la consommation, est générateur de plusieurs difficultés dans l'entreprise. Ce type de vente est par définition assimilable à une vente à crédit.

Le client dispose, en réalité d'un crédit de soixante dix huit jours, voire quatre vingt jours, allant de la période de consommation (bimestre correspond à 60 jours), de la durée d'élaboration et de distribution des factures (dix jours) jusqu'au délai de recouvrement (huit jours). Or, en amont, la société ne dispose pas des mêmes avantages à l'égard de ses fournisseurs.

Une étude menée sur les approvisionnements de la SNE fait constater les faits suivants : grand nombre de fournisseurs (surtout sur les achats à l'étranger) n'accordent pas de crédit à l'entreprise et exigent le règlement de la facture à 100 % dès la commande.

Pour ceux qui accordent des crédits à l'entreprise, ils exigent un règlement de 30 % à 50 % dès la commande. Sur le reste, le règlement est effectué, en moyenne à 30 % à la livraison et le solde à la fin du mois. En général, les crédits accordés par les fournisseurs à la SNE sont de trente à soixante jours (Ce délai est valable aussi pour les cas de rééchelonnement). Le principal fournisseur, qui n'est autre que la SNEL de la République du Congo Démocratique exige un règlement mensuel.

Cette comparaison entre les crédits – clients et crédits – fournisseurs montre que la SNE accorde à ses clients des délais de règlement des factures plus longs qu'elle ne bénéficie de ses fournisseurs. Cette situation pose indubitablement problème à la trésorerie de l'entreprise, dans la mesure où il y a plus de décaissements que d'encaissements dans les périodes post- facturation. Par ailleurs, plusieurs clients s'avèrent insolvable malgré les conditions avantageuses. Ce qui oblige l'entreprise à avoir un service de recouvrement très complexe, source des charges d'exploitation supplémentaires.

3. Contestation des factures

Les contestations des factures liées aux anomalies énumérées précédemment ont pour corollaire le retard des encaissements à la trésorerie. On sait que, l'essentiel des encaissements, en période post – facturation, est assuré par les services de recouvrement. Or, le processus d'annulation et de rétablissement des factures contestées est lent, par conséquent les recouvrements sont perturbés.

Le retard de la facturation causé par les contestations a des conséquences lourdes en moyenne tension à cause de l'énormité des montants factures. Il déstabilise aussi bien le client que l'entreprise elle – même. A l'issue des contentieux dont font l'objet les factures contestées à ce niveau, le client paye un montant élevé que ce qu'il aurait du payer à la relève initiale, compte tenu de l'évolution de l'index du jour. On procède dans ces conditions à des règlements échelonnés. Ce qui

contribue au déséquilibre du budget de trésorerie de l'entreprise. Pour la période du premier trimestre 2003, par exemple, les prévisions de vente d'électricité, pour Brazzaville et Pointe –Noire, ont été de 4.270.342.455 F CFA. Les réalisations des encaissements des deux centres pour les périodes indiquées, s'élèvent à 2.874.114.565 F CFA. Soit un écart défavorable de 1.396.277.890 F CFA.

4. Forfaits

La tarification forfaitaire examinée antérieurement tient compte de la puissance souscrite par l'abonné et non pas de la consommation réelle en énergie électrique. Non seulement la tarification forfaitaire pénalise la clientèle, elle ne profite pas à l'entreprise. Au regard de différentes situations, il est constaté des écarts entre la consommation réelle sur compteurs et la consommation forfaitaire. Les écarts sont énormes en moyenne tension.

Une étude comparative effectuée sur un échantillon de dix neuf (19) clients en moyenne tension de Brazzaville facturés, autre fois au forfait, et dont on a rétabli les compteurs donne une augmentation de plus de 2,5 fois supérieure au montant des forfaits en moyenne tension. Ce qui prouve que l'entreprise vend à perte lorsqu'elle facture au forfait (voir tableau IV en annexe). Au regard des résultats obtenus, les composantes de la facturation examinées ci – dessus exercent une influence considérable sur la rentabilité de l'entreprise. Dans le paragraphe qui suit, nous analysons les données statistiques.

V.- ANALYSE DES DONNEES STATISTIQUES

1. Baisse du taux de facturation

Les résultats commerciaux du premier trimestre 2003 dans les principales directions

Départementales indiquent une baisse du taux de facturation comparativement aux résultats commerciaux de 2002 pour la même période.

Tableau V : Facturation en kilowatt heure (en francs CFA)

Centre	Moyenne tension	Basse tension	Total
Brazzaville	15.650.441	17.215.815	32.866.256
Pointe - Noire	21.680.250	22.077.231	43.757.481
Dolisie	234.994	340.201	571.195
Bouenza	1.104.853	1.169.247	2.274.100
Total	38.670.538	40.802.494	79.473.032

Tableau VI : Montant des factures émises (en francs CFA)

Centre	Moyenne tension	Basse tension	Total
Brazzaville	757.308.933	1.379.504.862	2.136.813.795
Pointe - Noire	875.132.297	1.495.792.358	2.370.924.655
Dolisie	14.655.878	71.317.501	8.597.373
Bouenza	50.871.223	110.545.254	161.416.477
Total	1.697.968.331	3.057.159.975	4.755.128.302

Tableau VII: Recettes réalisées de Janvier à Mars (en francs CFA)

Centre	janvier	Février	mars	Total
Brazzaville	408.572.303	446.478.190	471.452.636	1.326.503.129
Pointe - Noire	441.345.780	573.504.543	532.761.113	1.547.611.436
Dolisie	44.064.323	36.301.794	42.331.047	122.697.164
Bouenza	19.546.024	22.839.807	23.716.014	66.101.854
Total	913.528.430	1.079.124.334	1.070.260.810	3.062.913.574

L'ensemble des recettes s'élève à 3.062 milliards de francs CFA ; soit un milliard de F CFA par mois.

Ces recettes de janvier à mars comparativement à l'année 2002 ont connu une baisse de 7,8 %. Le taux de recouvrement moyen est estimé à 62 % à Brazzaville et 66 % à Pointe - Noire. Ce qui signifie que l'entreprise ne recouvre pas la totalité des factures malgré la densité du personnel du service de recouvrement.

La chute des montants de la facturation est essentiellement imputable aux problèmes rencontrés en amont, liés à la

production et au transport notamment. En effet, l'énergie consommée par Pointe-Noire est en décroissance de 3,49 % par rapport au premier trimestre 2002. Cette décroissance est la conséquence de fortes perturbations du

réseau de transport ayant entraîné l'indisponibilité du transporteur n° 1 au poste de Loudima. Durant cette même période, le réseau de transport a très peu fonctionné en interconnexion avec la centrale à gaz de Djéno.

La puissance disponible (au premier trimestre 2003) à la centrale de Moukoulou n'a été que de 55,55 méga watt pour une puissance installée de 74 méga watt

du fait de l'indisponibilité, là aussi de la turbine n° 3. En somme, les pertes sur le réseau de transport sont estimées à 6.024,4 méga watt heures, soit 0,33 % de production. La qualité d'énergie facturée est loin de la qualité produite.

2. Statistiques de facturation basse tension

Les statistiques de la facturation en basse tension fournies par le service informatique, pour la période allant de novembre à décembre 2002 concernant le département du Kouilou sont les suivantes :

Groupe de facturation n° 1 :

- nombre de secteurs : 07
- nombres de polices : 14.304
- polices facturées : 13.820
- polices non facturées : 484

On constate que 484 clients n'ont pas été facturés. Ce sont généralement les clients oubliés au cours de la relève. Trois cas sont distingués dans les polices facturées : les polices relevées, les forfaits et les consommations nulles.

Groupe de facture n° 2

- nombre de secteurs: 30 ;
- nombre de polices 6.225 ;
- nombre de polices relevées : 4.249, soit 26,19 % ;
- forfaits: 4.846, soit 29,87 % ;
- polices saisies: 6.129, soit 37,78 %
- consommation nulle : 1001 polices, soit 6,17%.

Nous constatons que le nombre considérable de forfaits avoisine 30 % de polices ; ce qui représente des pertes aussi bien pour l'entreprise que pour le client. Sur les 1001 polices des consommations nulles, il faudra entreprendre des enquêtes afin de déterminer les consommations réelles de ces clients. Or, très souvent les enquêtes ne portent pas sur l'ensemble des polices à consommations nulles avant la prochaine phase de facturation, compte tenu de l'insuffisance des moyens mis à la disposition de l'agent chargé de ces enquêtes. Là encore, il

y a un risque potentiel de non facturation de certains abonnés.

Pour l'ensemble :

- Total polices GF01 + GF02 donne 30.529 ;
- Total polices actives = 30.423 ;
- Polices facturées = 28.937, soit 95 % des polices actives ;
- Polices non facturées = 1.486, soit 5 % des polices actives.

CONCLUSION

L'appréciation de la facturation de la SNE a été marquée par l'incidence commerciale et financière de cette activité dans le processus de réalisation des objectifs de l'entreprise. Il est clair que l'entreprise est constituée d'un ensemble de parties interdépendantes agencées en fonction d'un but. Certaines fonctions en amont sont à la base d'autres en aval. C'est le socle de la relation entre la fonction commerciale et la fonction financière au sein de la SNE.

Nous nous sommes attelés à analyser l'incidence du dysfonctionnement de la facturation sur les variables financières de la société. Cette analyse nous a permis de constater quelques imperfections imputables à une documentation insuffisante.

Ainsi, nous avons relevé :

- l'inadéquation du cadre structurel de la facturation ;
- la complexité et la lourdeur du processus d'élaboration des factures ;
- des anomalies, rencontrées dans la facturation, sont la source de plusieurs difficultés financières de l'entreprise.

Devant ces lacunes, nous avons été amenés à faire les propositions suivantes :

1. Amélioration des rapports de la société avec sa clientèle

Les comportements changent et évoluent en fonction de l'évolution sociale. Les entreprises ont appris pendant les dix dernières années à gérer leurs relations avec les clients sur le modèle de transactions individuelles. Chaque partenaire doit tirer avantage de la relation si l'on veut qu'elle dure. Le client ne se satisfait plus d'un produit de qualité vendu à un prix acceptable. Cela lui paraît naturel et évident. Il attend de l'entreprise une reconnaissance, une estime, une considération. Le manager commercial doit sans cesse se demander si être son client est vraiment satisfait, si l'entreprise mérite des clients. Beaucoup de responsables commerciaux se mettent dans la situation du client pour tester leur produit et le comportement de leurs collaborateurs.

La notion de partenariat est concrétisée dans certaines sociétés par l'établissement de « conventions » ou « chartes » proposées aux clients. Le client comme partenaire ne constitue pas, bien entendu, une donnée définitive, c'est le résultat d'un état d'esprit, d'une vigilance et d'une créativité de tous les instants. Tout le personnel de l'entreprise doit se mettre au service du client. Ceci n'est possible que par la sensibilisation et la motivation de tous les collaborateurs par l'information, la formation et la stimulation.

2. Recours au factoring

Pour remédier à la complexité des recouvrements des créances sur des factures impayées de plus en plus importantes et coûteuses à la société, nous proposons ce modèle d'externalisation (recours au marché).

Le factoring est une activité exercée par les sociétés financières (dites sociétés de factoring ou factors) et qui consiste à acheter les créances que possède un fournisseur sur ses clients pour les recouvrer ensuite sur ces derniers. L'opération de factoring met fin à toutes relations entre le vendeur et l'acheteur qui devient débiteur du seul factor.

Le vendeur, à la différence de ce qui se passe pour l'escompte, est déchargé de toute responsabilité vis – à – vis du factor quant au paiement. L'opération du factoring a donc pour fonction principale de faciliter la mobilisation

des créances des entreprises et de se constituer pour elles une assurance – crédit. Le recours à cette approche de solution n'est valable que pour les créances existantes. Mais en l'absence d'une société spécialisée au Congo Brazzaville, cette approche ne peut se réaliser. Quant à la gestion des ventes futures, il est souhaitable que la SNE opte pour le système cash – power.

3. Redynamisation du système de facturation cash - power.

La SNE devrait s'orienter vers l'utilisation d'autres systèmes de vente d'électricité pour pouvoir combler, dans une certaine mesure, les manquements du mode de vente « traditionnel ». Ce dernier consiste à fournir l'électricité aux abonnés pendant une période donnée, et le règlement des factures n'interviendra qu'ultérieurement. Il est aussi la source de nombreuses contradictions entre la société et ses abonnés lors des opérations de facturation ou de recouvrement.

Le système de vente « *pré – paiement* » ou système « *cash – power* » consiste à vendre à l'avance l'énergie nécessaire à l'abonné qui l'utilisera jusqu'à la valeur du prix prépayé. Celui –ci épargnerait l'entreprise, dans une mesure, des problèmes évoqués plus haut. La SNE gagnerait en termes de temps dans le processus de facturation et réduirait les charges liées aux recouvrements. La bonne marche de ce système dépend de la stabilité de la tension mise à la disposition des usagers.

La prise en compte de cette approche apportera une modification des habitudes tant du consommateur que du fournisseur. A cet effet, une implication objective et une adhésion tant des dirigeants que de l'ensemble du personnel s'avèrent opportunes dans le but de contribuer à la bonne gestion de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

1. Blondel F., 1999. *Gestion de la Production*, 2^{ème} édition, Paris. 185p.
2. Chouleur J., 1976. Les outils mathématiques au service de la gestion. Paris : Edition Organisation, 260p.
3. Handy C., Phillips N., 1995. *Overcoming Illusions of Trust: Toward a communicative*

- theory of trust and Power, Research Working Paper, Montréal, Mc GILL University, pp 245-267
4. Kresps D.M., 1991. Game Theory and Economic Modelling. Oxford : Charendon Press. 238p.
 5. Mikalou 1991. Gestion Pratique Et Organisation 352p
 6. Di Lorio R., Sebbar B., Stösser A., 2001. Outils de gestion Commerciale. Ed. Bréal, Rony. – 399p.
 7. Nzakou A., 2006. Difficultés comptables et fiscales. 6^{ème} édition. Yaoundé : Imprimerie Saint – Paul, 556p.
 8. Sauvageot G., 1990. *Précis de Comptabilité*. Paris : Edition Nathan, 435 p.
 9. Thuderoz C., Mangematin V., Harrisson D., 1990. *La Comptabilité Appliquée aux Economies de la Côte d'Ivoire*. Paris : Dunod, 220p.
 10. Valhen C.A., 1981. *Evaluation de l'entreprise et coût du capital*. Collection Vuibert, Gestion, 144 p.

ANNEXE 1

Tableau IV : Comparaison des deux modes de facturation, en francs

Noms des clients	Forfait avant mai 2003	Comptage en mai 2003	Ecart F CFA	Ecart en %
Guenin Mikalou	321.170	422.501	- 101.331	31,55
Huges NGOUELENDELE	279.852	306.577	-26.725	9,55
BATOUZOLACO -IBEMBO	158.893	204.284	-81.391	51,22
MOHAMED EL HADJ	190.898	455.816	-284.918	138,77
BANZOUNZI Léon	158.893	564.427	-405.534	255,22
RIHAN MAZEN	305.671	587.846	-282.175	92,31
SDV	153.478	680.742	-527.264	343,54
FRIGO DJON	282.918	626.330	-343412	121,38
SNAKE BAR NOURA	134.767	460.464	-325.617	241,67
ERIC PRESSING	214.034	464.249	-250.215	116,9
MIKIYA Kalixte	207.428	535.801	-328.373	158,3
CELTEL	280.721	1.106.258	-825.537	294,07
Hotel BOUNGAILVILLE	183.441	559.001	-375.560	204,73
CRF	225.984	2.706.667	-2.480.683	1.097,56
Boulangerie Ali Salim	168.134	397.751	-229.617	136,56
ENSP	552.813	1.093.007	-540.194	97,72
Ambassade des USA	287.207	699.608	-412.401	143,59
Boulangerie KISITO	172.187	472.773	-300.586	174,57
Imprimerie St Paul	163.964	270.493	-106.529	64,97

ANNEXE 2

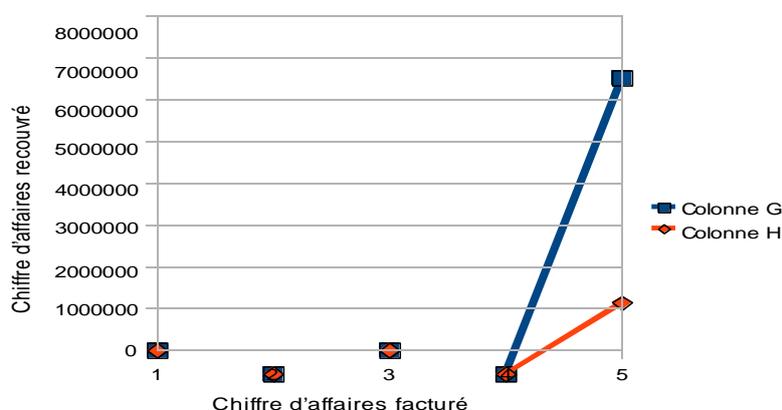


Figure 1 : Représentation graphique des droites de régression simple