

**Chap. II : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE LA
PROCÉDURE DE RECOUVREMENT DES PRIMES :**

Ce chapitre traitera les problèmes qu'on pourrait rencontrer au niveau du recouvrement des primes. Pour que notre analyse présente un maximum d'objectivité, nous allons ajouter aux diverses tâches de l'UER et à l'inventaire des moyens matériels déjà présentés au chapitre précédent, les catégories de clients traitées par l'Unité recouvrement de la DAA.

Faire tendre le taux d'arriérés vers zéro et en même temps augmenter le Chiffre d'affaires de la DAA, tels sont les objectifs de l'Unité Recouvrement des primes.

Nous allons donc voir pour cette unité un rappel de la composition de son personnel, et les clients traités. L'unité recouvrement est composée de six agents permanents et de quelques agents temporaires (stagiaires). Les agents permanents comprennent :

- le responsable de l'unité qui s'occupe la supervision des tâches de ses subordonnées et des contacts avec les autres services ou les supérieurs hiérarchiques ; il contrôle la réalisation des objectifs et communique les directives à ses subordonnées ;

- le quittancier qui est responsable de la gestion des quittances suivant la procédure de recouvrement

- deux encaisseurs chargés de l'encaissement des primes pour les clients résidant dans un rayon de 5 km.

- un secrétaire qui a pour attribution d'effectuer les tâches de secrétariat au sein du service : établissement des factures et des diverses lettres...

- Le quittancier s'occupe de la gestion des quittances :
 - à la réception de la quittance, il doit les trier suivant les trois catégories ;

- il doit recevoir les règlements des clients qui peuvent être en espèces, par chèques ou par traite.... Cette action peut se subdiviser ainsi : réception du client, vérification de la conformité de la quittance afférente, déplacement à la caisse, libération de la quittance.

- il en est de même pour les règlements par voie postale, mais particulièrement, le quittancier doit s'efforcer d'identifier la ou les quittances correspondant au règlement.

- il doit identifier les quittances à confier au secrétaire pour l'établissement de lettres de rappel.

- il doit aussi s'occuper des quittances à confier aux encaisseurs : distinction de ces quittances, suivi de leurs actions sur un bordereau des encaissements...

- Les encaisseurs qui sont au nombre de deux effectuent la descente au domicile des clients résidant à proximité de la DAA (rayon de 5 km), pour effectuer les encaissements. Ils sont deux hommes, avoisinant l'âge de la retraite, à effectuer ce travail et ils ne disposent d'aucun moyen de transport. De plus, il n'y a pas de limitation sur le nombre de client à traiter mais seulement on retient le critère de proximité.

- Normalement, le secrétaire est responsable des travaux de secrétariat de l'unité : l'établissement des factures des gros clients, l'enregistrement dans un fichier spécialisé pour les factures établies en vue d'une utilisation ultérieure, et le classement matériel du double de la facture, l'établissement des diverses lettres et le classement de leur double; mais à cause d'une restructuration la personne occupant actuellement le poste ne possède pas le profil d'un secrétaire. Alors ses tâches se limitent à l'assistance du quittancier et à des travaux de secrétariat très limités : tenue cahier facture, classement des doubles des lettres, factures et relevés au sein de l'unité. Le secrétariat en pool de la DAA devra donc, en plus de tous ses travaux, se charger des tâches de l'unité recouvrement.

- Le responsable de l'unité s'occupe du suivi des gros clients. Pour ce faire, il confie au secrétaire les soldes à facturer et établit les relevés trimestriels de ces clients. Certes, le service comptabilité ressort un relevé des comptes trimestriels de tous les clients, mais la tenue de la situation personnelle des gros clients permet une comparaison entre le relevé comptable et l'état établi par l'unité recouvrement. L'établissement de ce relevé nécessite plusieurs données que le responsable peut en partie se disposer en exploitant le réseau informatique de la DAA, à savoir les encaissements, les émissions de primes sont tirées des factures établies qui sont enregistrées dans le fichier destiné aux factures établies. Les relevés obtenus par la comparaison du relevé comptable et de celui de l'unité recouvrement jugé exempt d'erreurs seront adressés au client avec une lettre dénommée « lettre-relevé ».

La clientèle de la DAA représente actuellement la part importante du Chiffre d'Affaires de ARO. Cette clientèle est répartie en gros clients et clients divers. Les gros clients sont les clients dont leur contribution dans le CA annuel dépasse un certain seuil de montant (à titre indicatif : Ar 200.000) ; les gros clients représentent les 80% de la clientèle de la DAA et en nombre, ils sont aux environs de 400. Parmi ces 400 la moitié est considérée comme bon payeur et l'autre moitié nécessite un suivi permanent.

Les clients divers majoritaires en nombre mais représentent seulement les 20% du CA.

Le suivi de ces milliers de clients constitue donc la tâche principale de l'unité recouvrement composée seulement d'un nombre minime de personnel.

De ces faits, on peut déjà identifier certains problèmes qui feront les points des sections suivantes, tels :

- la gestion non satisfaisante des quittances ;
- l'insuffisance de la politique de recouvrement ;
- la prolifération des arriérés.

SECTION 1 : GESTION NON SATISFAISANTE DES QUITTANCES

En résumé, la procédure exige que chaque quittance ne doit pas rester dans le bac pour une durée supérieure à trois mois. Mais à cause de l'importance des clients et de l'effectif insuffisant du personnel le service n'arrive plus à suivre la cadence de traitement voulue.

De plus les anomalies internes ou externes à l'unité s'ajoutent pour empirer les travaux. Cette section traitera succinctement :

- les anomalies liées à l'émission de la quittance ;
- le traitement des quittances non systématiques;
- et le volume important des quittances en souffrance.

1.1 - Les anomalies liées à l'émission de la quittance :

On peut apprécier ces anomalies en étudiant leur forme, leurs causes et enfin leurs conséquences.

1.1.1 - Les formes des anomalies :

Les anomalies liées à l'émission de la quittance revêtent plusieurs formes.

Premier cas : la quittance peut être erronée dans le fonds. C'est à dire que des erreurs peuvent se présenter soit sur le montant (par exemple le montant peut être doublé ou différent du montant réel), soit sur le nom du client (le nom d'une autre personne figure sur la quittance portant le numéro de compte d'un autre client), soit sur le numéro de compte, la date d'effet ...etc.

Second cas : la quittance est émise deux ou plusieurs fois ; c'est à dire qu'une quittance est sortie pour une période donnée et après un certain temps cette même quittance est ressortie pour la même période, pour le même montant et pour la même personne.

Troisième cas : la quittance est toujours émise automatiquement (cas du contrat tacite reconduction) alors que le contrat a été déjà résilié entre temps.

Quatrième cas : le montant qui figure sur la quittance ne correspond plus à la réalité du montant de la prime car une réévaluation a été effectuée.

Dernier cas : la quittance a été complètement non-émise ; c'est à dire que le contrat existe bel et bien et que la prime est payable mais la quittance correspondante n'est pas sortie de l'unité informatique.

1.1.2 - Les causes des anomalies :

Les causes de ces diverses anomalies sont nombreuses. Elles peuvent être des défauts techniques, informatiques ou comptables (plus rares).

Les défauts techniques sont les anomalies au niveau du service technique (DVAP ou IRD) plus exactement à cause des faits des producteurs.

Ces erreurs peuvent être commises lors de la transformation de la proposition d'assurance en contrat d'assurance ou bien lors de l'établissement des bordereaux de perfo. Le contrat peut aussi ne pas être transformé. La transformation consiste en l'enregistrement informatique du dossier du client par le biais de programme spécifique ; ces données seront utilisées par le service informatique pour l'émission des quittances. Les erreurs survenant à cette étape affectent donc la fiabilité des quittances. Il est à noter que certains produits de l'Assurance ARO (ex : Assurance VIE) ne sont pas encore enregistrables aux guichets (producteurs).

Les défauts informatiques consistent à des anomalies lors du traitement des fichiers ou lors de la sortie des informations. En principe, les machines ne font jamais d'erreurs, mais ce sont les opérants qui se trompent sur les traitements. En effet, des erreurs générées par des mauvaises manipulations, des imprudences, des sélections incorrectes causent des omissions d'émissions de quittances ou des émissions plusieurs fois.

Les défauts comptables qui ont une fréquence très rare s'expliquent ainsi : les vérifications des quittances par l'unité recouvrement s'opèrent par la consultation des relevés des comptes des clients. Les émissions des quittances sont automatiquement enregistrées au débit du compte du client. Si une erreur s'est produite au niveau de cette passation d'écriture, ce qui se produit très rarement car la passation est automatique, l'unité recouvrement sera induite en erreur sur les

vérifications des relevés ; si les quittances n'y figurent pas, on serait amené à penser que la quittance n'est pas émise ou si l'écriture est passée plusieurs fois, cela pourrait dire que la quittance est émise plusieurs fois. La détection de ces anomalies, si elles échappent au contrôle des inspecteurs, se fera à l'unité recouvrement par la confrontation des quittances physiques au relevé des comptes des clients.

1.1.3 - Les conséquences des anomalies :

Pour le recouvrement des primes, les anomalies du genre « erreur sur le fonds », retardent les actions de l'unité car les quittances devront être annulées et réémises. Les insatisfactions des clients devront aussi être supportées par l'unité car c'est l'unité qui sera en contact avec le client lors du paiement. Les quittances « émises plusieurs fois » ou présentant « un montant doublé » induit l'unité recouvrement à effectuer des actions sans raisons car la réelle prime est déjà réglée.

La non-émission des quittances par contre, ne déclenche aucune action de l'unité alors les primes ne seront pas encaissées et le chiffre d'affaires va stagner.

La détection de ces anomalies demeure une tâche difficile comparée à la régularisation à entreprendre à leur suite, pour l'unité recouvrement. Ces anomalies représentent donc un problème d'une grande importance pour l'unité qui est déjà destinée à gérer la situation de milliers de clients alors que ne disposant que d'un nombre minime de personnel. L'émission des quittances étant un travail échappant à la responsabilité de l'unité recouvrement, voyons maintenant les handicaps internes à l'application de la procédure de recouvrement.

1.2 - Traitement des quittances non systémiques :

D'après notre investigation, la non systématisation du traitement des quittances se manifeste par le retard de l'envoi de l'avis d'échéance et de l'annulation des quittances entraînant en conséquence le manquement aux délais de relance client.

1.2.1 - Retard de l'envoi de l'avis d'échéance :

L'avis d'échéance n'est pas systématique, alors qu'en principe, il doit être envoyé un mois avant l'échéance. En réalité, ce principe n'est pas respecté. Par conséquent, les quittances arrivent en retard à l'unité recouvrement et le paiement est retardé par l'envoi de l'avis d'échéance tardif. Dans ce cas, l'erreur vient de l'assureur et si jamais l'assuré est sinistré pendant la période non assurée, il ne peut pas être indemnisé. Et de plus il sera impossible d'encaisser la prime.

1.2.2 - Retard de l'annulation des quittances :

En principe, l'UER ne doit garder les quittances plus de trois mois. Car en cas de non-paiement la quittance devra être annulée et le contrat résilié. Ce qui n'est pas le cas, car certaines quittances qui devront être annulées, restent à l'unité recouvrement. Le quittancier n'arrive plus à suivre l'état de la quittance, alors il faudra attendre un contrôle ultérieur pour distinguer les quittances à annuler ; la conséquence se matérialise sur le relevé des comptes amenant l'unité recouvrement à réclamer le paiement de la prime correspondante. Rappelons les diverses raisons de l'annulation de la quittance qui sont :

- quittance à remplacer à cause des erreurs
- résiliation du contrat
- suite à une lettre de mise en demeure
- anomalies techniques... etc.

Le report des quittances annulées sur le bordereau d'annulation reste aussi à faire après le transfert des quittances au service technique pour annulation.

1.2.3 - Manquement aux délais de relance :

Suivant la procédure de recouvrement, une première lettre de rappel (Cf. : Annexe 5 : Lettres de rappel) doit être envoyé au client un mois après la date d'effet du contrat, une seconde lettre de rappel le mois suivant et le dixième jour

après la seconde lettre de rappel, la lettre de mise en demeure (Cf. : Annexe 6 : LMD) est adressée au client avec transfert du dossier au service contentieux du siège et demande d'annulation de la quittance.

A cause du retard de l'avis d'échéance, les lettres de rappel peuvent aussi être retardées car les quittances sont tardivement transférées à l'UER. De plus, l'importance des dossiers à traiter pèse et retarde les actions.

Il reste alors comme solution d'établir une lettre récapitulative des deux autres pour éviter d'être jugé d'inactif. Mais l'établissement de cette lettre nécessite un projet d'invention personnel du responsable qui se reproduit pour les cas ultérieurs ; alors que devra être considéré comme exceptionnel. Mais le phénomène se reproduit souvent.

En conséquence, on peut donc constater un non-respect de la procédure de recouvrement en matière de délais de relances qu'on peut apprécier par le volume important des quittances en souffrance.

1.3 - Volume important de quittances en souffrances :

Suite à ces diverses anomalies, on peut constater que le volume des quittances en souffrance est important. De plus, les tâches à accomplir sont nombreuses, la détermination des actions à entreprendre, par un inventaire physique des quittances, n'est plus effectuée que lorsque le responsable est libéré des autres tâches.

Ce n'est pas une absence de volonté pour ce dernier mais la contrainte temps ne le lui permet pas. Seul les quittances réclamées pour cause de paiement ou pour nécessité de suivi des dossiers, sont alors ressorties du bac et le quittancier occupe la majeure partie de son temps pour la réception des nouvelles quittances provenant du service technique. Le quittancier se trouve donc dans l'embarras car plusieurs quittances se trouvent en souffrance alors que d'autres arrivent toujours augmenter l'effectif. Les raisons principales de son travail sont donc mises à part

car il se trouve confronté à des questions de priorités difficiles. En effet, il ne pourra pas refuser la venue de nouvelle quittance, ce qui explique le volume important des quittances en souffrance.

Outre la gestion insatisfaisante de quittances, la politique actuelle de recouvrement peut faire l'objet de critiques, car lors de notre passage on a pu constater que les actions de recouvrement auprès des clients sont insuffisantes.

SECTION II : IRREGULARITES AU NIVEAU DU TRAITEMENT DES ENCAISSEMENTS :

Lors de notre investigation, quelques irrégularités infectent le traitement des paiements réalisés par les clients. En fait, il s'agit des deux points suivants :

- Système de suivi des paiements des clients non performant
- Non-fiabilité du tableau de bord des encaissements

2.1 – Système de suivi des paiements des clients non performant :

Ce problème est basé sur la non-exhaustivité des informations relatives aux paiements des quittances termes effectuées et la difficulté de recherche de preuves de réalisation des encaissements. C'est ce que nous allons traiter dans les sous-sections suivantes.

2.1.1- Non-exhaustivité des informations sur les paiements des quittances termes effectués :

En principe, toutes les quittances termes payées doivent être enregistrées, mais le problème de manque de performance réside dans le traitement des « polices diverses ». Lorsque ces polices ne sont pas détaillées sur le reçu ou sur la fiche de renseignement caisse, il faudra effectuer des éclatements.

Les détails de ces « polices diverses » sont essentiels car sont utilisés pour la mise à jour des fichiers tenus pour l'établissement des relevés de compte des

clients. L'éclatement consiste en des recherches des informations concernant chaque police composant la « police diverse » inscrit sur le reçu provenant de la caisse. Les sources de ces données sont : les relevés indiqués sur le reçu ou à défaut de relevés, les avenants correspondants dans le bac à quittance comparés avec les enregistrements informatiques.

Des fois, aucune référence ne figure sur le reçu ou la fiche de renseignement caisse, aucun éclatement n'est possible alors les polices correspondantes seront considérées comme impayées et par la suite une action de relance s'impose, voire une annulation de la quittance. Notons que la formule « police diverse » est souvent utilisée en cas de paiement à la caisse des primes relatives à un nombre plus ou moins important de polices. Dans ces cas, une dizaine de polices est présentée à la caisse alors le caissier ne va pas les détailler, mais des détails de ces renseignements doivent être épinglés au reçu. En tout cas l'objectif est de faciliter le travail alors que celui de l'UER se complique.

2.1.2 - Difficulté de recherche de preuve sur les encaissements :

Par omission de la part de la personne responsable de la saisie sur ordinateur des quittances payées au comptant, certaines n'en sont pas enregistrées. Lorsque la quittance est émise, et que le quittancier procède à la vérification, il sera perdu car il ne détient aucune preuve de paiement de la quittance par le client surtout lorsqu'il s'agit d'un simple client.

Le quittancier sera obligé de se renseigner à l'unité comptabilité par la consultation des fiches clients, mais un autre problème se crée car certaines polices n'y sont pas enregistrées telles la police retraite complémentaire et retraite minute, indemnité contractuelle et police mono véhicule. En outre, les renseignements sur ces fiches ne sont pas à jour.

2.2 - Non-fiabilité du tableau de bord des encaissements :

Plusieurs anomalies gênent l'exploitation d'un tableau de bord fiable pour l'UER : l'insuffisance des informations, le nombre important des tâches du responsable lui empêchant d'effectuer des mises à jour, les diverses erreurs...etc. On peut aussi dire que le tableau de bord est insuffisant car ne concerne que les gros clients de la DAA. Il ne peut donc pas remplir son rôle d'outil de contrôle pour la bonne marche des actions de l'unité.

Le tableau de bord mis en place dans l'Unité Recouvrement de la DAA n'est pas fiable. Les données qu'il fournit ne sont pas exactes, incomplètes et pas conformes à la réalité. Quelles sont les raisons ?

D'abord, il s'agit d'un gros client lorsque le montant de la prime est supérieur à un million de franc ou à deux cent mille Ariary et une liste regroupe tous ceux qui sont considérés comme gros clients. Au moment du remplissage du tableau des encaissements des gros clients, certains montants de primes ne dépassent pas le seuil de deux cent mille Ariary, alors ils ne seront pas imputés dans ce tableau. A cause des erreurs de saisie, des sommes supérieurs au montant fixé ainsi que des primes imputées aux années antérieures ne seront pas enregistrées dans le tableau d'encaissement.

Alors que le tableau de bord constitue le premier outil de vérification d'existence d'un paiement à l'UER, les comptes des clients seront donc faussés à cause de la non fiabilité du tableau de bord.

Ensuite, la liste des gros clients établie est incomplète. Beaucoup de gros clients qui ont un montant de prime supérieur au montant donné n'y figure pas encore. La raison est que le client paie ses primes par tranches ramenant ainsi le paiement à un montant inférieur à un million de franc. L'agent de recouvrement n'enregistrera pas ce règlement dans le tableau de bord car il est considéré comme un paiement d'un client particulier. Du moment que le client ne règle pas une grosse somme en une seule fois, il ne sera donc pas considéré comme gros client, alors son compte sera incorrect.

En outre, ce tableau n'indique pas le taux de recouvrement. Il donne tout simplement le montant des primes encaissées sans donner d'indicateurs utiles concernant le taux de recouvrement par branche de produits (vie, terrestre, maritime) ; le taux de recouvrement des gros clients face aux autres catégories de clients.

Enfin, l'annulation des quittances est parfois ignorée. Les quittances ne sont pas volontairement oubliées, mais un responsable débordé de tâches les met de côté facilement en pensant à une reprise ultérieure.

2.3 - Relevés des comptes des clients non soldés :

Peut-être un peu tardif, mais il paraît nécessaire de présenter le fonctionnement du relevé de compte du client pour pouvoir en conclure les causes d'existence d'un solde à payer par le client (Solde débiteur).

Tableau V : Relevé de comptes du client. (Cf. : Annexe 7 : Relevé de comptes du client)

Débit	Crédit
<ul style="list-style-type: none"> - Prime émise (branche vie, maritime et terrestre) - Retour chèques + Frais - Retour traite + Frais - Remboursement ristourne 	<ul style="list-style-type: none"> - Encaissement en espèce ou par chèques - Virement du client - Ristourne - Annulation - Sinistre en compte
Solde créditeur : TROP PERÇU RISTOURNE À REMBOURSER	Solde débiteur : ARRIERES

Source : UEC ARO

Le relevé du compte du client enregistre à son débit les émissions de quittance et au crédit les paiements en espèce, par chèques ou virement et les sinistres à régler. Les autres éléments (annulation, ristourne, retour de chèques...) ne sont que des accessoires à ne pas négliger. Les paiements nous intéressent le plus car ils constituent la source d'un solde débiteur, c'est à dire des arriérés à réclamer par l'UER.

Le défaut d'enregistrement des règlements des clients engendre de graves problèmes car le relevé des comptes sera débiteur. Et que le taux d'encaissement ne sera pas satisfaisant.

En outre, les diverses erreurs sur ce relevé provoquent des répétitions des actions qui auraient dû être terminées par une seule. C'est à dire que, au lieu de réclamer une somme de cinq cent mille Ariary au client, on lui a demandé de payer quatre cent mille Ariary à cause d'une erreur survenue au relevé, au moment de sa constatation, il faudra réclamer le solde, ce qui est assurément troublant pour le client.

SECTION III : INSUFFISANCE DES EFFORTS DE RECOUVREMENT DES PRIMES :

Dans cette section, nous allons effectuer une évaluation des efforts entamés par l'Unité Encaissement et Recouvrement sur le plan du recouvrement des primes. On peut affirmer qu'elle travaille beaucoup, mais on peut quand même constater que les efforts sont insuffisants en matière de recouvrement des primes. On peut apprécier cette situation à travers les trois catégories de quittances qu'elle traite.

Les subdivisions de cette section seront :

- insuffisance des actions des encaisseurs
- insuffisance du temps consacré à la clientèle
- prolifération des arriérés.

3.1 - Insuffisance des actions des encaisseurs :

Les quittances à confier aux encaisseurs sont les quittances des clients, en dehors des gros clients, qui résident à proximité de l'emplacement de la DAA ARO, c'est à dire dans un rayon de cinq kilomètres d'Antsahavola : Antaninarenina, Ampefiloha, 67 HA, Ambohijatovo, Ankorondrano, etc.... De plus ces clients ont fourni des adresses claires pour faciliter la descente des agents encaisseurs.

Les encaisseurs sont au nombre de deux (2) pour la DAA ARO et devront assurer le recours auprès d'un nombre élevé de client. Même affaiblis par leur

vieillesse, ils devront effectuer un voyage pédestre pour pouvoir remplir leur mission car ils ne disposent d'aucun moyen de transport.

Alors que quotidiennement ils devront assurer un volume maximum de quittances des clients, il leur reste comme solution d'essayer d'organiser le travail tout en rassemblant les quittances dont leurs propriétaires demeurent sur le même trajet. (Par exemple : Ampefiloha, Andavamamba, 67HA ...). Cette méthode suppose malheureusement une très forte capacité d'organisation car les quittances devront être traitées suivant leur ancienneté et non seulement selon le critère de regroupement cité ci dessus.

Ainsi, des cas peuvent se présenter où quelques quittances se trouveront en souffrance en attendant d'autres pour obtenir le nombre optimal voulu. Des fois aussi, le nombre voulu est atteint mais l'encaisseur est encore occupé à couvrir d'autres zones géographiques.

Prenons le cas suivant, pour essayer de comprendre la tâches des encaisseurs et évaluer le temps qu'il consacre pour leur réalisation : un encaisseur doit assurer la visite d'un client résidant à Antanimena pour essayer d'encaisser la prime que ce client doit à la compagnie. Certes, un avis d'échéance ou d'expiration, suivant le cas, doit déjà être reçu par le client auparavant pour que la visite ne soit pas inopinée.

Il quittera la DAA aux environs de 8 h 30 car il devra chaque matin avant de partir, faire le point sur les quittances qu'il traitera pour la journée : vérification des quittances, inscription de ces quittances sur le bordereau d'encaissement... Il mettra 15 minutes au minimum pour aller à Antanimena à pieds avec son cartable rempli de dossiers à la main. Il doit maintenant mettre en œuvre tous les moyens pour essayer de découvrir l'adresse recherchée. Ne disposant d'aucun plan du quartier, il devra se fier à ses connaissances, ses expériences ou ses aptitudes relationnelles pour essayer de découvrir le client. Avec un peu de chance, après un certain temps suivant le cas, supposons après 20 minutes, l'encaisseur retrouve finalement le local. Ce temps peut aller jusqu'à des heures si des problèmes se présentent : quartier plus vaste, erreur sur l'adresse...

L'entretien avec le client est constitué par la présentation personnelle de l'agent, puis la présentation des dossiers au client (quittance) et peut déboucher au paiement de la prime ou une demande d'ajournement de la part de ce client. L'agent acceptera espérant que le client se daignera se déplacer au bureau de la DAA pour réaliser le règlement. L'entretien prendra 15 minutes du temps de l'agent, au minimum. Il lui restera ensuite de faire le chemin du retour ou vers d'autres clients car il doit traiter la journée plusieurs quittances.

En faisant un calcul simple, pour le traitement d'une quittance, l'agent de recouvrement consacrerait un peu moins d'une heure (15 min + 20 min + 15 min + retour ou client suivant). Certes, ces durées sont approximatives mais on peut les considérer comme moyennes car suivant la distance entre la DAA et le client.

A la fin de la journée, les encaisseurs doivent verser les encaissements de la journée à la caisse et faire le rapport de ses activités à l'unité recouvrement. Il doit donc arriver au bureau avant la fermeture de la caisse (16 heures).

Le personnel de ARO doit remplir quotidiennement 8 heures suivant leur convenance. Il reste donc aux encaisseurs un peu moins de 7 heures (8h 30 à 15 h 30) pour effectuer les visites des clients. Les deux encaisseurs de la DAA pourront assurer donc sept (7) clients par personne c'est à dire 14 pour les deux. Lors d'un entretien avec l'un de ces encaisseurs, il a confirmé ce nombre et il a même ajouté que des fois il n'encaisse aucune des quittances qu'il porte.

En plus de ce nombre faible de clients traités quotidiennement, les échecs multiples de l'action peuvent survenir à cause de :

- Adresse des clients introuvables
- Clients ayant quitté leur domicile
- Refus de paiement...

3.2 - Insuffisance du temps consacré à la clientèle :

On parlera ici des quittances autres que celles à confier aux encaisseurs. Il s'agit des quittances dont il faut établir des relances par voie postale et celles des gros clients. Pour les premières catégories, il s'agit véritablement d'un manque de temps que les responsables à l'UER consacrent aux clients. Pour les gros clients, il s'agit d'un défaut de mobilisation des inspecteurs qui sont étroitement responsables du suivi des gros clients.

Pour le cas des relances par voie postale, les agents du recouvrement ne consacrent pas beaucoup de temps à la clientèle car ils se bornent tout simplement à attendre le client et le recevoir en cas de paiement sans entretenir un dialogue avec lui pour voir sa situation actuelle. Par conséquent, certains clients ne sont pas communicants.

Plusieurs lettres de rappel adressées aux clients sont retournées par la poste pour des raisons inconnues que l'unité doit découvrir. On peut supposer que les clients n'ont pas avisé la compagnie de leur changement d'adresse. Ce problème constitue un obstacle à l'efficacité de cette catégorie de relances, malgré le nombre assez réduit des cas.

Pour le cas des gros clients, le défaut de mobilisations des inspecteurs pèse sur le comportement des gros clients. Notons que c'est par respect pour ces gros clients, considérés comme apporteurs de la majeure partie du Chiffre d'Affaires de la DAA, qu'on a affecté les inspecteurs au suivi de ces gros clients, du début jusqu'à la fin du contrat.

Mais, il ne faut pas oublier que la vocation première des inspecteurs est de produire des contrats suivant les besoins de chaque clientèle. Ils doivent donc dépenser leur temps à leur bureau pour recevoir les clients et prospector leur besoin. C'est pour ce travail qu'ils peuvent recevoir des commissions en pourcentage des primes encaissées.

Le suivi des gros clients n'est donc qu'un travail de second plan pour les inspecteurs, et des fois même, ces derniers ne s'occupent des gros clients qu'à la demande de l'unité recouvrement.

De plus le nombre de clients à traiter par inspecteur est grand (quelques dizaines), les descentes auprès des clients sont donc impossibles alors que l'entretien avec les responsables de ces entreprises peut être une source d'améliorations essentielles pour le recouvrement des primes : méthodes de paiement, présentation de nouveaux produits...etc.

L'insuffisance des efforts de recouvrement ne peut que mener à une prolifération des arriérés, nous allons parler dans ce qui suit l'état de ces arriérés pour la DAA ARO, malgré un objectif fixé de faire tendre le taux d'arriéré vers zéro.

3.3 - Prolifération des arriérés :

Comme nous l'avons déjà vu, l'arriéré est constitué par le solde débiteur des relevés de compte des clients. Si on se réfère donc à ce qu'on a parlé auparavant, les relevés des comptes non soldés qui se multiplient en nombre peuvent entraîner des montants d'arriérés considérables. Malgré l'impossibilité de donner des chiffres exacts, les divers faits exposés nous laissent croire qu'un taux d'arriérés élevé prévaut encore à la DAA ARO. Rappelons un peu les divers indicateurs de ce taux d'arriérés :

- Le volume important des quittances en souffrances qui reflète le nombre des quittances dont il faut exiger paiements ;
- Les relevés de comptes des clients non soldés.

Le problème réside aussi dans l'absence d'indicateurs permanents permettant au responsable de se rendre compte de l'atteinte de l'objectif.

En tout cas et pour terminer cette partie consacrée à l'exposition des problèmes au niveau de l'UER, on peut dire que l'objectif général de l'unité, d'avoir un taux d'arriérés nul n'est pas possible, du moins pour l'année 2005 pendant laquelle on a passé quelques temps à la DAA.

On peut même amener à penser que la situation s'est empirée par rapport à l'année précédente du fait que : annuellement, le nombre de client ne cesse d'augmenter, alors que les moyens d'exploitation disponibles ne font que s'amortir.

Pour conclure cette deuxième partie, nous pouvons dire que les problèmes de l'Unité Recouvrement consistent en une insuffisance et une désorganisation des ressources disponibles. Ces ressources peuvent être matérielles ou humaines entraînant des retards dans l'exécution du travail, un non respect de la procédure actuellement en vigueur et même un manquement aux objectifs à atteindre.

Dans la partie suivante, on a envisagé des solutions ponctuelles jugées efficaces pour remédier aux problèmes évoqués. Mais les solutions retenues y seront aussi présentées, assorties des résultats attendus ainsi que des recommandations générales.