

Union internationale des télécommunications

# UIT-T

SECTEUR DE LA NORMALISATION  
DES TÉLÉCOMMUNICATIONS  
DE L'UIT

# D.195

## Supplément 2

(05/2013)

SÉRIE D: PRINCIPES GÉNÉRAUX DE TARIFICATION  
Principes généraux de tarification – Communications de  
service et communications privilégiées

---

Délais de règlement des comptes pour les services  
de télécommunication internationaux

**Supplément 2: Lignes directrices relatives à la  
gestion du délai moyen de recouvrement des  
créances clients**

Recommandation UIT-T D.195 – Supplément 2

RECOMMANDATIONS UIT-T DE LA SÉRIE D  
PRINCIPES GÉNÉRAUX DE TARIFICATION

TERMES ET DÉFINITIONS	D.0
PRINCIPES GÉNÉRAUX DE TARIFICATION	
Location de moyens de télécommunication à usage privé	D.1–D.9
Principes de tarification applicables aux services de communication de données sur les RPD spécialisés	D.10–D.39
Taxation et comptabilité dans le service télégraphique public international	D.40–D.44
Taxation et comptabilité dans le service international de télémessagerie	D.45–D.49
Principes applicables à l'infrastructure GII-Internet	D.50–D.59
Taxation et comptabilité dans le service télex international	D.60–D.69
Taxation et comptabilité dans le service international de télécopie	D.70–D.75
Taxation et comptabilité dans le service vidéotex international	D.76–D.79
Taxation et comptabilité dans le service phototélégraphique international	D.80–D.89
Taxation et comptabilité dans les services mobiles	D.90–D.99
Taxation et comptabilité dans le service téléphonique international	D.100–D.159
Etablissement et échange des comptes téléphoniques et télex internationaux	D.160–D.179
Transmissions radiophoniques et télévisuelles internationales	D.180–D.184
Taxation et comptabilité des services internationaux par satellite	D.185–D.189
Transmission des informations comptables mensuelles internationales des télécommunications	D.190–D.191
<b>Communications de service et communications privilégiées</b>	<b>D.192–D.195</b>
Règlement des soldes des comptes internationaux de télécommunication	D.196–D.209
Tarification et comptabilité des services internationaux de télécommunication assurés par RNIS	D.210–D.269
Tarification et comptabilité des réseaux de prochaine génération	D.270–D.279
Tarification et comptabilité des télécommunications personnelles universelles	D.280–D.284
Tarification et comptabilité des services assurés sur le Réseau intelligent	D.285–D.299
RECOMMANDATIONS À CARACTÈRE RÉGIONAL	
Recommandations applicables en Europe et dans le Bassin méditerranéen	D.300–D.399
Recommandations applicables en Amérique latine	D.400–D.499
Recommandations applicables en Asie et en Océanie	D.500–D.599
Recommandations applicables dans la Région Afrique	D.600–D.699

*Pour plus de détails, voir la Liste des Recommandations de l'UIT-T.*

## Recommandation UIT-T D.195

### Délais de règlement des comptes pour les services de télécommunication internationaux

#### Supplément 2

#### Lignes directrices relatives à la gestion du délai moyen de recouvrement des créances clients

##### Résumé

Le Supplément 2 à la Recommandation UIT-T D.195 vise à aider les opérateurs de télécommunication qui souhaitent élaborer des lignes directrices relatives à la gestion du délai moyen de recouvrement des créances clients (DSO, *day sales outstanding*). Dans la mesure où la décision d'un opérateur de mettre en place des mécanismes de prépaiement est une question commerciale interne (selon des conditions négociées entre opérateurs), les lignes directrices figurant dans le présent Supplément sont d'application volontaire et données à titre d'illustration. Elles visent à aider les opérateurs à formuler de nouvelles lignes directrices relatives à la gestion du DSO (ou à mettre à jour les lignes directrices existantes) en fonction de leurs besoins, de leur stratégie commerciale et des contraintes qu'ils subissent en termes d'effectifs.

##### Historique

Edition	Recommandation	Approbation	Commission d'études
1.0	ITU-T D.195	2003-11-21	3
2.0	ITU-T D.195	2006-06-27	3
3.0	ITU-T D.195	2008-04-04	3
4.0	ITU-T D.195	2011-04-01	3
5.0	ITU-T D.195	2012-11-20	3
5.1	ITU-T D.195 Suppl. 1	2013-05-31	3
5.2	ITU-T D.195 Suppl. 2	2013-05-31	3
5.3	ITU-T D.195 Suppl. 3	2013-05-31	3

## AVANT-PROPOS

L'Union internationale des télécommunications (UIT) est une institution spécialisée des Nations Unies dans le domaine des télécommunications et des technologies de l'information et de la communication (ICT). Le Secteur de la normalisation des télécommunications (UIT-T) est un organe permanent de l'UIT. Il est chargé de l'étude des questions techniques, d'exploitation et de tarification, et émet à ce sujet des Recommandations en vue de la normalisation des télécommunications à l'échelle mondiale.

L'Assemblée mondiale de normalisation des télécommunications (AMNT), qui se réunit tous les quatre ans, détermine les thèmes d'étude à traiter par les Commissions d'études de l'UIT-T, lesquelles élaborent en retour des Recommandations sur ces thèmes.

L'approbation des Recommandations par les Membres de l'UIT-T s'effectue selon la procédure définie dans la Résolution 1 de l'AMNT.

Dans certains secteurs des technologies de l'information qui correspondent à la sphère de compétence de l'UIT-T, les normes nécessaires se préparent en collaboration avec l'ISO et la CEI.

## NOTE

Dans la présente publication, l'expression "Administration" est utilisée pour désigner de façon abrégée aussi bien une administration de télécommunications qu'une exploitation reconnue.

Le respect de cette publication se fait à titre volontaire. Cependant, il se peut que la publication contienne certaines dispositions obligatoires (pour assurer, par exemple, l'interopérabilité et l'applicabilité) et considère que la publication est respectée lorsque toutes ces dispositions sont observées. Le futur d'obligation et les autres moyens d'expression de l'obligation comme le verbe "devoir" ainsi que leurs formes négatives servent à énoncer des prescriptions. L'utilisation de ces formes ne signifie pas qu'il est obligatoire de respecter la publication.

## DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

L'UIT attire l'attention sur la possibilité que l'application ou la mise en œuvre de la présente publication puisse donner lieu à l'utilisation d'un droit de propriété intellectuelle. L'UIT ne prend pas position en ce qui concerne l'existence, la validité ou l'applicabilité des droits de propriété intellectuelle, qu'ils soient revendiqués par un membre de l'UIT ou par une tierce partie étrangère à la procédure d'élaboration des publications.

A la date d'approbation de la présente publication, l'UIT n'avait pas été avisée de l'existence d'une propriété intellectuelle protégée par des brevets à acquérir pour mettre en œuvre la présente publication. Toutefois, comme il ne s'agit peut-être pas de renseignements les plus récents, il est vivement recommandé aux développeurs de consulter la base de données des brevets du TSB sous <http://www.itu.int/ITU-T/ipr/>.

© UIT 2013

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, par quelque procédé que ce soit, sans l'accord écrit préalable de l'UIT.

## TABLE DES MATIÈRES

	<b>Page</b>
1 Introduction .....	1
1.1 Objectif et champ d'application .....	1
1.2 Avantages de l'établissement de critères de référence pour les lignes directrices relatives à la gestion du DSO .....	1
1.3 Qu'entend-on par DSO? .....	2
1.4 Principaux facteurs influençant le DSO et les indicateurs DSO .....	2
1.5 Principaux objectifs de la gestion du DSO .....	2
1.6 Objectifs du service de recouvrement .....	3
1.7 Stratégies de gestion du DSO .....	3
1.8 Activités et responsabilités principales visant à écourter le DSO et gestion du DSO .....	4
1.9 Objectifs mesurables .....	5
2 Bonnes pratiques en matière de gestion du DSO .....	6
3 Liste récapitulative pour la gestion du DSO .....	6



## **Recommandation UIT-T D.195**

### **Délais de règlement des comptes pour les services de télécommunication internationaux**

#### **Supplément 2**

#### **Lignes directrices relatives à la gestion du délai moyen de recouvrement des créances clients**

### **1 Introduction**

#### **1.1 Objectif et champ d'application**

Le présent Supplément vise à aider les opérateurs de télécommunication qui souhaitent élaborer des lignes directrices relatives à la gestion du délai moyen de recouvrement des créances clients (DSO, *day sales outstanding*). Ces lignes directrices sont données à titre d'illustration et d'application volontaire, dans la mesure où la mise en place des processus DSO est une question interne à l'entreprise et que les conditions entre opérateurs font l'objet d'accords commerciaux.

#### **1.2 Avantages de l'établissement de critères de référence pour les lignes directrices relatives à la gestion du DSO**

L'objectif avec ces lignes directrices est d'offrir les avantages suivants aux opérateurs de télécommunication:

- Professionnalisme et compétences: Créer un cadre de référence pour l'obtention d'une série type d'indicateurs fondamentaux de performance.
- Etat de l'entreprise: Donner un aperçu des modalités de paiement en fonction de l'historique, des systèmes existants et des différentes méthodes de travail.
- Harmonisation: Aider les opérateurs de télécommunication à élaborer un ensemble de lignes directrices et de bonnes pratiques dans le secteur en tenant compte de leurs besoins, de leur stratégie et des contraintes qu'ils subissent en termes d'effectifs.
- Qualité d'exploitation:
  - Encourager un examen des méthodes de travail existantes et améliorer les processus utilisés par les exploitants grâce à l'échange d'informations entre exploitants.
  - Assurer l'efficacité en réduisant les créances clients.
  - Assurer l'efficacité en gérant les sommes à payer.
  - Anticiper les incidences de la diversification des produits de télécommunication.
  - Anticiper les incidences de l'évolution du secteur: fraude, prépaiement et conditions de paiement.
- Partage des connaissances: Echanger les bonnes pratiques concernant l'optimisation des processus, des ressources et des systèmes, qu'ils soient issus du commerce ou propres à l'entreprise.
- Lignes directrices définies par les services financiers des opérateurs de télécommunication, afin que les bonnes pratiques correspondent à la réalité et ne soient pas théoriques.

### 1.3 Qu'entend-on par DSO?

Le DSO sert à calculer le temps qu'une entreprise met à recouvrer les créances clients provenant des ventes à crédit. Il permet de déterminer l'efficacité moyenne des politiques de recouvrement des créances clients et des services chargés d'appliquer et de gérer les conditions de paiement prévues dans le contrat.

Le délai moyen de recouvrement des créances clients est calculé selon la formule suivante:

$$\text{DSO} = (\text{créances/ventes}) \times \text{nombre de jours de la période}$$

Par exemple:

Total des créances = 5 000 000,00 USD

Total des ventes à crédit = 10 000 000,00 USD

Nombre de jours de la période = 90

$$(5\,000\,000,00/10\,000\,000,00) \times 90 = 45 \text{ jours (DSO)}$$

### 1.4 Principaux facteurs influençant le DSO et les indicateurs DSO

Les créances clients comptent parmi les créances les plus importantes et les plus liquides. Un DSO dûment géré contribue à faciliter les flux de trésorerie, permet de financer les besoins de trésorerie de l'entreprise et d'accroître le fonds de roulement. La gestion du DSO joue un rôle capital dans la santé globale d'une entreprise:

- Le DSO est considéré comme un outil important pour évaluer la liquidité.
- Le DSO tend à s'allonger lorsqu'une entreprise devient moins prudente.
- Questions liées à l'efficacité/aux résultats d'une équipe: l'allongement du DSO peut également indiquer un suivi insuffisant des créances douteuses OU un problème au niveau de la fonction de facturation.
- Débiteurs en défaut présentant un risque élevé: l'allongement du DSO peut être le résultat d'une mauvaise analyse des risques de crédit.
- L'allongement du DSO peut se traduire par des problèmes de flux de trésorerie et contraindre les entreprises à accroître la provision pour créances douteuses.
- Mouvement des recettes facturées: met en évidence l'évolution de l'activité de vente ou du marché.
- Cycle d'activité saisonnière: permet d'anticiper le manque de trésorerie et l'incidence des taux de change.
- Absence d'harmonisation dans les entreprises: les modalités de contrat sont définies au sein des équipes commerciales et des départements de gestion des finances.

### 1.5 Principaux objectifs de la gestion du DSO

Les principaux objectifs de la gestion du DSO sont notamment les suivants:

- Liquidités: Augmenter les encaissements dans les meilleurs délais. Réduire le DSO, maintenir le délai moyen de règlement des fournisseurs et réduire la proportion de créances anciennes.
- Développement commercial: Favoriser les ventes et les bénéfices, ainsi que la rentabilité de l'entreprise par la méthode "Faites prospérer votre activité".
- Application des clauses contractuelles: Contrôler, protéger et gérer les créances clients de l'entreprise. Exécuter les processus proposés de compensation et d'établissement de l'état financier.

- Provisions: Réduire les risques financiers et réduire au maximum les pertes provenant de créances non recouvrées. Diminuer le risque de crédit net (risque de crédit).
- Formation: Organiser et former un service de recouvrement, utiliser les bonnes compétences, identifier les lacunes dans les connaissances.
- Automatisation: L'automatisation d'une partie de la chaîne peut-elle accélérer le recouvrement?
- Coordination au sein de l'entreprise:
  - Au niveau commercial et des activités de l'entreprise afin que les données relatives aux contrats et à la tarification soient correctes.
  - Introduction de données de référence précises dans les interfaces du système.
  - Système de facturation permettant d'envoyer des factures exactes, afin de faciliter le recouvrement ou de valider une facture fournisseur.
- Recueil d'informations et contact avec les partenaires afin d'évaluer l'incidence que toute activité liée au DSO aura sur les recettes.

## **1.6 Objectifs du service de recouvrement**

- Répondre aux besoins des clients.
- Répondre aux attentes de la direction.
- Remédier aux insuffisances en matière de ventes.
- Répondre aux besoins en matière d'audit et de comptabilité.
- Satisfaire aux exigences opérationnelles.

## **1.7 Stratégies de gestion du DSO**

- Evaluation au niveau de l'exploitation:
  - Gestion du flux de trésorerie (encaissement/décaissement réels).
  - Politique claire de recours hiérarchique.
  - Efficacité optimale du recours hiérarchique.
  - Examen mensuel de la gestion des crédits, assurés et non assurés.
  - Examen trimestriel de la gestion des plafonds de crédit.
- Questions financières: Uniformisation des activités des équipes chargées des finances et des exploitants:
  - Privilégier davantage la diffusion des indicateurs fondamentaux de performance en matière de recouvrement.
  - Adapter le DSO en fonction des différences régionales.
  - Utiliser les connaissances du secteur plutôt que des informations statiques sur la cote de solvabilité.
  - Proposer des améliorations, des idées et des solutions à des problèmes généraux concernant le fonctionnement au quotidien.
- Méthode de segmentation de la gestion du portefeuille:
  - Permet de se concentrer sur les relations avec les principaux opérateurs conformément à l'organisation commerciale.
  - Permet aux services régionaux de recouvrement et à la direction d'appliquer une politique claire convenue dans l'environnement financier et commercial.
  - Permet d'établir des priorités très claires et de mettre en place un système de "notifications" entre services.

- Automatisation:
  - Automatisation des tâches internes à forte intensité de main-d'œuvre afin de dégager du temps pour assurer une meilleure qualité de service.
  - Automatisation possible des tâches de recouvrement.
  - Passage au prépaiement.

## **1.8 Activités et responsabilités principales visant à écourter le DSO et gestion du DSO**

- Responsables du recouvrement et service de recouvrement: Le recouvrement est le moment où toute l'activité avec le client doit être menée à bien sans délai selon les principes suivants:
  - Exactitude.
  - Anticipation.
  - Transparence.
  - Négociation d'un cycle de facturation plus court.
  - Système de prépaiement.
  - Participation avec des commerciaux à des rencontres et ou à des réunions avec les clients.
  - Rencontre avec les clients en cas de problème (ou de litige) de recouvrement.
- Equipes commerciales:
  - Analyse de rentabilité menée conformément au processus d'approbation des risques de crédit.
  - Approbation préalable des clauses financières des contrats par les membres autorisés du service des finances.
  - Nécessité de coopérer régulièrement avec le service des ventes pour parvenir à de bons résultats.
  - Respect des règles et des engagements relatifs au recouvrement par les services des ventes et des finances.
  - Fourniture de données financières à l'échelle régionale.
- Facturation:
  - Emission de la facture à la date convenue.
  - Validation de la facture à la date convenue.
  - Règlement rapide des litiges et conformément aux procédures de recouvrement.
  - Notification rapide du litige.
- Gestion des risques de crédit: sensibilisation aux risques du sommet jusqu'à la base
  - Politique de crédit claire: respect des processus et des procédures applicables à toutes les fonctions et activités liées au crédit adoptés par l'entreprise.
  - Procéder régulièrement à une vérification de la solvabilité et à une évaluation du crédit pour les clients anciens et nouveaux.
    - Historique de l'entreprise (structure juridique, sociale et du capital, bilans) et antécédents des directeurs/propriétaires/cadres.
    - Situation financière et résultats d'exploitation (états financiers et analyse des ratios).

- Définition des lignes de crédit, ainsi que des conditions et limites de crédit sur la base des renseignements disponibles en interne ou fournis par des agences de notation.
- Collecte de renseignements sur le crédit (sources internes et externes).
- Création d'un réseau de relations.
- Identification d'un objectif, d'un responsable et de la marche à suivre pour la prise de décisions et la formulation de recommandations relatives au crédit (remontée des informations et hiérarchie).
- Décisions et recommandations à l'intention de la direction:
  - Estimation des recettes que l'activité devrait générer ou marge globale que le service représente dans le bénéfice net par rapport aux risques.
  - Alignement sur le processus de recouvrement.
  - Points forts ou points faibles du produit ou service vendu.
  - Degré de concurrence ou débouchés sur le marché ; nature changeante du secteur.
  - Conséquences des risques au niveau régional ou transactions futures.
- Etablissement de rapports:
  - Tenue à jour des archives de dossiers de crédit.
  - Présentation de rapports à la haute direction (notifications et rapports de suivi).
  - Echange d'informations sur les crédits avec d'autres services de l'entreprise, tout en veillant au respect de la législation nationale et des accords.
  - Archives concernant les litiges.
  - Base de données des contrats.
- Recours hiérarchique:
  - Travail en accord avec le client – Au niveau du recouvrement sur le plan commercial et opérationnel.
    - Plans de paiement échelonné.
    - Planification du prépaiement.
    - Contrat conclu avec un tiers.
    - Garanties virtuelles.
  - Mise au point de l'échéancier des débiteurs – Au niveau de la direction commerciale et financière.
    - Limitation des risques pour le client.
    - Garanties virtuelles.
    - Examen des positions de compensation entre les produits et entre les exploitants.
  - Activités visant à faire appliquer le contrat (menées par exemple par le directeur général, le directeur financier et les services juridiques):
    - Suspension.
    - Action de haut niveau
    - Action en justice.

## **1.9 Objectifs mesurables**

- DSO.
- Pourcentage de créances anciennes.
- Créances douteuses: tolérance zéro.
- Automatisation des rappels: résultats mesurables.

## **2 Bonnes pratiques en matière de gestion du DSO**

- Se conformer à la politique en vigueur en matière de crédit.
- Procéder à une segmentation.
- Assurer le suivi, établir des rapports et gérer la performance à intervalles réguliers.
- Privilégier la qualité des rapports plutôt que la quantité.
- Améliorer à la fois le recouvrement des dettes et le règlement des litiges en optimisant l'affectation des ressources.
- Décourager les défauts de paiement en facturant des pénalités de retard conformément au droit applicable.
- Définir des indicateurs fondamentaux de performance relatifs au recouvrement en collaboration avec d'autres unités commerciales.
- Elaborer des plans de paiement échelonné définissant un objectif, un responsable, la marche à suivre et la mise en œuvre.
- En cas d'acceptation d'un plan de paiement échelonné sur une longue période, s'assurer des points suivants:
  - réception des états financiers;
  - description du plan de paiement échelonné dans des accords écrits signés par les deux parties;
- Réduire ou supprimer les délais accordés.
- Exiger le paiement des montants non contestés.
- Former le service de recouvrement à identifier les problèmes dans la région.
- Travailler en étroite collaboration avec le service fiscal.
- Anticiper: ne pas remettre à plus tard la résolution de problèmes mineurs.
- Réduire les échéances des paiements sur compte ouvert et abaisser le plafond de crédit fixé.
- Demander au client de confirmer par écrit son engagement (outil de recouvrement efficace).
- Être poli et respectueux, tout en étant ferme.
- Attirer l'attention de la direction sur la volatilité comptable.
- "Dire ce que l'on pense et penser ce que l'on dit".

## **3 Liste récapitulative pour la gestion du DSO**

- Prendre son téléphone: entretenir le professionnalisme dans le service de recouvrement des créances.
- Mesurer la performance: encourager l'excellence et encadrer les personnes moins performantes.
- Exercer une pression salariale : établir un lien avec les évaluations personnelles.
- Encourager les services de recouvrement à signaler les problèmes de recouvrement plutôt que de les dissimuler.

- Encourager le personnel à contribuer à la recherche de la solution et non pas à créer des problèmes.
- Procéder à une segmentation.
- Appliquer une politique claire de gestion des crédits adhérent au principe d'activité menée de bout en bout.
- Travailler en collaboration avec les équipes commerciales.
- Parler avec les collègues. Ne pas communiquer uniquement par courrier électronique.





## SÉRIES DES RECOMMANDATIONS UIT-T

Série A	Organisation du travail de l'UIT-T
<b>Série D</b>	<b>Principes généraux de tarification</b>
Série E	Exploitation générale du réseau, service téléphonique, exploitation des services et facteurs humains
Série F	Services de télécommunication non téléphoniques
Série G	Systèmes et supports de transmission, systèmes et réseaux numériques
Série H	Systèmes audiovisuels et multimédias
Série I	Réseau numérique à intégration de services
Série J	Réseaux câblés et transmission des signaux radiophoniques, télévisuels et autres signaux multimédias
Série K	Protection contre les perturbations
Série L	Construction, installation et protection des câbles et autres éléments des installations extérieures
Série M	Gestion des télécommunications y compris le RGT et maintenance des réseaux
Série N	Maintenance: circuits internationaux de transmission radiophonique et télévisuelle
Série O	Spécifications des appareils de mesure
Série P	Terminaux et méthodes d'évaluation subjectives et objectives
Série Q	Commutation et signalisation
Série R	Transmission télégraphique
Série S	Equipements terminaux de télégraphie
Série T	Terminaux des services télématiques
Série U	Commutation télégraphique
Série V	Communications de données sur le réseau téléphonique
Série X	Réseaux de données, communication entre systèmes ouverts et sécurité
Série Y	Infrastructure mondiale de l'information, protocole Internet et réseaux de prochaine génération
Série Z	Langages et aspects généraux logiciels des systèmes de télécommunication