



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Master Professionnel
en Comptabilité et Gestion
Financière
(MPCGF)**

**Promotion 4
(2009-2011)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

GESTION DES COUTS FINANCIERS DES TRANSACTIONS :

CAS D'OPHIRTEC EN COTE D'IVOIRE

Présenté par :

Assoi Jean Ephreme NIAMIEN

Directeur de mémoire :

M. Alexis KOUASSI

Contrôleur de Gestion du CESAG

Avril 2012

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AF	:	Autofinancement
ATF	:	Avance à Terme Fixe
BFR	:	Besoin en Fond de Roulement
BICICI	:	Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de Côte d'Ivoire
BTN	:	Bon de Trésor Négociable
CA	:	Chiffre d'Affaires
CAF	:	Capacité d'Auto Financement
CMT	:	Crédit Moyen Terme
CPFD	:	Commission du Plus Fort Découvert
CT	:	Court Terme
CTC	:	Convention de Trésorerie Courante
DAT	:	Dépôt à Terme
EPC	:	Escompte de Papier Commercial
FCP	:	Fonds Commun de Placement
FR ou FDR	:	Fond de Roulement
FRA	:	Futur Rate Agreement
GE	:	Grande Entreprise
IRS	:	Interest Rate Swap
KF	:	Kilo Francs
LMT	:	Long et Moyen Terme
OPCVM	:	Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières

OPHIRTEC	:	OPHIR TECHNOLOGIE
PEI	:	Plan d'épargne investissement
PEL	:	Plans d'Epargne Logement
PME	:	Petite et Moyen Entreprise
PNB	:	Produits Net Bancaire
SARL	:	Société à Responsabilité Limitée
SGBCI	:	Société Générale des Banques de Côte d'Ivoire
SI	:	Système d'Information
TBB	:	Taux de Base Bancaire
TCN	:	Titres de Créance Négociable
TMM	:	Taux Moyen Mensuel
TPE	:	Très Petite Entreprise

Liste des tableaux

Tableau 1	: Reporting mensuel	13
Tableau 2	: Modèle de plan de financement prévisionnel	15
Tableau 3	: Modèle de budget de trésorerie	16
Tableau 4	: Modèle de tableau de suivi de la trésorerie en date de valeur	17
Tableau 5	: Etude des garanties	25
Tableau 6	: Suivi de la position de change	30
Tableau 7	: Récapitulatif des grands moments d'OPHIRTEC	44
Tableau 8	: Répartition des lignes de crédit entre la SGBCI et la BICICI	53
Tableau 9	: Evolution des coûts financiers des transactions	63
Tableau 10	: Bilan retraité OPHIRTEC	64
Tableau 11	: Forces et faiblesses	67

Liste des annexes

Annexe 1	Choix de l'enjeu des négociations bancaires	79
Annexe 2	Arbitrage entre découvert et placement	80
Annexe 3	Utilisation du FRA	81
Annexe 4	Arbitrage entre deux modes de financement	82
Annexe 5	Guide d'entretien	83
Annexe 6	Détermination des frais de dossier	84

Liste des figures

Figure 1	: Modèle d'analyse	34
Figure 2	: Variables pour la maîtrise des coûts financiers des transactions	38
Figure 3	: Evolution de l'activité de 1999 à 2010	47
Figure 4	: Organigramme d'OPHIRTEC	38
Figure 5	: Evolution de chiffre d'affaires et du niveau de stock	57
Figure 6	: Les sources de financement d'OPHIRTEC	59

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	ii
Liste des tableaux.....	iv
Liste des annexes.....	iv
Liste des figures.....	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	6
CHAPITRE 1 : GESTION DE TRESORERIE.....	8
1.1 Problèmes de trésorerie.....	8
1.1.1 Problèmes de Liquidité.....	8
1.1.2 Problème de financement.....	9
1.1.3 Problème de rentabilité.....	9
1.2 Causes des problèmes de trésorerie.....	10
1.2.1 Crise de croissance.....	10
1.2.2 Mauvaise gestion du BFR.....	10
1.2.3 Mauvaise politique de financement.....	10
1.2.4 Perte de rentabilité.....	11
1.2.5 Baisse d'activité.....	11
1.3 Outils de gestion de la trésorerie.....	11
1.3.1 Reporting et Tableau de Bord.....	12
1.3.2 Les prévisions de trésorerie.....	14
1.3.3 Les outils Informatiques.....	18
CHAPITRE 2 : CONDITIONS DE MAITRISE DES COUTS FINANCIERS DES TRANSACTIONS.....	20
2.1 Maîtrise des Coûts des services bancaires.....	20
2.1.1 Maîtrise des conditions bancaires.....	21
2.1.2 Maîtrise des modes de paiement.....	25
2.1.3 Minimisation des intérêts débiteurs.....	26
2.1.4 Gestion du risque des taux d'intérêt.....	26
2.2 Maîtrise de l'exploitation.....	28

2.2.1	Maîtrise du BFR	28
2.2.2	Gestion des fluctuations des prix.....	29
2.3	Maîtrise des coûts des opérations financières.....	30
2.3.1	Choix du mode de financement.....	30
2.3.2	Choix des placements des excédents de trésorerie	31
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE		33
3.1	Modèle d'analyse	33
3.2	Les techniques d'échantillonnage	35
3.2.1	Echantillonnage pour les tests de procédure.....	35
3.2.2	Echantillonnage pour les contrôles substantifs.....	35
3.3	Les outils de Collecte des données.....	35
3.3.1	La revue documentaire.....	36
3.3.2	L'observation	36
3.3.3	Le questionnaire	36
3.3.4	L'entretien	36
3.4	Méthode d'analyse des données	37
PARTIE II : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE		41
CHAPITRE 4 : PRESENTATION D'OPHIRTEC.....		43
4.1	HISTORIQUE.....	43
4.1.1	Evolution du statut juridique.....	43
4.1.2	Evolution de l'activité.....	45
4.2	Missions et objectifs d'OPHIRTEC.....	47
4.2.1	Missions d'OPHIRTEC	47
4.2.2	Les objectifs d'OPHIRTEC.....	48
4.3	Organisation d'OPHIRTEC.....	48
4.3.1	La direction générale.....	49
4.3.2	Le service Conception et Développement.....	49
4.3.3	Le service maintenance	49
4.3.4	Le service commercial	50

CHAPITRE 5 : GESTION DES COÛTS FINANCIERS DES TRANSACTIONS D'OPHIRTEC.....	52
5.1 Maîtrise des frais bancaires.....	52
5.1.1 Négociation des conditions bancaires.....	52
5.1.2 Utilisation optimale des moyens de paiement	53
5.1.3 Surveillance des intérêts débiteurs	54
5.2 Maîtrise du BFR	55
5.2.1 Réduction des créances.....	55
5.2.2 Allongement des délais fournisseurs	56
5.2.3 Réduction du stock.....	57
5.3 Maîtrise des opérations financières	58
5.3.1 Maîtrise du mode de financement.....	58
5.3.2 Gestion optimale des excédents de trésorerie	60
Chapitre 6 : Analyse de la gestion des coûts financiers des transactions	62
6.1 Analyse de la gestion des coûts financiers des transactions.....	62
6.1.1 Analyse de la gestion des frais bancaires.....	62
6.1.2 Analyse de la gestion du BFR.....	64
6.1.3 Analyse de la gestion des opérations financières	66
6.3 Recommandations.....	68
6.3.1 Maîtriser l'activité commerciale.....	68
6.3.2 Réduire les frais bancaires et financiers.....	69
6.3.3 Améliorer la structure financière	72
CONCLUSION GENERALE	75
ANNEXES.....	78
BIBLIOGRAPHIE.....	85

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

On a coutume de dire que l'argent est le nerf de la guerre. Ce dicton est surtout valable pour les entreprises car l'argent est au centre de toutes les décisions. Il joue un rôle prépondérant à chaque étape de la vie de l'entreprise.

A la création, on a besoin de capitaux pour démarrer les activités ; les apporteurs de capitaux ne vont risquer leur épargne qu'à condition que l'entreprise en gestation offre une garantie de réussite qui permettra un retour sur investissement. Les salariés vont négocier une rémunération convenable et les partenaires de l'entreprise vont s'assurer de la continuité de l'exploitation.

Au cours de l'exploitation, il faut avoir une trésorerie capable non seulement de faire face aux différentes charges mais aussi de financer la croissance. Ce financement est normalement dévolu au cash flow généré par l'activité. Mais dans la plupart des cas, l'entreprise fait appel à des concours extérieurs tels que la banque (emprunt), les actionnaires (augmentation de capital, compte courant), l'Etat (subvention). Si ces différents concours faisaient défaut, l'entreprise pourrait entrer en faillite.

Lors de la faillite ou la cessation d'activité, l'entreprise a besoin de liquidité pour désintéresser ses différents créanciers qui vont d'ailleurs se battre pour être les premiers servis. Ce problème est tellement sérieux que le législateur a été contraint d'établir un ordre de priorité.

L'état de la trésorerie est donc un enjeu stratégique majeur qui peut déterminer le succès ou l'échec d'une entreprise. C'est pourquoi la plupart des managers recommande un suivi particulier de la trésorerie à travers la gestion de trésorerie. La gestion de trésorerie vise principalement à assurer la liquidité de l'entreprise. Le manager cherche à trouver des zones d'économie et à maîtriser les coûts.

Dans ce contexte, nous expliquons mal le fait que les frais financiers supportés par les entreprises croissent plus vite que leur niveau d'activité et que les frais financiers échappent complètement au contrôle de l'entreprise.

Une première tentative d'explication proviendrait du fait qu'il n'existe pas un trésorier d'entreprise en tant que tel. En effet, le rôle du trésorier est souvent dévolu au directeur financier ou au contrôleur de gestion. Ce dernier cherche généralement à maîtriser le besoin en fonds de roulement (BFR), à gérer la croissance et à choisir le financement qui minimise les coûts. De ce fait, le coût des transactions échappe souvent à son radar.

Par ailleurs, comme l'a dit Taccone (2007 : 241), le banquier est vu comme « un maître d'école intraitable et donneur de leçon, ou comme un vautour prêt à fondre sur sa proie pour le grever de frais de gestion ». De ce fait, certaines entreprises acceptent tout de la banque sans se plaindre. Nous pensons, à tort d'ailleurs, que les contrats avec la banque et les relations qui en découlent sont figés. Enfin, la dernière raison qui peut expliquer ce problème est le fait de la forte concurrence qui existe entre les banques. En effet, cette concurrence a entraîné une baisse des taux d'intérêt. Pour compenser cette perte, les banques vont chercher à multiplier les commissions qui représentent aujourd'hui la majorité de leurs bénéfices.

La société OPHIRTEC est une société rentable dont l'activité principale génère suffisamment de ressource. Pourtant, elle est souvent exposée à des problèmes de trésorerie. Cette situation pourrait s'expliquer principalement par :

- l'ignorance de l'utilité de la gestion de trésorerie ;
- le manque de compétence en interne pour gérer la trésorerie ;
- et l'accroissement des frais financiers.

Ce sont ces différentes raisons qui expliquent cet effet ciseaux qui existe entre le niveau d'activité et le niveau des charges financières.

Si cet état de fait persiste ou s'aggrave, l'entreprise court le risque de voir ses frais bancaires exploser ; et à terme elle peut perdre la confiance de sa banque. La conséquence directe est le durcissement des conditions d'octroi de crédit avec une augmentation du taux d'intérêt. Elle pourrait perdre des opportunités dues à des faveurs que la banque accorde à ces meilleurs clients. Pour les entreprises qui réalisent la majorité de leurs opérations à l'extérieur, les pertes de change et le coût des virements risquent de diluer considérablement le résultat portant ainsi un coup dur à la performance de cette entreprise.

Pour y remédier, nous pouvons appliquer les solutions suivantes :

- embaucher un trésorier qui ne va s'occuper que de la trésorerie ;
- renégocier ses contrats avec sa banque et améliorer ses relations avec son banquier ;
- gérer les coûts financiers des transactions.

Ce n'est pas donné à toutes les entreprises d'embaucher un trésorier en plein temps surtout pour les entreprises africaines. Les charges que ce recrutement engendrerait seraient plus élevées que l'économie escomptée. En plus, le métier de trésorier est assez récent donc

méconnu dans la plupart des pays francophones. En outre, pour pouvoir renégocier les termes de son contrat avec son banquier, il faut le connaître et connaître ses attentes. En clair, les deux premières solutions sont inadaptées pour les entreprises qui n'ont pas assez de moyen et/ou dont le dirigeant ne maîtrise pas le milieu bancaire. Cependant, force est de reconnaître que toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, peuvent optimiser les frais financiers qu'engendrent leurs différentes transaction à l'aide de quelques outils et techniques simples à utiliser. Ainsi, la solution retenue est donc la troisième à savoir : « la gestion des coûts financiers des transactions. »

La question qui nous vient à l'esprit à la lecture de ce thème est : « comment parvenir à gérer de façon efficiente les coûts financiers des transactions ? ».

Cette interrogation générale englobe plusieurs autres questions à savoir :

- qu'est ce que la gestion de la trésorerie ?
- quelles sont les conditions pour maîtriser les coûts financiers des transactions ?
- comment gérer efficacement les coûts financiers des transactions d'OPHIRTEC ?

Toutes ces questions trouveront leurs réponses à travers le développement de ce mémoire dont le thème est : « la gestion des coûts financiers des transactions ». L'objectif de ce mémoire est de faire connaître les variables sur lesquelles il faut s'appuyer pour optimiser les coûts financiers. Il s'agit de :

- des prévisions afin d'anticiper les problèmes de trésorerie ;
- les conditions bancaires ;
- le besoin en fond de roulement (BFR) ;
- le mode de financement et de placement pour une meilleure rentabilité.

L'étude que nous menons aura un intérêt particulier pour l'entité qui nous servira de cadre pour le stage et pour nous même.

Pour l'entreprise, ce sera une occasion pour elle de découvrir les vertus de cette discipline relativement nouvelle afin d'optimiser la gestion de sa trésorerie et de mieux gérer les risques y afférents.

L'intérêt le plus évident pour nous est de valider notre année académique. Mais au-delà de cela, ce mémoire nous permet d'écrire sur une discipline qui nous passionne espérant ainsi ouvrir la voie à une carrière de trésorier d'entreprise. Mais avant, à travers ce stage, il nous

faut prendre la pleine mesure du fossé qui existe entre la formation théorique et la vie pratique afin de réussir le grand saut qu'est le passage à la vie professionnelle.

La rédaction de ce mémoire va s'articuler autour de deux parties : une partie théorique et une partie pratique.

La partie théorique aide à mieux appréhender les facteurs qui influencent les coûts financiers des transactions. Pour cela, il serait intéressant de commencer par la gestion de trésorerie qui fera l'objet du chapitre 1. Ensuite dans le chapitre 2, il sera question des conditions pour maîtriser les coûts financiers des transactions. Enfin au chapitre 3, nous exposerons notre modèle d'analyse du problème.

Dans la seconde partie qui est la partie pratique, il serait question de présenter l'entité au chapitre 4 avant de décrire dans le chapitre 5 l'existant afin de déceler les causes des anomalies. Enfin, des recommandations seront faites au chapitre 6 pour maîtriser ces anomalies.

PARTIE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La trésorerie est un poste stratégique pour toutes les entreprises. Une mauvaise gestion de la trésorerie peut être fatale pour l'entreprise. Il faut donc la maîtriser pour en faire un atout stratégique ou un centre de profit. Maîtriser la trésorerie implique qu'il faut savoir ce qui la constitue, mais aussi ce qui peut la détériorer.

C'est le but de cette première partie où nous allons présenter ce qu'il faut connaître sur la trésorerie à savoir la notion de trésorerie, les causes de dégradation de la trésorerie et les outils de gestion de la trésorerie.

Mais au-delà de cette gestion classique de la trésorerie, nous allons montrer comment tirer avantage de sa relation avec son banquier avant d'instaurer une organisation appropriée pour chaque degré de centralisation de la trésorerie. En effet, chaque élément constituant un coût financier de transaction sera identifié et la technique qui lui sera appliquée pour le maîtriser sera énoncée.

Concrètement, le premier chapitre sera dédié à la gestion de la trésorerie et aux objectifs qu'elle vise. Quant au deuxième chapitre, il sera entièrement consacré aux conditions de maîtrise des coûts financiers. Enfin, le troisième chapitre montrera comment nous comptons mener notre analyse et la méthode retenue pour collecter les informations nécessaires à notre étude.

CHAPITRE 1 : GESTION DE TRESORERIE

Les opérations commerciales se font en grande partie à crédit c'est-à-dire que lorsque nous vendons un bien et/ou service, nous devons observer un certain délai avant de recevoir la contrepartie financière. Pendant ce temps, nous devons financer un nouveau cycle d'exploitation, faire face aux échéances des fournisseurs et échéances fiscales et sociales, payer le personnel, etc. En plus de cela, il faut éviter la perte d'opportunité caractérisée par la trésorerie oisive. Tels sont les défis classiques de la gestion de la trésorerie.

Le présent chapitre est consacré à la revue de littérature. Cette dernière comprendra trois points : les problèmes de trésorerie, les causes et les techniques et outils de la gestion de trésorerie.

1.1 Problèmes de trésorerie

Vernimmen (2011 : 910) définit la gestion de trésorerie comme une « activité consistant pour le trésorier d'une entreprise à gérer les risques de liquidité, de taux d'intérêt et de taux de change qui pèsent sur l'entreprise; à placer les liquidités dans les meilleures conditions de rentabilité et de risque; et à pouvoir faire face tous les jours aux engagements de l'entreprise en mobilisant les ressources financières à court ou à long terme nécessaires».

Trois problèmes de trésorerie découlent de cette définition :

- le problème de liquidité,
- le problème de financement de qualité à moindre coût,
- et le problème de rentabilité.

1.1.1 Problèmes de Liquidité

MELOUX (2008 : 118) définit la liquidité comme étant : « la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes ». Cela signifie que l'entreprise doit être en mesure de respecter ses échéances financières à tout moment car le manque de liquidité conduit à des difficultés de paiement qui peuvent déboucher sur la cessation d'activité. C'est pourquoi, pour PLAUCHU & TAIROU (2008 : 241), la liquidité est une contrainte vitale pour l'entreprise.

Aussi, le problème auquel sera confrontée l'entreprise au quotidien est de réussir à transformer ses ressources non liquides en ressources immédiatement disponibles afin de lui assurer un niveau de liquidité permettant de faire face à aux dépenses.

1.1.2 Problème de financement

Le problème de financement des entreprises se situe à deux niveaux : au niveau interne et au niveau externe.

Au niveau interne, il s'agit de l'insuffisance de l'autofinancement (AF) qui représente pour DE LA BRUSLERIE (2010 : 179) « le moteur interne du développement de l'entreprise ». Il impulse le développement de l'entreprise et constitue une garantie du remboursement d'emprunts. Une panne de ce moteur entraîne l'arrêt de la croissance et peut entraîner des problèmes de solvabilité.

Pour pallier l'insuffisance de l'AF, l'entreprise va faire appel à des concours extérieurs. Mais, la rareté des ressources entraîne le durcissement des conditions d'octroi des crédits. Le souci du trésorier sera de trouver un financement en adéquation avec le besoin à des taux raisonnables pour l'entreprise tout en rendant les garanties plus souples.

1.1.3 Problème de rentabilité

Lorsque la trésorerie positive atteint un niveau beaucoup trop élevé, MEUNIER-ROCHER (2003 : 71) la qualifie « d'argent qui dort » traduisant une sous utilisation des ressources. Cette situation est un problème en ce sens que l'entreprise perd une opportunité d'améliorer sa rentabilité.

Une trésorerie pléthorique est une préoccupation pour le trésorier qui cherche à remédier à cette situation en investissant. Pour cela, il doit trouver le placement qui convient au besoin de l'entreprise car lorsque le besoin se fera sentir, il faut pouvoir rendre le placement liquide rapidement.

Cet exercice est l'un défi pour le gestionnaire de trésorerie. L'autre défi étant la compression des charges financières qui grèvent la rentabilité de l'entreprise. En somme, le trésorier se doit de réduire les charges financières tout en augmentant les produits financiers.

1.2 Causes des problèmes de trésorerie

D'après SION (2003 : 19-24), il existe cinq explications à la dégradation de la trésorerie :

- la crise de croissance ;
- la mauvaise gestion du BFR ;
- la politique de financement ;
- la perte de rentabilité ;
- la baisse d'activité.

1.2.1 Crise de croissance

Pour Couvreur, Hübner & Michel (2003 : 100), l'effet ciseaux entre le chiffre d'affaires et les ressources à long terme conduit à la détérioration de la trésorerie. Cela survient lorsque l'entreprise cherche à satisfaire une demande de plus en plus forte. Ce qui entraîne une forte augmentation du chiffre d'affaires et une augmentation proportionnelle du BFR. L'argent obtenu des ventes est systématiquement injecté dans le cycle d'exploitation. La croissance réclame encore plus de ressources de telle sorte que les solutions offertes par les banques sont épuisées. Et si les ressources deviennent insuffisantes pour financer l'exploitation, l'entreprise risque la cessation de paiement.

1.2.2 Mauvaise gestion du BFR

Selon DAMODARAN (2006 : 539), une augmentation du BFR entraîne une diminution des cash flows. Ainsi, une mauvaise gestion du BFR peut détériorer la trésorerie. Elle se traduit par un délai d'écoulement des stocks et le crédit client de plus en plus long tandis que le délai obtenu des fournisseurs ne change pas ou change peu par rapport au délai accordé.

1.2.3 Mauvaise politique de financement

Un mauvais choix de financement peut créer des problèmes de trésorerie même pour les entreprises qui n'ont pas de problème de gestion (CORHAY & MBANGALA ; 2008 :174). En effet, si l'entreprise finance ses investissements sur fonds propre, les ressources stables vont se dégrader tandis que les immobilisations augmentent. Le FR devient ainsi insuffisant.

Or, comme nous l'avons indiqué plus haut, la trésorerie est la différence entre le FR et le BFR. C'est pourquoi lorsque le FR est insuffisant, la trésorerie a de forte chance d'être négative.

1.2.4 Perte de rentabilité

AVRIL (2010 : 2) constate que l'accumulation de pertes diminue les capitaux propres et par conséquent, provoque une dégradation du FR. On se retrouve ainsi dans le même cas qu'un mauvais choix de financement.

1.2.5 Baisse d'activité

Après analyse, Genaivre (2011) affirme que : « le groupe ne se remet pas de la baisse du chiffre d'affaires qui impacte sur sa trésorerie, son organisation et sa profitabilité ». Ainsi, lorsque le chiffre d'affaires baisse, même si c'est de manière conjoncturelle, cela peut avoir des répercussions sur le BFR donc sur la trésorerie si l'entreprise ne change pas ses conditions d'exploitation.

Tout comme ROUSSELOT & VERDIE (1999 : 14), nous pouvons regrouper tous ces problèmes en deux groupes à savoir :

- les problèmes structurels qui comprennent la mauvaise gestion du BFR, le mauvais choix de financement et la perte de rentabilité ;
- les problèmes conjoncturels de trésorerie qui englobent la crise de croissance et la baisse de l'activité.

Pour chaque type de problème, le gestionnaire de la trésorerie dispose de solutions et d'outils pour non seulement le prévenir mais aussi, pour le résoudre.

1.3 Outils de gestion de la trésorerie

Pour mener à bien sa mission, le gestionnaire de la trésorerie, comme tous les managers, aura besoin d'un système d'information (reporting, tableau de bord) efficace. Ce système lui permettra d'établir des prévisions afin d'anticiper les difficultés futures. Ce but ne sera atteint

qu'avec l'aide de l'informatique qui est aujourd'hui un outil incontournable en matière de gestion.

1.3.1 Reporting et Tableau de Bord

Le succès d'une bonne gestion repose essentiellement sur la bonne information donc, sur un système d'information (SI) efficace. Et, un SI ne saurait être efficace sans reporting et sans tableau de bord.

Le reporting financier de l'entreprise est un système de collecte et de synthèse des données principalement comptables et financières ayant pour objet d'informer sur la performance financière de l'entreprise et de rendre compte des principaux facteurs qui influent sur celles-ci. Pour ADOYI (2011 : 78), il a pour mission principale de rapporter l'information qui va servir de base à la prise de décision.

Le Tableau de Bord s'appuie sur des indicateurs de synthèse permettant d'évaluer les performances de l'entreprise en comparaison avec ses objectifs stratégiques à long terme et la cible à court terme fixés par la direction de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle VOYER (2006 : 40) recommande la qualité de l'information et non la quantité.

Pour le gestionnaire de trésorerie, ces deux outils ont pour objectif d'aider à la prise des décisions et de favoriser le contrôle des performances de son service c'est-à-dire la sécurité et la rentabilité. Pour cela, ils ne comprennent que les données concernant la trésorerie et tous les facteurs qui l'influencent tels que le BFR (stock, clients, fournisseurs), le FR (ratio d'endettement, ratio d'autonomie financière, etc.) et les frais financiers.

Les informations qui alimentent le reporting et le tableau de bord sont des données réelles (réalisations) et de données historiques (l'an passé à la même période) mais aussi de données prévisionnelles comme l'indique le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : reporting mensuel

		MOIS		sept-08			
Euros		Date :		18-oct.-08			
	Mois Réel août	Mois Budget août	Cumul réel	Cumul Budget	Cumul année précédente	Dernier estimé pour l'année en cours	
Ventes nettes	1 512 528	1 400 000	10 255 679	9 690 000	7 525 230	15 500 000	
% du budget	108%		105,8%				
Résultat net après impôts	128000	112000	725 830	680 000	455 225	1 450 000	
% du budget	114,3%		106,7%				
Points favorables du mois							
Progression régulière des marges							
Réduction des stocks à rotation lente							
Maintien du délai client accordé							
Augmentation de tarif de							
Ventes soutenues en août							
Points défavorables du mois							
Taux de marge inférieur au budget ; Cf mix des ventes							
Augmentation régulière du stock de							
Augmentation risque crédit calculé							
Reliquats commande en attente							
Actions planifiées (Notamment Actions pour corriger les facteurs défavorables)							
Nouvelle Augmentation prévu du tarif des produits Z							
Travail sur réduction des délais de paiement de la zone Y							
Augmentation des achats jusqu'en décembre pour faire face à la demande de fin d'année							
Actions promotionnelles sur produits WW							
Préparé par							
Date : 17/09/2008							

Source : AVRIL (2008 : 3)

L'établissement d'un reporting pour le gestionnaire de la trésorerie passera nécessairement par des prévisions de trésorerie qui doivent être le plus réaliste possible.

1.3.2 Les prévisions de trésorerie

Selon OGIEN (2008 : 91), une démarche prévisionnelle est indispensable pour anticiper et maîtriser les difficultés de trésorerie. Ces difficultés peuvent survenir sur le CT ou bien sur le LMT. C'est pourquoi les prévisions de trésorerie portent sur des horizons divers. Ainsi, le plan de financement sera établi annuellement, le budget de trésorerie est mensuel et le plan de trésorerie en date de valeur est journalier. Cependant, en fonction des besoins de l'utilisateur, les horizons peuvent être dynamique. C'est le cas du plan de trésorerie glissant.

1.3.2.1 Plan de Financement

Le plan de financement est un tableau de synthèse qui récapitule d'une part l'ensemble des ressources financières dont l'entreprise pourra disposer et d'autre part, l'ensemble des emplois durables prévus. Pour MONEREAU (2008 : 63), il permet d'étudier l'ajustement des dépenses d'investissement avec les ressources mises en œuvre pour financer cet investissement.

Cet état prévisionnel couvre plusieurs exercices comptables, généralement 3 à 5 ans. BRUSLERIE (2010 : 335) s'en sert pour traduire les incidences des décisions d'investissement et de financement à long terme. Son rôle est de mesurer la trésorerie dans les années à venir. Ainsi, l'entreprise peut prévoir les difficultés à venir et par conséquent, prépare les mesures idoines pour y faire face.

KNEIPE (1997 : 53) décompose le plan de financement en deux parties. La première partie consiste à déterminer les besoins à financer afin d'évaluer quel est le montant des financements externes nécessaires et surtout quel est le mode de financement adéquat.

Le plus souvent, le plan obtenu est déséquilibré. Pour l'équilibrer, OGIEN (2008 : 83) propose de revoir les hypothèses initiales sur lesquelles reposent les prévisions. Cela peut se traduire par un changement du mode de financement initial ou un changement des conditions d'exploitation afin de réduire le besoin, ou encore l'abandon pur et simple de l'investissement.

Tableau 2 : Modèle de plan de financement prévisionnel

Exercice	N+1	N+2	N+3	N+4
Ressources				
Capacité d'autofinancement (CAF)				
Cession des immobilisations				
Augmentation de capital en numéraire				
Subventions reçues				
Emprunts souscrits				
Total ressources				
Emplois				
Dividendes versés				
Investissements				
Remboursement du capital des emprunts				
Variation du BFRE				
Total emplois				
Variation de la trésorerie (total des ressources – total des emplois)				

Source : OGIEN (2008 : 85)

1.3.2.2 Budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un état prévisionnel détaillé, en général établi mois par mois, qui a pour objet de déterminer l'encaisse disponible et le montant des besoins de trésorerie nécessaire au maintien de la solvabilité de l'entreprise (MELYON, 2007 :282).

Le budget de trésorerie vise donc à anticiper la situation financière à très court terme de l'entreprise et à choisir le mode de financement ou de placement le plus adéquat, dans le but de disposer des financements nécessaires, aux meilleures conditions possibles, et d'optimiser le résultat financier de l'entreprise.

Pour DORIATH, LOZATO, MENDES & NICOLLE (2008 : 309), il prend en compte les opérations courantes (ventes, achats,...), mais aussi des opérations liées à l'investissement et au financement (prêt, augmentation de capital). Il fait ressortir les rubriques suivantes :

- situation de trésorerie en début de période (début du mois);
- encaissements ;
- décaissements ;
- situation de trésorerie à la fin de la période (fin du mois).

Notons que le solde final du mois sera le solde initial du mois qui suit. Ainsi, le budget de trésorerie se présentera comme suit :

Tableau 3 : Modèle de budget de trésorerie

Opérations	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Jui	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Déc
A - Situation en début de période												
Encaissements												
ventes TTC												
Prêts obtenus												
Augmentation de Capital												
Autres encaissements												
B- Total Encaissements												
Décaissements												
Achats TTC												
Salaires												
Charges sociales												
TVA à payer												
Investissements												
Remboursements prêt												
Autres décaissements												
C- Total Décaissements												
D - Situation en fin de période = A+B-C												

Source : inspiré de KNEIPE (1997 : 151)

1.3.2.3 Plan de trésorerie en date de valeur

Selon BELLIER & KHATH (2000 : 103), ce plan vise à optimiser le solde des comptes bancaires afin de maximiser les produits financiers et de minimiser les services bancaires et les frais financiers.

Le suivi des mouvements de la trésorerie en date de valeur peut être enregistré quotidiennement dans un tableau. Ce tableau reprend pour une seule banque tous les flux qui vont impacter le solde du compte bancaire, qu'ils soient certains ou simplement prévisibles. Ces flux sont consignés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Modèle de tableau de suivi de la trésorerie en date de valeur

Mouvement de la banque A du lundi 11 au Dimanche 17 Juillet 2011							
Libellés	Lun 11	Mar 12	Mer 13	Jeu 14	Ven 15	Sam 16	Di 17
Solde en début de journée (1)							
Flux Entrant							
Remise en espèce							
Chèque à l'encaissement							
Encaissement d'effet							
Domiciliation							
Intérêt à recevoir							
Divers à recevoir							
Total Flux Entrant (2)							
Flux Sortant							
Retrait d'espèce							
Chèque émis							
Virement émis							
Intérêt à payer							
Ordre permanent de payer							
Total Flux Sortant (3)							
Solde opérations du jour (4) = (2) - (3)							
Solde en fin de journée (5) = (1) +(4)							
Observations							

Jours non
ouverts

Source : inspiré de BELLIER & KHATH (2000 : 105)

1.3.2.3 Plan de trésorerie glissant

Contrairement aux autres prévisions de trésorerie qui sont figées à un moment donné, le plan de trésorerie glissant ou coulissant est actualisé en permanence. L'horizon progresse au fur et à mesure du déroulement de l'année. C'est pourquoi, il est souvent à cheval entre deux exercices comptables. Il peut être mensuel ou hebdomadaire. Pour DORBES (2004), il permet de positionner les décaissements en face des encaissements et de justifier des demandes de crédits à CT. A chaque intervalle de temps, le financier compare les flux réalisés avec les prévisions, calcule les écarts ; ce qui le conduit à actualiser les prévisions.

Une bonne prévision de trésorerie permet d'éviter les difficultés de trésorerie et améliore les résultats financiers de l'entreprise. Elle facilite les relations de travail avec le banquier car ce dernier apprécie de connaître à l'avance les besoins financiers de ses clients.

Cependant, avec les opérations financières de plus en plus volumineux et complexe, le trésorier ne peut se passer de l'outil informatique aussi bien pour les prévisions que pour les décisions liées à la trésorerie.

1.3.3 Les outils Informatiques

Pour gérer la trésorerie avec précision et surtout dans le délai, les entreprises ont besoin de solutions adaptées à leur organisation. Or, grâce aux évolutions technologiques récentes, de nombreux logiciels sont disponibles aujourd'hui sur le marché et restent abordables et simples d'utilisation.

DORBES (2004) décompose l'offre en deux outils distincts qui peuvent être acquis séparément : le logiciel de communication bancaire et le logiciel de la gestion de la trésorerie.

1.1.3.3.1 Le logiciel de communication bancaire

La télétransmission permet de rapatrier automatiquement les flux bancaires de la veille. En effet, DORBES (2004) assure que cet outil permet d'envoyer des virements, des effets de commerce, des bons à payer, des transferts et permet de récupérer les relevés de comptes (en date d'opération et en date de valeur), etc.

Les avantages des logiciels de communication sont multiples. Nous avons :

- des gains de productivité grâce à l'automatisation des procédures et à un accès rapide à l'information ;
- des gains financiers grâce à la réduction des frais bancaires et à la diminution des délais de remise en banque ;
- une plus grande sécurité et fiabilité grâce à la dématérialisation, à un mot de passe personnel et à la réduction des risques d'erreurs de saisie.

1.3.3.2 Logiciel de gestion de trésorerie

Selon TYSEBAERT (2000 : 166), ce logiciel permet, grâce à un tableau de bord et à des outils de simulation, de prendre des décisions d'équilibrage, de placement, d'utilisation d'une autorisation de découvert ou de négociation d'un crédit CT. Dans beaucoup de cas, surtout en PME, un développement sur tableur « Excel » pourra suffire. Sur une base hebdomadaire, les prévisions ne nécessitent pas de tenir compte des dates de valeur. Si l'on souhaite aller plus loin et notamment contrôler ses conditions de banque, piloter en dates de valeur, suivre la répartition entre les établissements ou envisager un cash pooling, un logiciel du marché s'imposera.

Conclusion

La gestion des coûts financiers des transactions s'inscrit dans l'objectif de la gestion de trésorerie à savoir : solvabilité et rentabilité. En effet, les coûts financiers sont souvent liés à des problèmes de liquidité qui amènent les entreprises à trouver le financement adéquat afin d'optimiser la rentabilité. Les causes des problèmes de trésorerie peuvent également expliquer les coûts financiers des transactions dont la gestion efficace passe par les outils de gestion de la trésorerie.

Maintenant que nous avons les outils, nous allons voir dans le chapitre qui suit les conditions d'une bonne gestion de ces coûts financiers des transactions.

CHAPITRE 2 : CONDITIONS DE MAITRISE DES COÛTS FINANCIERS DES TRANSACTIONS

La gestion de la trésorerie aborde chaque objet de coût différemment. Ainsi, la maîtrise des coûts des services bancaires sera essentiellement basée sur la négociation avec le banquier tandis que les coûts des opérations commerciales et financières seront abordés autrement.

L'objet de ce chapitre est de montrer quelques techniques pour maîtriser les coûts des services bancaires. Toutefois, il est à noter que les frais sont bien souvent la conséquence de la politique commerciale et financière. Il serait donc judicieux de maîtriser les opérations commerciales et financières qui pourraient engendrer des coûts financiers.

2.1 Maîtrise des Coûts des services bancaires

La banque est une entreprise qui a des obligations de résultat. C'est pourquoi elle a tendance à maximiser ses commissions sur chaque opération qu'elle aura à facturer à son client (entreprise). D'après APPERT (2001 : 150), la maîtrise des coûts des services bancaires passe nécessairement par la compréhension de l'activité de la banque et ses modes de rémunération. Ces différents modes de rémunération sont aujourd'hui nombreux et souvent difficiles à appréhender pour un néophyte. C'est en cela que la qualité de la relation avec son banquier est importante.

L'entrée en relation avec la banque doit obéir à un certain nombre de critères dont les plus récurrents sont la situation géographique, le métier de la banque, la tarification bancaire et la qualité de son gestionnaire de compte.

Les inducteurs des coûts des services bancaires sont liés aux conditions bancaires, et à l'utilisation des modes de paiement. C'est pourquoi, la réduction de ces coûts passe par la négociation des conditions bancaires et la maîtrise des moyens de paiement.

2.1.1 Maîtrise des conditions bancaires

Selon GIDE & PENIN (2000 : 255), le banquier est un vendeur de capitaux. A ce titre, il est ouvert à toutes les négociations. Cependant, pour une question d'efficacité, le gestionnaire de trésorerie ne doit négocier que ce qui a un réel impact sur sa trésorerie ou sur le résultat de l'entreprise. Il doit par exemple faire porter la négociation que sur les opérations les plus importantes, en volume et en nombre (voir annexe 1).

Pour POUZAUD (2009 : 40), l'optimisation des frais bancaires obéit à quatre règles qui sont la négociation qui permet d'avoir des conditions particulières, le respect des engagements car souvent les conditions bancaires ne correspondent pas toujours avec les frais relevés, la veille concurrentielle pour bénéficier des meilleures conditions et la gestion de la trésorerie qui implique une gestion correcte des comptes.

Concernant la négociation, elle doit se faire dans un climat de confiance. Généralement, l'assouplissement des conditions dépend du degré de confiance que la banque accorde à son client. Cependant, il peut avoir une confiance absolue entre l'entreprise et son gestionnaire sans pour autant bénéficier des meilleures conditions. C'est pourquoi, il est important d'identifier le mode de prise de décision afin de toucher le bon interlocuteur.

Une bonne négociation se prépare en avance nous dit SION (2003 :148) et l'objet des négociations diffère d'une entreprise à une autre. Mais cinq (5) types de négociations reviennent incessamment. Ce sont les négociations des taux du crédit, des jours de valeur, des commissions, des lignes de crédit et des garanties.

2.1.1.1 Négociation des taux du crédit

Le taux d'intérêt est défini par PEYRAÏD & MAX comme étant « le coût du crédit exprimé en pourcentage de la valeur d'une dette. » Il résulte de plusieurs facteurs sur lesquels il est possible d'agir. Il s'agit du taux de référence et la majoration propre au client.

- **Le taux de référence** : il faut négocier le taux de référence servant de base au taux du crédit. L'entreprise doit opter, par exemple, pour le taux moyen mensuel (TMM) du marché interbancaire au lieu du taux de base bancaire (TBB). En effet, le TMM du marché interbancaire est moins élevé que le TBB.

- **La majoration propre au client** : cette majoration est fonction de la structure financière de l'entreprise, de sa rentabilité et son endettement. Elle représente le risque que le banquier prend avec l'entreprise. Il faut éviter que le banquier n'abuse de cette majoration en s'assurant que la majoration appliquée correspond bien à la catégorie à laquelle appartient l'entreprise.

2.1.1.2 Négociation des jours de valeurs

BELLIER & KHATH (2000 : 45) définit la notion de jour de valeur comme étant le nombre de jours qu'il faut ajouter à la date d'opération sur les mouvements créditeurs ou retrancher à la date d'opération sur les mouvements débiteurs pour connaître la date à partir de laquelle une opération porte intérêt. Cette date est appelée date de valeur. Elle est la date à laquelle la banque considère, pour le calcul des intérêts, que la somme est effectivement disponible ou indisponible dans les comptes. D'autres notions impactent la date de valeur :

- l'heure de caisse : c'est l'heure au-delà de laquelle les opérations bancaires sont réputées faites le jour ouvré qui suit la date d'opération.
- les jours ouvrés : ce sont les jours effectivement travaillés par la banque.
- domiciliation: établissement bancaire où un titre de paiement est payable. Le plus souvent il s'agit de la banque du tiré.
- les jours calendaires : ce sont les jours du calendrier.
- les jours de banque : ce sont les jours ajoutés à la durée du crédit résultant de l'application des dates de valeur.

Pour SION (2003 : 70), les dates de valeur constituent un coût caché difficilement mesurable par un profane. Les jours de valeur appliqués par la banque ont un impact significatif dans le coût des frais bancaires.

Le but des négociations est de réduire les effets de ces jours sur les frais en diminuant le plus possible le nombre de jour de valeur par rapport aux jours prévus par les conditions générales de la banque. En effet, en connaissant les modes de compensation bancaire, il est possible de reconstituer les frais dus aux dates de valeur, donc de les optimiser.

2.1.1.3 Négociation des commissions

Concernant les commissions, SION (2003 : 71 – 76) en a recensé six qu'il a classées en deux catégories : les commissions sur opérations et les commissions de compte.

Les commissions sur opération représentent l'ensemble des commissions relatives aux différentes prestations fournies par la banque. Ce sont : les encaissements, les décaissements, les avis d'impayés, etc.

Quant à la commission de compte, il en existe deux principalement qui sont :

- **la commission de mouvement** : Elle est prélevée sur les mouvements débiteurs de nature commerciale, en même temps que les agios sur découvert. Sont donc exclus de la commission de mouvement, les débits de nature financière tels que les agios, les remboursements d'emprunts et les achats de devises. Pour BOURETS (2008 : 91), cette commission constitue une source importante de revenu de la banque.

Pour réduire cette commission, les groupes d'entreprises utilisent le netting qui est défini par BI TRA (2011 : 243) comme une opération de gestion de trésorerie de l'entreprise qui consiste à gérer l'ensemble des positions débitrices et créditrices des entreprises d'un même groupe. Un système de compensation de dettes et créances sur une période déterminée permettant de régler uniquement les soldes (après compensation) périodiquement. L'objectif du netting est de rationaliser les flux de règlement à l'intérieur d'un groupe par une réduction des volumes transférés d'une société à l'autre réduisant ainsi les frais inhérent aux différentes transactions.

- **la commission de plus fort découvert (CPFD)** : C'est une commission calculée sur le plus fort découvert de chaque mois. Elle est souvent plafonnée à 50% des intérêts débiteurs. Cependant, une pénalité de dépassement peut être calculée si le débit excède le montant du découvert autorisé.

Le gestionnaire de trésorerie a la possibilité de vérifier que toutes les commissions facturées sont justifiées et ne comportent pas d'erreurs ni d'omissions. Cela se fait à partir d'un document appelé échelle d'intérêts qui sert à calculer les agios. Ce document reprend, pour chaque compte, son solde en valeur au jour.

Deux types de commissions existent : les commissions calculées sur les montants du crédit et les commissions sur services.

- **Les commissions calculées sur le montant du crédit** : elles comprennent la commission d'engagement qui se négocie en même temps que celle relative au taux du crédit, et la commission sur les cautions délivrées par la banque dont il est possible d'envisager une réduction.
- **Les commissions sur services** : il est possible de demander une exonération de cette commission sur certaines opérations comme les virements entre plusieurs comptes d'une même banque, les impayés.

2.1.1.4 Négociation des lignes de crédit

Concernant ce point, la négociation porte sur le plafond d'escompte et le montant du découvert.

- **La négociation du plafond d'escompte** dépend du niveau d'activité de l'entreprise ainsi que de sa situation de trésorerie.
- **La négociation du montant du découvert** : le découvert, dont le montant dépasse rarement un mois de chiffre d'affaires (CA) hors taxe, a une durée d'un an, renouvelable. Il est fonction du CA, de la structure financière de l'entreprise, ses besoins exprimés à travers le budget de trésorerie et de ses relations avec la banque. L'obtention d'un découvert est conditionnée aussi par la garantie qu'offre l'entreprise.

2.1.1.5 Négociation des garanties

La garantie vise à protéger la banque contre un risque de non remboursement. Elle est porte sur des actifs réels ; mais, elle revêt souvent la forme de caution ou d'avals.

Si l'entreprise a une excellente situation financière, la banque peut limiter les garanties exigées à défaut d'en être dispensé. Cela permet de faire des économies car toute garantie a un coût. Il y a en d'autre qui renferme des coûts élevés. Il faut donc que le trésorier soit attentif pour déceler, parmi les garanties demandées par la banque, celles qui ont un caractère excessif.

Tableau N° 5 : étude des garanties

▪ Garanties considérées comme raisonnables	
Crédit par caisse	Caution et/ou assurance décès
Crédit par escompte	Rien ou une caution sur une partie du montant autorisé
Crédit à moyen terme	Nantissement du matériel
	Nantissement du fonds de commerce
Crédit à long terme	Hypothèque
▪ Garanties abusives	
Crédit par caisse ou par escompte	Hypothèque, nantissement du fonds de commerce
Crédit à moyen terme	Hypothèque et nantissement

Source : Langlois & Mollet (2004 : 256)

2.1.2 Maîtrise des modes de paiement

Chaque mode de paiement a un coût. A cela, s'ajoutent les frais induits par leurs dates de valeur sans oublier la sécurité. C'est pourquoi pour LANGLOIS (2004 : 329), le choix des modes de paiement repose sur les critères ci-après : sécurité, fiabilité des délais, coûts dates de valeur et placement.

Le trésorier doit donc privilégier le mode de paiement qui lui permet de réduire l'incertitude des délais. Pour ce critère, les espèces représentent le meilleur mode de paiement car le règlement est immédiat et certain. Cependant, il se pose le problème de sécurité lié à sa conservation.

Pour répondre au critère de fiabilité du délai, le trésorier peut utiliser les effets de commerce qui garantissent au vendeur un délai.

Souvent, le gestionnaire de trésorerie est confronté à un arbitrage entre un risque de découvert et un gain de placement (voir annexe 2). Il lui revient donc de s'assurer que le coût de ce découvert ne dépasse pas le gain escompté.

En somme, le trésorier doit maîtriser tous les contours des moyens de paiement qu'il émet afin d'optimiser leurs coûts.

2.1.3 Minimisation des intérêts débiteurs

KNEIPE (1997 : 263) explique que l'intérêt débiteur est une charge due à un solde débiteur. Les banques calculent les intérêts débiteurs à partir de la somme des nombres débiteurs ; le nombre débiteur étant le produit du montant du solde débiteur par le nombre de jours pendant lequel le solde débiteur est resté inchangé, divisé par cent.

L'entreprise dont l'objectif est d'améliorer la gestion et le rendement de sa trésorerie est obligée d'optimiser ses soldes débiteurs en vue de réduire l'endettement global à court terme. Pour atteindre cet objectif, les sociétés d'un même groupe sont amenées à mettre en commun leurs disponibilités financières afin de réduire les soldes débiteurs qui sont générateurs de frais financiers. Cette pratique est appelée le cash pooling.

Vernimmen (2012 : 1084) définit le cash pooling comme étant une gestion centralisée au jour le jour des soldes bancaires. Il permet de réduire les intérêts à payer et d'augmenter les intérêts à percevoir par une compensation des soldes débiteurs par les soldes créditeurs par fusion des échelles d'intérêts.

Pour BI TRA (2011 : 77), cette méthode de gestion centralisée de la trésorerie assure à la fois le financement ou la liquidité du groupe et l'amélioration de son résultat global.

2.1.4 Gestion du risque des taux d'intérêt

D'après Vernimmen (2009 : 438), les fluctuations des taux d'intérêt exposent le détenteur de titres financiers au risque de moins-value en capital qui se traduit pour l'investisseur par un coût effectif ou un manque à gagner. Le risque de taux se décompose donc en deux risques que sont le risque en capital et le risque en revenu. Cependant, DE BOISSIEU (1976 : 82) affirme qu'il y a une dépendance étroite entre les risques en revenu et les risques en capital.

Vernimmen (2009 : 438) définit le risque en capital comme étant une dépréciation du patrimoine de l'entreprise liée aux fluctuations des taux d'intérêt. Ainsi, un emprunt à taux variable peut voir son coût s'accroître avec la hausse des taux. Ce qui représente une sortie supplémentaire de trésorerie.

Quant au risque en revenu, il est perçu par Vernimmen (2009 : 438) comme le risque d'une diminution des revenus de l'entreprise liée aux fluctuations des taux d'intérêt. En effet,

lorsque l'entreprise détient des emprunts à taux fixe, et que les taux baissent, l'entreprise perd de l'argent par rapport à des concurrents qui auront choisi un emprunt à taux variable.

Le gestionnaire de la trésorerie cherche toujours à bénéficier des taux les plus favorables (bas lorsqu'il emprunte et haut quand il prête) pour comprimer les frais financiers et maximiser les produits. Pour cela, QUIRY & LEFUR (2009 : 584) recommandent aux trésoriers de développer une vision de l'évolution des taux d'intérêt en se demandant si les taux d'intérêt vont augmenter ou diminuer et dans quelle mesure. Pour les néophytes, ils pourront faire appel à leur banquier pour assoir cette vision. De cette vision de l'évolution du taux d'intérêt découle la décision de couverture ou non des risques.

Lorsque le trésorier a pris sa décision sur la façon d'aborder le risque de taux, il doit choisir l'instrument financier en fonction de la situation de l'entreprise. D'après DEBELS, DESMULIERS & DUBUS (1992 : 37), les instruments financiers, les plus utilisés sont :

- **le terme contre terme** : selon VERNIMMEN (2012), c'est un contrat par lequel la banque garantit la mise en place d'un emprunt ou d'un placement pour une période future. Le taux terme contre terme correspond au taux implicite obtenu en empruntant une somme pour une certaine durée et en la plaçant pour une autre durée.
- **le futur rate agreement (FRA)** : pour VERNIMMEN (2012), il permet de fixer aujourd'hui un niveau de taux d'intérêt pour une opération future. Le FRA permet à l'entreprise de se couvrir contre une hausse éventuelle des taux d'intérêt moyennant un minimum de frais (voir annexe 3).
- **l'interest rate swap (IRS) ou le swap de taux d'intérêt** : c'est un échange ou un troc de taux d'intérêt selon VERNIMMEN (2012).
- **les options de taux d'intérêt** : pour VERNIMMEN (2012), c'est un contrat par lequel l'acheteur obtient le droit mais pas l'obligation d'emprunter ou de prêter à un taux garanti, à une date fixée et pour une période déterminée.

L'utilisation d'un instrument financier pour couvrir un risque de taux d'intérêt découle de la vision que le trésorier a de l'évolution du taux d'intérêt. Aussi, d'après certains instruments financiers nécessitent la mise en place d'une véritable stratégie.

La conséquence des conditions bancaires et de l'emploi des modes de paiement est visible à travers le ticket d'agios ou décompte d'agios qui est défini par LEHMANN & MACQUERON (1995 : 342) comme : « un document envoyé par la banque à l'entreprise

pour lui communiquer son échelle d'agios ». Les agios représentent la facturation mensuelle ou trimestrielle comprenant les intérêts débiteurs, les frais de tenue de compte et différentes commissions.

2.2 Maîtrise de l'exploitation

Pour se prémunir contre les désagréments causés par les partenaires commerciaux, on établit des prévisions telles que le budget pour permettre l'anticipation. Cependant, il arrive des imprévus et l'entreprise se doit d'être réactive. Trouver des solutions adéquates revient à analyser les risques qui menacent la stabilité financière de l'entreprise et les maîtriser. Sans être exhaustif, les principaux risques sont : le risque de dégradation du BFR, le risque de fluctuation des prix et le risque de change.

2.2.1 Maîtrise du BFR

Le BFR correspond, selon BRUSLERIE (2010 : 255), à l'immobilisation d'unités nécessaires pour le fonctionnement courant de l'entreprise. C'est pourquoi POUZAUD (2009 : 37) affirme que sa gestion est fondamentale pour la maîtrise de la trésorerie ».

Le BFR dépendant des délais de stockage et du décalage entre le délai client et le délai fournisseurs, sa maîtrise découlera de la gestion du stock et des actions sur le délai.

2.2.1.1 Gestion de stock

La maîtrise du BFR passe par la réduction du stock de marchandises, de matières premières, de produits finis ou encore des encours. Cela revient à diminuer la durée de stockage et le stock outil. Il revient également à l'entreprise de coordonner au mieux les plannings de vente et de production afin que le niveau de stock soit en adéquation avec le besoin de l'entreprise. Notons que, selon PLUCHART (2010 : 138), une production à la commande est le meilleur moyen pour maîtriser la partie du BFR induite par les stocks.

2.2.1.2 Actions sur le délai

Les règlements fournisseurs servent à payer les fournisseurs. Ainsi pour AVRIL (2010), le délai contractuel client moyen doit constituer la référence de négociation du délai fournisseur car l'obtention d'un délai fournisseur inférieur à celui accordé au client entraîne un déséquilibre du besoin affectant ainsi la trésorerie. L'entreprise doit donc négocier des délais de paiement fournisseurs plus long. Ensuite, pour limiter le risque que le client ne règle pas sa dette à l'échéance fixée, l'entreprise doit exiger une avance. Ce qui servira à renflouer les caisses. Après pour juguler l'action du délai, elle pourra choisir entre les solutions suivantes :

- le termaillage qui consiste à accélérer ou retarder les encaissements ou les décaissements selon les besoins en trésorerie ;
- l'effet de commerce qui est un moyen de paiement utile aux entreprises dans le cadre de relations commerciales avec des délais de paiement. Cela permet de garantir les paiements. En plus, l'entreprise (bénéficiaire) a la possibilité de les escompter, réduisant ainsi les manques de trésorerie résultant d'un décalage entre le paiement de factures reçues et l'encaissement des factures émises. En outre, il favorise le paiement rapide des fournisseurs permettant ainsi de profiter d'escomptes importants ;
- l'affacturage qui garantit non seulement le recouvrement de la créance, mais libère par la même occasion, l'entreprise des tâches administratives, lui permettant ainsi de se concentrer totalement sur son activité principale.

2.2.2 Gestion des fluctuations des prix

La sécurisation des prix est un enjeu fort en ce sens que l'absence d'une stratégie de sécurisation peut fragiliser le revenu de l'entreprise. La sécurisation doit se concevoir comme une pratique d'anticipation à l'image d'une assurance. Ainsi, Pour KNEIPE (1997 : 289), l'entreprise peut se couvrir en utilisant l'une des techniques suivantes :

- un call ou une option d'achat qui garantie à l'entreprise un prix d'achat minimum pendant une période ;
- un put ou une option de vente qui garantie un prix de vente minimum, couvrant ainsi l'entreprise contre la baisse du prix de la production ;
- une couverture de change qui peut se faire à travers le tableau ci-dessous.

Tableau N° 6 : Suivi de la position de change

Opérations	Devise A	Devise B	Devise C
Opérations commerciales			
▪ Ventes			
▪ Achat			
Solde 1			
Opérations Financières			
▪ Créances			
▪ Dettes			
Solde 2			
Position globale de change			
Solde 3 = Solde 1 + Solde 2			

Source : inspiré de LEGER & KALOUSIS (2008 : 44)

Il est à noter que toutes les techniques décrites ci-dessus ont chacune un coût et comportent des risques. Il appartient donc au gestionnaire de la trésorerie d'opérer des choix qui répondent au mieux au critère de la rentabilité et de la sécurité.

2.3 Maîtrise des coûts des opérations financières

La maîtrise des coûts des opérations financières passe essentiellement par l'arbitrage entre les différents modes de financement et entre les différentes possibilités de placement.

2.3.1 Choix du mode de financement

Le choix d'un mode de financement dépend du contexte et des enjeux du moment. Ainsi, il sera préférable de vendre des créances (affacturation) si le gestionnaire de la trésorerie présente la perte de la créance, même si son coût est plus élevé que celui de l'escompte. De même, il est préférable de perdre sur une opération si cela peut engendrer des gains futurs plus importants. Il n'existe donc pas un cadre figé pour maîtriser les charges financières.

Cependant, il est possible de mettre en exergue le raisonnement qui guide le gestionnaire de la trésorerie dans ses choix (voir annexe 4).

2.3.2 Choix des placements des excédents de trésorerie

L'entreprise peut dégager des excédents de trésorerie qu'il faut rentabiliser. Pour cela, il existe plusieurs modes de placement qui amènent le gestionnaire de trésorerie à opérer un choix. Ce choix doit obéir à certains critères.

2.3.2.1 Critères à prendre en compte lors d'un placement

Pour DEBELS, DESMULIERS & DUBUS (1992 : 29), les critères qui déterminent le choix d'un placement sont :

- **le montant du placement** : certains placements exigent un montant minimum ;
- **la durée prévue du placement** : il existe pour certains placements une durée limite qui empêche le gestionnaire de trésorerie de profiter d'une autre opportunité ;
- **la rentabilité** : qui vise à maximiser le placement pour un seuil de risque donné ;
- **la sécurité** : c'est la pondération des risques émetteur et de taux ;
- **la liquidité** : c'est la possibilité de sortir du placement à tout moment sans pénalité ni décote.
- **l'anticipation sur l'évolution du taux d'intérêt et du taux de change pour un placement en devises** : ceci influence le choix de l'instrument et sa durée ;
- **l'attitude de l'entreprise par rapport au risque** : cela conditionne le degré de risque que le gestionnaire de la trésorerie pour prendre ;
- **le régime fiscal des différents types de placements** : cela entre dans le cadre de la maximisation du placement.

Après le choix du placement, le gestionnaire de trésorerie doit prendre une dernière option : la gestion directe ou la gestion déléguée.

Souvent, le choix ne se fait pas entre les placements mais entre un placement et un découvert.

2.3.2.2 Arbitrage entre un placement et un découvert

L'arbitrage peut se faire entre un placement et un découvert. En effet, il est souvent opportun d'effectuer un placement et de risquer un découvert.

Pour KNEIPE (1997 : 112), deux possibilités s'offrent à l'entreprise qui dégage un excédent qui ne sera utilisé que dans plusieurs jours :

- placer cet excédent tout en s'exposant au découvert en cas d'imprévu. Ce risque devient désuet si le rendement attendu est plus élevé que le coût du découvert.
- ne rien faire. Ce qui constitue un manque à gagner.

La décision appartient au gestionnaire de la trésorerie qui va agir en fonction de son appréciation du moment.

Conclusion

La gestion optimale des coûts financiers des transactions passe par la synthèse de tous les problèmes financiers qui se posent à l'entreprise. Cette vision globale de l'activité financière conduit à une approche système du problème qui va déterminer le modèle d'analyse décrit dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

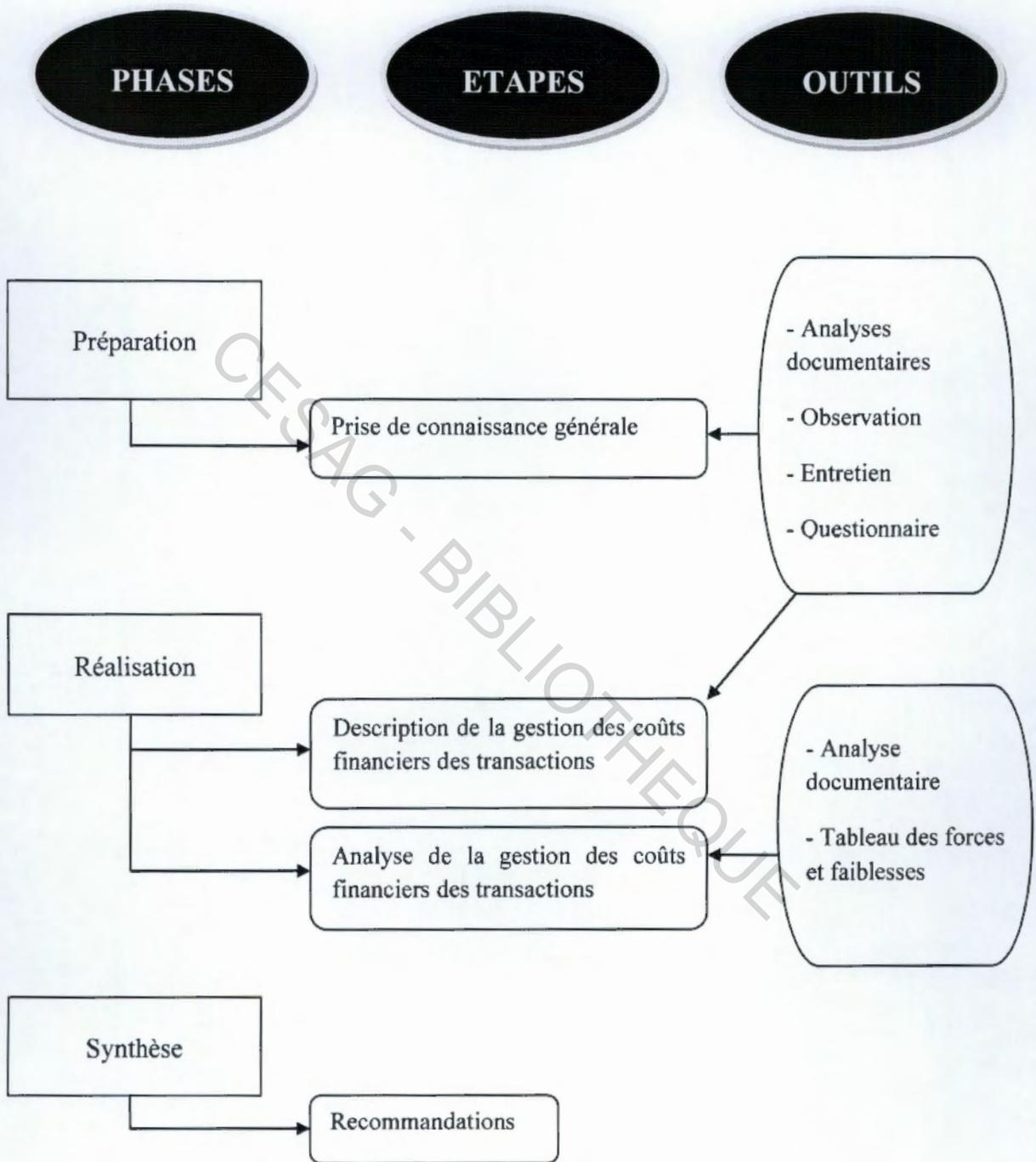
Après avoir présenté les conditions d'une bonne gestion des flux financiers, nous allons dans ce chapitre présenter la méthodologie de recherche qui nous permettra de prendre connaissance de l'activité de trésorerie et de gestion des flux financiers de l'entreprise étudiée afin de faire de recommandations pertinentes.

Pour cela, nous avons opté pour une méthodologie qui se décline en trois principaux points : la présentation du modèle d'analyse, la présentation des outils de collecte et d'analyse des données et la présentation des méthodes d'analyse des données.

3.1 Modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse est une représentation schématique constituée de quatre phases. Il est illustré à travers la figure n°1.

Figure 1 : Modèle d'analyse



Source : nous même

Pour appliquer ce modèle d'analyse, nous allons utiliser des techniques d'échantillonnage et quelques outils de collecte des données.

3.2 Les techniques d'échantillonnage

Les techniques d'échantillonnage sont utilisées pour faire face à l'impossibilité de réaliser des tests de procédure ou de contrôle substantif sur l'ensemble de la population des opérations.

3.2.1 Echantillonnage pour les tests de procédure

Un échantillonnage statistique est généralement utilisé pour les tests de procédure. Pour ce faire, nous allons choisir dans un premier temps un nombre prédéterminé d'opérations constituant l'échantillon. Si une erreur est décelée dans ce premier échantillon, un autre échantillon sera défini.

3.2.2 Echantillonnage pour les contrôles substantifs

Pour les contrôles substantifs, la définition de l'échantillon peut être obtenue en deux étapes. La première étape consiste à définir la taille et la sélection de l'échantillon par une méthode statistique ou non statistique. Ensuite, dans le cas de l'échantillonnage statistique, la taille de l'échantillon est obtenue par une fonction mathématique qui combine le seuil de signification, l'évaluation du risque de non détection et la taille du solde de compte.

3.3 Les outils de Collecte des données

Pour mener notre étude, nous adopterons une approche exploratoire utilisant quatre outils comme moyen de collecte d'informations. Ce sont la revue documentaire, l'observation, le questionnaire et l'interview.

3.3.1 La revue documentaire

Nous allons étudier dans cette étape, la documentation existante relative à la gestion des frais financiers pour identifier les différents concepts liés à cette activité. Pour cela, nous allons passer en revue les documents relatifs aux opérations bancaires tels que les contrats qui lient l'entreprise à ses banques, les relevés bancaires, les tickets d'agios et les offres des autres banques. Les états financiers ainsi que tous documents internes susceptibles de nous aider à appréhender les coûts financiers des transactions seront examinés. Ces documents concerneront les trois derniers exercices comptables.

3.3.2 L'observation

Pour RENARD (2000 : 327), l'observation est un outil d'application universelle, car tout est observable ». C'est un outil de collecte de données qui consiste à observer ce qui se passe sur le terrain. Lors de notre intervention, nous allons collaborer avec le gestionnaire de la trésorerie et profiter par la même occasion, pour l'observer dans le but de s'imprégner de ses méthodes et outils de travail afin d'en déceler les forces et les faiblesses. Pour cela, nous allons l'assister dans l'exécution de ses tâches quotidiennes.

3.3.3 Le questionnaire

Le questionnaire est un outil de diagnostic qui vise à déterminer les forces et les faiblesses apparentes d'une procédure. Cet outil nous permettra de corroborer les résultats de détection des forces et faiblesses provenant de la revue documentaire et l'observation. A cet effet, il sera adressé à tous les acteurs intervenant dans gestion de trésorerie notamment le gestionnaire de la trésorerie et les gestionnaires des comptes bancaires. Les questions seront ouvertes pour permettre des commentaires.

3.3.4 L'entretien

L'objectif de l'entretien (voir guide en annexe 5 à la page 83) est de recueillir des informations permettant la compréhension de la gestion des frais financiers et la description du processus en la matière. En somme, il permet de décrire ce qui devrait se passer dans

l'organisation et ce qui s'y passe réellement, confrontant ainsi les informations confuses ou contradictoires.

L'entretien est très utile pour la description des processus d'autant plus que cette description est faite par celui qui exécute la tâche. Pour LEMANT (1991 : 181), c'est « une technique de recueil d'information qui permet l'explication et le commentaire, et donc apporte une plus-value importante à la collecte des informations factuelles et des éléments d'analyse et de jugement. »

Etant très important pour une qualité des informations spécifiques recherchées, l'entretien concernera le gestionnaire de la trésorerie, le directeur général, le personnel d'OPHIRTEC, les tiers ainsi que les gestionnaires des comptes bancaires.

3.4 Méthode d'analyse des données

En raison de l'importance du problème, nous allons appliquer une méthode qui fonde son intervention sur les connaissances théoriques énumérées supra. La méthode la mieux indiquée est la méthode clinique. Empruntée à la médecine, elle signifie littéralement l'étude que le médecin pratique au chevet de son malade. Ainsi, cela va consister pour nous, une fois dans l'entreprise, à aller au-delà des processus structurés et normalisés pour proposer une autre manière d'agir et de procéder. L'objet étant d'appréhender les coûts financiers des transactions en insistant sur les leviers qui les conditionnent à savoir : les frais bancaires, le BFR et les opérations financières.

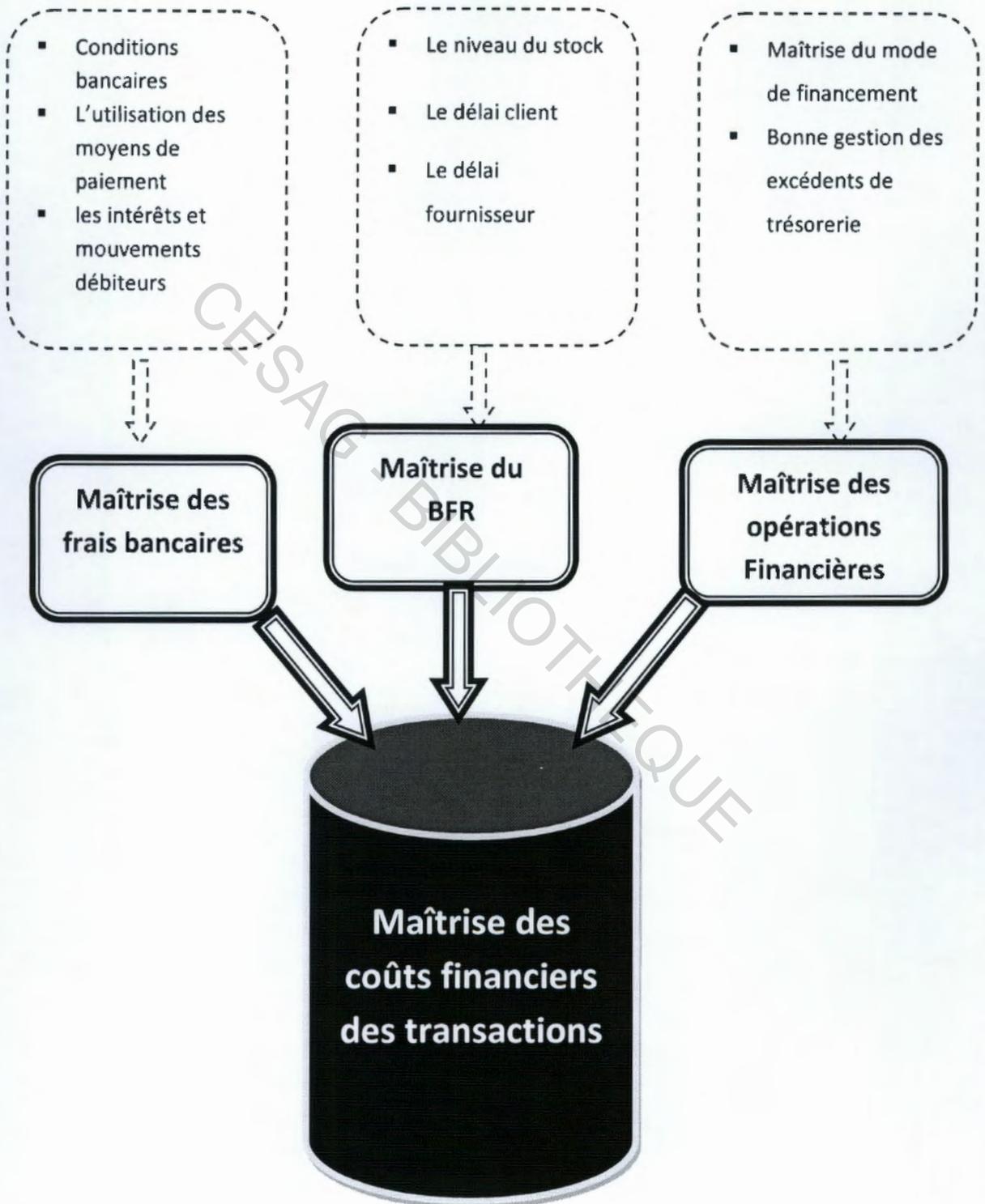
Chacun de ces leviers est influencé par plusieurs variables. Ainsi, la maîtrise des frais bancaires est conditionnée par une bonne négociation des conditions bancaires, une utilisation efficace des moyens de paiement et la minimisation des tickets d'agios.

Quant au BFR, il est sous l'influence du délai de stockage, le risque de crédit et le risque de change.

Concernant la maîtrise des opérations financières, les déterminants sur lesquels il faut agir sont le mode de financement et la gestion des excédents de trésorerie.

Nous obtenons ainsi la figure suivante :

Figure 2 : Variables pour la maîtrise des coûts financiers



A l'image de la méthode clinique qui poursuit un but pratique en émettant d'abord un diagnostic avant de proposer des recommandations en vue d'éradiquer le mal, les données recueillies seront analysées par comparaison au schéma ci-dessus qui constitue le référentiel dans le cadre de notre étude.

Cette analyse nous permettra de faire ressortir les forces et faiblesses ainsi que les impacts y afférents.

Conclusion

Nous avons présenté dans ce chapitre la démarche que nous allons adopter dans le cadre d'une gestion efficace des coûts financiers des transactions d'OPHIRTEC. Cette démarche a mis en évidence les différents outils d'analyses et de collecte des données qui seront utilisés dans le cadre de nos travaux.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA PARTIE I

Les coûts de transactions sont multiples et souvent cachés. Cependant, la gestion de trésorerie propose des techniques permettant de les maîtriser.

Ainsi, pour les frais bancaires, la gestion de trésorerie propose des méthodes de négociations et l'utilisation optimale des modes de paiement.

Par ailleurs, pour réduire les coûts des opérations commerciales, la gestion de trésorerie nous recommande d'abord de maîtriser le BFR en agissant sur le délai et en proposant différentes solutions pour endiguer le risque de crédit. Ensuite, elle explique les différents instruments financiers qui permettent de lutter contre les effets des fluctuations de prix. Enfin, elle met en exergue les différentes techniques pour se couvrir contre les risques de change.

Concernant les coûts des opérations financières, la gestion de trésorerie recommande la prise en compte de plusieurs facteurs et l'analyse de différents scénarii avant d'opter pour un choix de financement afin de minimiser les frais qui vont en découler. Cela est aussi valable pour les différents placements qu'aura à faire l'entreprise. Elle propose enfin des solutions pour réduire le risque du taux d'intérêt.

Fort de ces connaissances, nous pouvons à présent entamer la partie pratique de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE II : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Pour garantir leur compétitivité face aux évolutions technologiques et aux changements de l'environnement économique, les managers ont compris la nécessité de nouer des partenariats solides avec les banques. Cependant, ce qui aurait dû être un atout peut s'avérer un handicap en ce sens que les frais financiers générés par les différentes opérations grèvent bien souvent la rentabilité qui est l'un des piliers sur lesquels repose la pérennité de l'entreprise. C'est le cas d'OPHIRTEC dont les dirigeants ont compris la nécessité de se pencher sur les coûts financiers des transactions.

Pour cela, nous allons mettre en pratique les aspects théoriques abordés dans la première partie qui nous a permis de voir les problèmes de trésorerie et ses causes ainsi que les conditions optimales d'une bonne gestion de trésorerie conduisant à la maîtrise des coûts financiers des transactions.

Dans la seconde partie, nous présenterons, dans le chapitre 4, OPHIRTEC dans son ensemble avant de décrire les procédures de gestion de trésorerie existantes dans le chapitre 5. Dans le chapitre 6, nous mettrons en relief les différents coûts financiers des transactions et nous ferons des recommandations en vue de les optimiser.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION D'OPHIRTEC

Ces dernières années, le secteur de l'informatique a connu une croissance notable du fait de l'introduction d'internet et des ordinateurs dans le quotidien des ivoiriens. En effet, ce secteur est de plus en plus dynamique, développé et diversifié. Aussi, les activités des sociétés informatiques tournent-elles autour de l'édition de programmes informatiques, de la conception et l'installation de système informatique, de la vente de matériels et consommables informatiques et de l'activité de conseil.

C'est dans ce contexte d'engouement que la société OPHIRTEC a été créée sous la forme d'une entreprise individuelle en février 1999. Depuis cette date, elle a connu plusieurs mutations pour devenir une société moderne dotée d'une personnalité morale.

4.1 HISTORIQUE

Les différentes évolutions qu'a connues OPHIRTEC se situent tant au niveau du statut juridique qu'au niveau de l'activité.

4.1.1 Evolution du statut juridique

Le registre de commerce N° 765 du 08 Février 1999 annonce la création d'OPHIRTEC. A cette époque, l'entreprise était soumise à l'impôt synthétique. Le patrimoine de la société était confondu à celui de son fondateur qui était l'unique salarié. Le siège social était situé sur le boulevard du 7 décembre dans la commune de Koumassi.

La forme juridique de l'entreprise ainsi que le régime d'imposition constituaient un handicap pour la croissance de l'activité. En effet, du fait de sa forme juridique et du régime synthétique qui était son régime d'imposition, plusieurs entreprises du réel normal d'imposition refusaient de solliciter les services d'OPHIRTEC car voulant récupérer la TVA. En outre, la situation géographique du siège n'offrait pas une bonne visibilité à la clientèle. De ce fait, OPHIRTEC avait du mal à se faire connaître d'autant plus que la commune de Koumassi n'est pas réputée pour ses activités commerciales.

Pour pallier cet obstacle, l'exploitant individuel, a décidé de changer la forme juridique de l'entreprise. C'est ainsi qu'en 2007, par le registre de commerce N° 2976 du 24 mai 2007,

l'entreprise individuelle devient une société à responsabilité limitée (SARL) avec un capital de 10.000.000 FCFA fractionné en 1000 parts de 10.000 FCFA.

Trois ans après, la SARL procède à une augmentation de capital par incorporation de réserves portant le nombre de part à 2.500 représentant un capital de 25.000.000 FCFA.

Cette augmentation de capital a été recommandée par le cabinet d'audit et d'expertise comptable Ebur fiduciaire à qui la direction générale a confié la charge de rédiger un manuel des procédures. Compte tenu du volume des opérations et de la taille de la société, ce manuel avait pour objectif de fournir un cadre formel d'exécution des opérations, de garantir un contrôle interne fiable et d'accroître la productivité du personnel.

La transformation de l'entreprise en une SARL a suscité le changement de régime fiscal. Désormais, sous le numéro de compte contribuable 0735938A, OPHIRTEC est soumise au réel normal d'imposition. Ce qui lui permet de soumissionner à tous types d'appel d'offre y compris les appels d'offres lancés par l'Etat et ses démembrements.

Concernant le changement d'adresse géographique, il est intervenu dans la seconde moitié de l'exercice 2011. Aujourd'hui, OPHIRTEC est située dans la commune de Marcory sur le boulevard de Marseille, non loin de la zone portuaire. Ce qui lui offre un meilleur achalandage et facilite les démarches pour ses importations.

Les grandes dates qui ont marqué la vie d'OPHIRTEC sont résumées dans le tableau ci après :

Tableau 7 : Récapitulatif des grands moments d'OPHIRTEC

Dates	Evènements	Forme juridique	Capital	Régime fiscal	Localisation géographique
1999	Création d'OPHIRTEC	Entreprise individuelle	Non défini	Impôt synthétique	Koumassi
2007	Modification de la forme juridique	SARL	10.000 KCFA	Réel normal	Koumassi
2010	Augmentation de capital	SARL	25.000 KFCA	Réel normal	Koumassi
2011	Changement de localisation géographique	SARL	25.000 KFCA	Réel normal	Marcory, zone portuaire

Source : OPHIRTEC (2011)

Ces différents changements ont été favorisés par l'évolution de l'activité.

4.1.2 Evolution de l'activité

Lors de sa création en 1999, OPHIRTEC ne comptait qu'une seule activité, en l'occurrence l'édition de programmes informatiques. Sa clientèle était composée de petits commerces tels que les supérettes, les glaciers et les restaurants.

L'activité a connu un véritable essor lorsque le progiciel de gestion de stock OT2000 a été conçu. Cet outil, beaucoup prisé par les pharmacies, a constitué le pilier sur lequel s'est bâti le succès de l'entreprise.

Afin d'offrir un service inégalé, le directeur a opté pour le système de location en lieu et place de la vente. Ce qui permet à toutes les bourses de se procurer le progiciel OT2000. Plus précisément, l'activité consiste à concevoir des logiciels et à assurer le service après vente. Le logiciel qui est à la base du succès de l'entreprise est un logiciel de gestion de la caisse. Il permet également de faire de la gestion de stock. Il est beaucoup prisé par les entreprises qui gèrent un grand nombre d'articles et qui enregistrent d'importants mouvements de stock.

Le revenu issu de cette activité est le loyer que le client verse chaque fin de mois. Il est compris entre 50.000 FCFA et 100.000FCFA.

En retour, OPHIRTEC met son logiciel à la disposition du client et en assure la maintenance. Par ailleurs, OPHIRTEC prend en charge la formation du personnel devant travailler avec le progiciel. Cette activité peut être considérée comme la vache à lait de l'entreprise.

Fort du succès qu'à connu ce progiciel, le portefeuille clients s'est progressivement élargi aux hôpitaux publics tels que le centre hospitalier et universitaire de Cocody et le centre hospitalier régional d'Aboisso. Les cliniques privées telles que l'Amadone à Marcory et sainte foi à la Riviera utilisent également OT2000 pour suivre leurs stocks de médicaments. L'engouement pour cet outil de gestion est illustré par la figure 3 ci-dessous.

Ainsi, pour faire face à la demande sans cesse croissante, le directeur a bâti une équipe dynamique et compétente. D'un salarié à la création en 1999, OPHIRTEC compte aujourd'hui 21 salariés.

En 2006, OPHIRTEC ouvre deux autres services : le service «Vente de matériels et consommables informatiques » et le service « maintenance ».

Le premier service cité s'occupe de la vente des matériels et consommables informatiques. Cette activité s'est presque imposée à OPHIRTEC qui était devenu le conseiller de ses clients en matière d'informatique. En effet, les techniciens de la société faisaient régulièrement les courses des clients pour l'achat de matériel ou de consommables. Ils étaient également l'interlocuteur favori lorsqu'il y avait des problèmes informatiques. C'est ainsi que, suite à plusieurs suggestions de la part des clients et des employés, la direction d'OPHIRTEC décide de vendre des matériels et consommables informatiques. C'est une belle opportunité surtout qu'il existait déjà un portefeuille client sur qui s'appuyer. En outre, OPHIRTEC enregistre chaque mois de nouveaux clients logiciels qui n'ont aucun matériel informatique. C'est une aubaine qu'OPHIRTEC a su saisir puisque cette activité représente plus de 85% de son chiffre d'affaires.

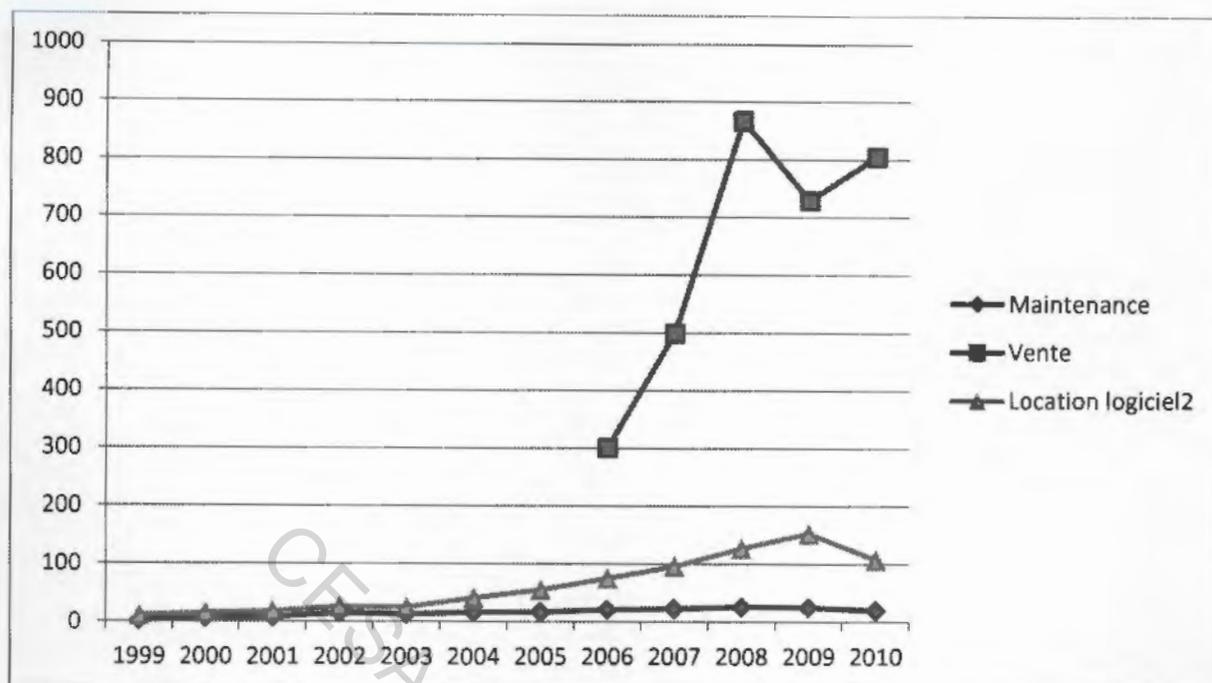
Pour cette activité commerciale, OPHIRTEC achète la marchandise avec des grossistes ivoiriens. Mais, il lui arrive souvent d'en importer de la France ou de Chine. Ces marchandises sont destinées aussi bien au marché ivoirien qu'aux marchés des pays limitrophes. La société dispose d'un magasin de stockage pour cette activité.

Quant au second service cité, il est dédié à la maintenance informatique qui est une suite logique de l'activité informatique en ce sens que la position d'OPHIRTEC auprès de ses clients fait de lui leur interlocuteur privilégié en matière d'informatique.

Les prestations viennent souvent des clients qui bénéficient déjà d'OT2000. Mais, il arrive que la société fasse de la maintenance pour des prospects.

Le règlement se fait généralement au comptant car c'est souvent des factures de petit montant. Mais lorsque le montant est élevé, un délai peut être accordé.

Le graphique ci-dessous met plus en relief l'évolution de l'activité de 1999 à 2010.

Figure 3 : Evolution de l'activité de 1999 à 2010 (en million de FCFA)

Source : OPHIRTEC (2009 : 2)

Pour ces trois (3) activités, OPHIRTEC emploie 21 salariés répartis dans différents services et œuvrant pour les mêmes objectifs.

4.2 Missions et objectifs d'OPHIRTEC

Les différentes missions qu'OPHIRTEC s'est assignées doivent concourir à l'atteinte de ses objectifs.

4.2.1 Missions d'OPHIRTEC

Depuis sa création en 1999, OPHIRTEC place la satisfaction de sa clientèle au devant de ses préoccupations. Aussi, la société s'est-elle donnée comme mission d'entreprise d'offrir à sa clientèle un service personnalisé et des solutions informatiques adaptées à leurs besoins. Pour cela, l'entreprise s'est orientée vers des solutions performantes, sécuritaires et fiables pour ses clients. Elle leur offre aussi ses conseils afin de trouver la solution idéale à leur solution.

Spécialisée également dans la vente, l'une des missions d'OPHIRTEC est de fournir une multitude de choix à sa clientèle, que ce soit des ordinateurs portables ou des postes fixes, des

écrans, des imprimantes, des claviers, des souris ou encore des cartouches jet d'encre ou laser pour imprimante. Pour une meilleure satisfaction des clients, OPHIRTEC est constamment à la recherche de nouveaux produits innovants et de ce qui se fait de meilleur en matière d'informatique.

Pour ses activités de maintenance et d'installation réseaux, la mission est d'assurer le fonctionnement dans de meilleures conditions du matériel, des logiciels et des installations de sa clientèle. Pour cela, l'entreprise prend en charge la gestion du parc informatique, ainsi que l'évolution des outils (matériels, logiciels) et assure l'installation du matériel, le dépannage et la formation dans le cadre d'un contrat d'assistance aux clients.

4.2.2 Les objectifs d'OPHIRTEC

OPHIRTEC ambitionne à l'horizon 2015 exporter OT2000 dans la sous région ouest africaine. Pour atteindre cet objectif, elle compte d'abord renforcer sa notoriété sur le marché ivoirien avant de se lancer à la conquête de la sous région, sa notoriété devant la précéder afin de faciliter la pénétration du marché.

En outre, OPHIRTEC a pour objectif de détenir pour le marché ivoirien un contrat d'exclusivité avec une société multinationale spécialisée dans la fabrication de produits informatiques. La détention d'un tel contrat aura pour mérite de booster le chiffre d'affaires et de faire connaître l'entreprise, assurant ainsi la notoriété tant recherchée.

L'organisation actuelle œuvre pour l'atteinte de ces objectifs.

4.3 Organisation d'OPHIRTEC

Les 21 salariés que compte OPHIRTEC sont répartis en quatre (4) services que sont : la direction, le service conception et développement, le service maintenance et le service commercial.

4.3.1 La direction générale

La direction générale définit la politique générale de l'entreprise, élabore sa stratégie et assure sa mise en œuvre et le suivi de son application pour l'atteinte des objectifs.

Les missions du Directeur Général consistent à fixer les objectifs généraux de l'entreprise, superviser les activités de l'entreprise, définir la stratégie générale et la vision de l'entreprise et à gérer les relations avec les partenaires. En tant que concepteur, il s'occupe aussi du perfectionnement du progiciel OT2000.

Son principal objectif est d'assurer le développement et la pérennité de l'entreprise.

Le directeur général est aidé dans sa tâche par une assistante de direction qui tient le secrétariat de la direction générale. A ce titre, elle gère les appels téléphoniques et le courrier reçu et prend les messages de la direction générale. Elle gère également les rendez-vous du directeur général et archive les documents importants de la société. L'assistante de direction est chargée aussi de gérer les relations avec les revues professionnelles (abonnement, réabonnement, etc.).

4.3.2 Le service Conception et Développement

Ce service s'occupe de l'implantation du système du système informatique et des réseaux. Sa priorité est de gérer toutes les phases de la mise en production. A ce titre, ses activités sont : l'installation du progiciel, la maintenance informatique et la formation à l'utilisation d'OT2000. C'est le service est le plus actif en ce sens qu'il utilise 10 des 21 salariés de l'entreprise. Cela s'explique par le fait qu'OPHIRTEC est avant tout une entreprise informatique. Il est dirigé par un chef de service qui encadre neuf techniciens. Il a en charge la coordination et la supervision des activités du service.

4.3.3 Le service maintenance

La maintenance informatique dont l'objectif est de garantir la disponibilité du matériel et des applications aux utilisateurs a en charge la maintenance de hardware ; le soft étant l'affaire du service informatique. Pour cela, les techniciens de ce service doivent poser des diagnostics sûrs dans les délais les plus rapides car intervenant le plus souvent en urgence. Il leur incombe

aussi de prévenir les pannes plutôt que de les réparer. En outre, l'une des missions de ce service est d'installer les nouveaux matériels (ordinateurs, imprimantes, scanners...), les logiciels et assurer leur mise à jour. Les techniciens sont invités à suivre de près l'évolution du secteur informatique et à intégrer les modes de fonctionnement du client pour comprendre quels sont ses besoins avant l'achat ou le renouvellement du matériel.

Le service maintenance doit former les utilisateurs tout en gardant un œil vigilant sur les virus. Il est dirigé par un chef de service qui travaille avec 2 collaborateurs.

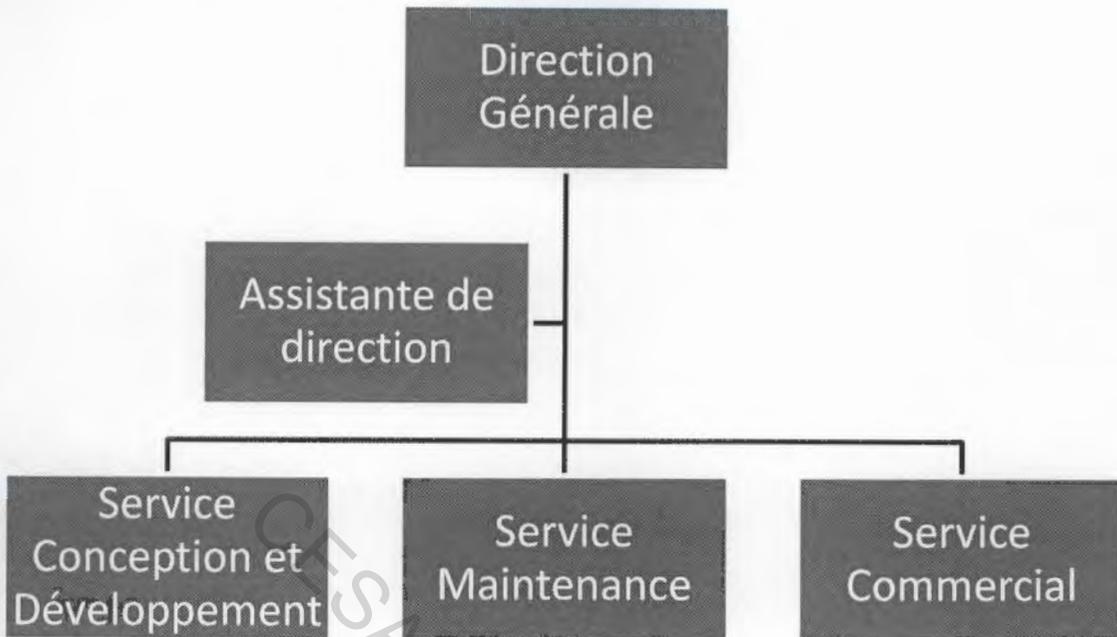
4.3.4 Le service commercial

L'objectif de ce service est de développer des marchés, fidéliser la clientèle et augmenter les parts de marché. Aussi, le service commercial a pour rôle la gestion de la relation clientèle : prospecter de nouveaux clients, développer un portefeuille de clients, leur proposer une gamme de produits, négocier des marchés (références, quantité, tarif) et assurer le suivi des contrats : commandes, réclamations, améliorations souhaitées. Il leur incombe aussi de recouvrer les créances et de payer les différents fournisseurs.

A la tête de ce service se trouve le chef de service qui a sous ses ordres quatre commerciaux et un chauffeur.

Ainsi de façon imagée, l'organigramme d'OPHIRTEC se présente comme suit :

Figure 4 : Organigramme d'OPHIRTEC



Source : OPHIRTEC (2002 : 15)

Conclusion

OPHIRTEC est une entreprise informatique qui a basé son organisation dans l'atteinte de son objectif qui est la satisfaction de ses clients, négligeant ainsi la gestion des frais généraux. L'impact de son organisation sur les coûts financiers des transactions est présenté dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE 5 : GESTION DES COÛTS FINANCIERS DES TRANSACTIONS D'OPHIRTEC

La gestion des coûts financiers des transactions d'OPHIRTEC se fait suivant trois axes : la maîtrise des frais bancaires, la réduction du besoin en fonds de roulement et l'optimisation des opérations financières.

5.1 Maîtrise des frais bancaires

Pour minimiser ses frais bancaires, OPHIRTEC mise sur une bonne négociation des conditions bancaires, une utilisation optimale des moyens de paiement et sur la surveillance des intérêts et mouvements débiteurs.

5.1.1 Négociation des conditions bancaires

Aucun des salariés d'OPHIRTEC n'a une formation en gestion. Pour contourner cet obstacle, la société a laissé le soin au cabinet Ebur fiduciaire d'effectuer une revue des conditions bancaires appliquées et de préparer, le cas échéant, une renégociation de ces conditions bancaires.

L'objectif de la mission était de connaître avec précision les conditions bancaires réellement appliquées par la banque et par type de flux et de contrôler l'application des conditions négociées avec les banques en faisant le lien entre les conditions négociées et les conditions appliquées afin de mettre en évidence les éventuelles erreurs bancaires. Cette mission devait également permettre à la société de disposer d'un benchmark des conditions applicables à des entreprises de taille et de caractéristiques proches. Enfin, le volet le plus important de cette mission était d'identifier les conditions pouvant faire l'objet d'une renégociation.

Cette phase de préparation a permis de savoir que même si les intérêts étaient correctement débités, ils restaient quand même élevés. C'est pourquoi la renégociation n'a porté que sur les taux, les autres frais étant non négociables.

Ainsi, pour bénéficier d'une réduction de taux, OPHIRTEC a dû consentir à nantir ses placements dans les banques pour couvrir les concours bancaires sollicités.

Les lignes et conditions actuelles sont consignées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 8 : Répartition des lignes de crédit entre la SGBCI et la BICICI en KF

Ligne de crédit	SGBCI			BICICI		
	Limite	Taux	Engagement	Limite	Taux	Engagement
Découvert	60.000	13,75%	37.848	25.000	14%	4.560
Escompte	50.000	13,25	12.291	30.000	12,5%	0
Crédit doc.	25.000	2%	0	0	0	0

Source : Inspiré des documents bancaires d'OPHIRTEC (2011)

Les lignes mentionnées ci-dessus sont adossées à deux dépôts à terme (DAT) d'un montant de 110.000 KF CFA et à un plan d'épargne investissement (PEI) dont les prélèvements mensuels s'élèvent à 1.350 KF CFA. En retour, OPHIRTEC bénéficie d'une rémunération de 4% pour le DAT et 5% pour le PEI. Ce qui a pour avantage d'atténuer les frais financiers.

Après l'obtention de la baisse des taux des différentes lignes d'exploitation, la société a mis l'accent sur une utilisation optimale des moyens de paiement.

5.1.2 Utilisation optimale des moyens de paiement

Les opérations bancaires effectuées quotidiennement sont des opérations d'approvisionnement, de retrait et de collecte de documents bancaires.

5.1.2.1 Les opérations d'approvisionnement

OPHIRTEC dispose de deux comptes bancaires logés dans les livres de la Société Générale des Banques de Côte d'Ivoire (SGBCI) et de la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de Côte d'Ivoire (BICICI). Les deux banques se sont partagé plus d'un milliard de F CFA de mouvements créditeurs en 2011 dont 76% pour la SGBCI.

Les approvisionnements sont essentiels pour minimiser les agios d'autant plus que les intérêts débiteurs sont calculés au jour le jour. C'est pourquoi le responsable du service commercial qui fait office de trésorier alimente autant que se peut chaque jour les deux comptes bancaires. Les approvisionnements se font par remise de chèque, par virement bancaire et par versement d'espèces. A ce propos, la procédure exige que le montant en caisse ne soit pas supérieur à 100.000 F CFA.

Les domiciliations des chèques bancaires qui sont remis à l'encaissement en moins de 24 heures sont guidées par la banque du tireur c'est-à-dire que tous les chèques SGBCI seront domiciliés à la SGBCI. Il en est de même pour les chèques BICICI. Pour les autres banques, la domiciliation est laissée à l'appréciation du gestionnaire de trésorerie qui évalue le besoin de chaque banque.

5.1.2.2 Les opérations de retrait

Ces opérations sont effectuées pour payer les fournisseurs, les salaires, les impôts, etc. Les factures dont les montants excèdent 100.000 F CFA sont payées par chèque bancaire ainsi que les différentes charges fiscales et sociales. Les virements sont utilisés pour payer les salaires et les fournisseurs étrangers. Les autres charges dont le paiement se fait souvent au comptant sont effectuées en espèce.

Ici également, le gestionnaire de trésorerie a le souci de minimiser les agios. Ce qui explique que les salaires sont virés sur caisse. En effet, les salariés d'OPHIRTEC ont leurs comptes domiciliés dans l'une des deux banques. Ce qui facilite la transaction et minimise les coûts.

5.1.3 Surveillance des intérêts débiteurs

Les procédures mises en place pour une gestion rigoureuse des comptes bancaires d'OPHIRTEC ont pour objectif de réduire les frais bancaires tout en garantissant une gestion fiable et sécurisée de la trésorerie.

A cet effet, il est réalisé un suivi individualisé de chaque compte aux moyens d'un brouillard de banque où sont enregistrés chronologiquement tous les règlements par chèques dans les journaux de banque correspondants, d'un journal de banque qui est arrêté mensuellement et d'un rapprochement bancaire pour concilier le solde sur le relevé bancaire avec celui obtenu dans les livres d'OPHIRTEC, permettant ainsi de prendre en charge les frais bancaires et de vérifier leur exactitude.

La collecte des documents bancaires se fait chaque mois. Il s'agit des relevés de compte et les tickets d'agios qui sont ensuite classés dans le dossier « banque » au profit de la comptabilité. Ils servent en effet de pièces justificatives à la comptabilisation des différents frais prélevés au cours du mois. Ils permettent également de faire les rapprochements bancaires.

OPHIRTEC est abonné à VOCALIA PLUS de la SGBCI, lui permettant ainsi de suivre à temps réel les mouvements opérés sur le compte et de faire en ligne quelques opérations telles que la commande de chèques barrés. Le coût de ce service s'élève à 1.770 F CFA par mois.

Malgré toutes les mesures prises pour réduire les frais bancaires, le déficit financier est de plus en plus élevé. Il passe de 6.406 KF CFA en 2009 à 8.481 KF CFA en 2010. Cette situation est due aux deux comptes bancaires qui sont structurellement débiteurs.

L'origine de l'utilisation accrue du découvert provenant du BFR, le service commercial va s'atteler à le réduire.

5.2 Maîtrise du BFR

Pour mobiliser le BFR, le gestionnaire de trésorerie mise sur la réduction des encours clients, l'allongement des délais fournisseurs et sur la réduction du niveau de stock.

5.2.1 Réduction des créances

OPHIRTEC compte trois activités pour un chiffre d'affaires de 932.884 KF CFA. De ces trois activités, seule l'activité commerciale est à la base de l'importance des créances qui se situent à 326.008 KF CFA en ce sens que les deux autres activités n'engendrent pratiquement pas de BFR. En effet, le poste client de la location du logiciel est constant car le montant du loyer est fixe et est versé à une date déterminée. Si le règlement n'est pas effectué à temps, le logiciel s'arrête de fonctionner. Pour la maintenance, la facture est réglée au comptant. Il n'y a donc pas de stock, ni créance pour gonfler le BFR. En fait, le BFR issu de ces deux activités est quasi nul¹.

Pour résorber ce problème, le service commercial, ne disposant pas de moyens de pression sur ces clients de peur de les perdre, utilise cependant deux principales techniques pour mobiliser ses créances.

¹ En théorie, il ne devait pas avoir de créance mais souvent la société fait preuve d'indulgence. Cependant, les effets sur le BFR sont négligeables.

En amont, un acompte est exigé avant toute livraison. Ce qui permet de réduire le montant de la créance. Cette mesure n'est cependant pas valable pour les gros clients tels que les structures étatiques dont la politique d'achat est guidée par le code des marchés publics.

En aval, la société dispose de deux lignes d'escompte de papier commercial (EPC) qui lui permettent d'avoir la liquidité en attendant l'échéance de la créance.

5.2.2 Allongement des délais fournisseurs

Pour garantir ses importations, OPHIRTEC dispose d'une ligne de Crédit documentaire à l'importation. Cette ligne permet au fournisseur étranger d'être en confiance en ce sens qu'il a la certitude d'être payé par sa banque le cas échéant.

Concrètement, le processus débute dès la conclusion du contrat commercial dans lequel il doit être stipulé que le paiement se fera par crédit documentaire. A ce moment, OPHIRTEC demande à la SGBCI d'émettre le crédit documentaire en faveur du fournisseur auprès de la banque de celui-ci. Après avoir vérifié que le crédit documentaire correspond bien à sa demande et qu'il dispose ainsi d'une bonne garantie, le fournisseur expédie les marchandises. Le crédit documentaire est donc un moyen de paiement qui, en plus de garantir pour le fournisseur un paiement effectif et sans risque, donne l'assurance d'une livraison respectant les termes de la transaction commerciale. Le processus étant irrévocable, le fournisseur peut aisément allonger son délai sans se soucier du paiement de la dette.

Au plan local, OPHIRTEC utilise deux techniques pour bénéficier de délai favorable. La première technique consiste à mettre le fournisseur en confiance en lui remettant un effet de commerce qui garantit le paiement de la facture à une date ferme. L'avantage de cette technique réside dans le fait que la société bénéficie, en plus de l'allongement de sa dette, d'un échelonnement qui va lui permettre de ménager sa trésorerie.

A la date d'échéance, deux cas de figure se présentent : l'effet est racheté par OPHIRTEC ou bien il est remis à l'encaissement.

Dans le cas où l'effet est racheté, le fournisseur retourne l'effet à OPHIRTEC en échange d'un versement espèce au cas où les procédures l'autorisent. Dans le cas contraire, il est remplacé par un chèque bancaire qui peut être tiré sur l'une des deux banques.

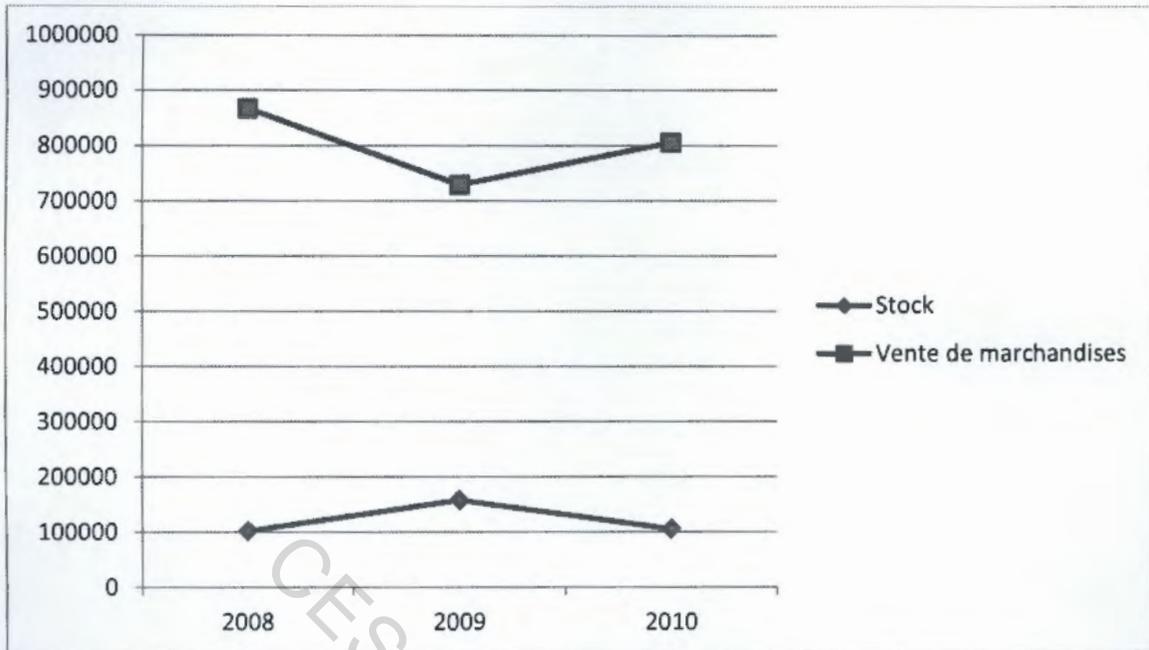
Dans le second cas de figure, l'opération suit son cours normal quand il y a suffisamment de provisions sur le compte bancaire pour couvrir le montant de la traite. Quant à la seconde technique, elle consiste à mettre à profit la position de force d'OPHIRTEC pour imposer à certains fournisseurs un délai en fonction de sa trésorerie. Il s'agit généralement des fournisseurs qui sollicitent OPHIRTEC pour écouler une certaine catégorie de produits qu'ils ont du mal à vendre.

5.2.3 Réduction du stock

La gestion de stock d'OPHIRTEC vise à éviter les ruptures de stock qui pourraient entraîner un manque à gagner, la perte d'un contrat ou d'un client et des pénalités de retard. La société dispose pour cela d'une capacité de stockage suffisamment grande pour répondre aux besoins du marché. Toutefois, ayant remarqué que les stocks qui ne tournent pas immobilisent les capitaux investis et constituent des charges lourdes pour la trésorerie, le responsable du service commercial a compris l'intérêt de faire tourner rapidement ses stocks sans toutefois risquer la rupture d'approvisionnement ou de livraison.

Ainsi, le niveau du stock est passé de 157.554 KF CFA en 2009 à 105.045 KF CFA en 2010, soit une baisse de 33%. Ce résultat est le fruit d'une politique de réduction du stock mort entreprise au début de l'exercice 2010. Pour ce faire, le service commercial a décidé de diminuer les prix de vente d'une part et d'autre part, d'adresser aux « bons » clients des factures d'avoir qui porteront sur ledit stock.

Ces mesures incitatives ont permis, non seulement, de diminuer le stock, mais aussi d'améliorer le chiffre d'affaires comme l'indique la figure ci-dessous :

Figure 5 : Evolution du chiffre d'affaires et du niveau du stock

Source : nous même

5.3 Maîtrise des opérations financières

Les opérations financières effectuées par OPHIRTEC peuvent être scindées en deux catégories : les opérations de financement et le placement des excédents de trésorerie.

5.3.1 Maîtrise du mode de financement

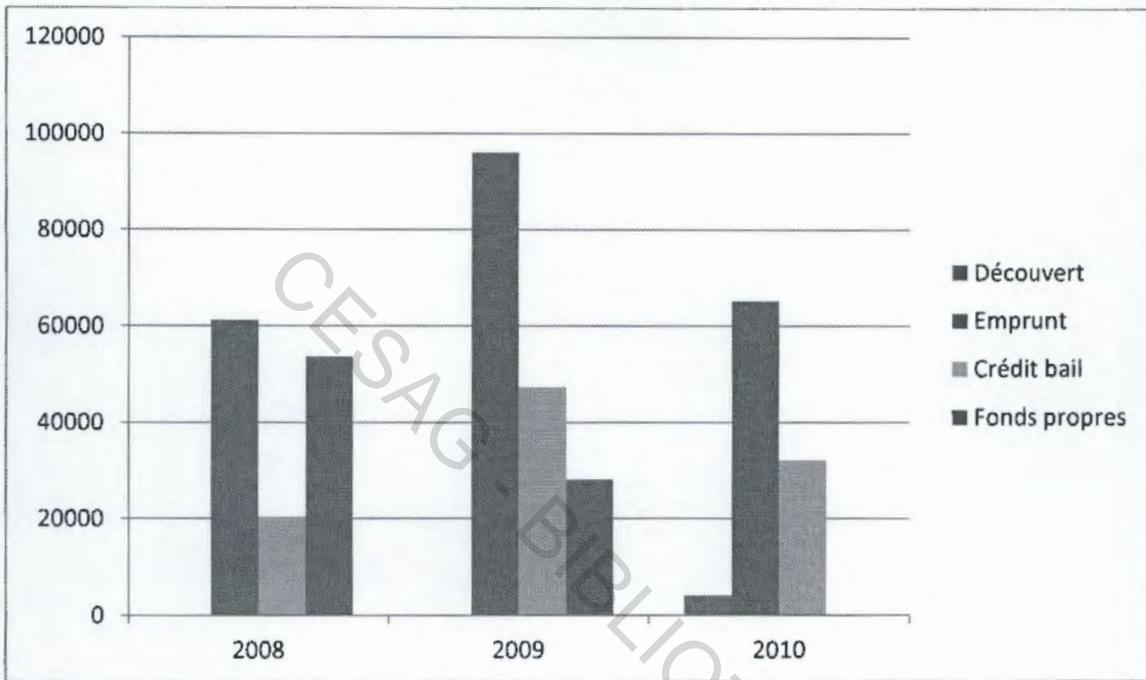
Le financement des investissements obéit à des règles qui sont consignées dans le manuel des procédures. Le processus débute par le choix de l'investissement pour aboutir au meilleur mode de financement.

Le processus d'investissement commence par la budgétisation qui s'assure que le bien à acquérir est conforme à l'intérêt social et aux exigences de la direction générale. Ensuite, une étude technique est menée afin de déterminer le type d'investissement qui minimise les coûts. C'est après cela que l'entreprise décide de lancer un appel d'offre dans lequel est faite la description du bien. En procédant ainsi, l'entreprise s'assure de la qualité du matériel à acquérir au meilleur prix.

Une fois que le type de matériel est connu et que le fournisseur est identifié, s'ouvre alors une seconde phase, celle du financement.

OPHIRTEC dispose de quatre modes de financement comme l'indique la figure ci-dessous :

Figure 6 : Les sources de financement d'OPHIRTEC



Source : Inspiré des états financiers d'OPHIRTEC (2008, 2009, 2010)

Les concours extérieurs apparaissent comme la première source de financement d'OPHIRTEC devant l'autofinancement. Cette situation est voulue en raison des gains obtenus à partir des économies d'impôts générées par les intérêts versés. En effet, la politique de financement privilégie la minimisation des coûts au détriment de l'indépendance financière de la société.

Toutefois, sachant que la probabilité de faillite augmente avec le taux d'endettement, la crainte d'une faillite induit les dirigeants à financer certains investissements par fonds propres comme en 2008 où les dirigeants ont préféré la préservation de la capacité d'endettement afin de bénéficier d'importants concours en 2009.

5.3.2 Gestion optimale des excédents de trésorerie

La gestion des excédents de trésorerie est au cœur des préoccupations des dirigeants d'OPHIRTEC. Elle consiste en la recherche de placements suivant les critères de la rentabilité, de la sécurité et de la disponibilité.

En effet, chaque placement qu'effectue l'entreprise a pour but de renforcer le résultat financier. Ce qui permet d'atténuer l'effet des charges financières sur le résultat de l'entreprise.

Par ailleurs, de peur de perdre les fonds placés et créer plus de mal que de bien, les fonds à placer doivent être effectués dans un établissement reconnu par l'Etat et ayant une structure financière solide. Ainsi, les établissements habilités à recevoir les fonds de la société sont exclusivement les banques.

Pour ce qui est de la disponibilité, le placement doit être mobilisable à tout moment de sorte à le rendre liquide quand le besoin se fait sentir. C'est pourquoi les contrats de placement ne sont pas irrévocables.

La gestion des excédents de trésorerie a pour objectif d'éviter une trésorerie oisive, synonyme de perte d'opportunité. Toutefois, il est impératif de bien apprécier la situation afin toute décision de placement pour ne pas que l'effet contraire se produise.

L'opportunité d'un placement est appréciée en fonction de la trésorerie disponible, des charges à payer et des créances à encaisser sur une période minimale de six mois. Si la trésorerie disponible et les créances à encaisser sont supérieures aux charges à payer, il s'agit d'un excédent de trésorerie que l'entreprise pourra placer pour en tirer profit.

Dans le cadre de la gestion de ses excédents de trésorerie, OPHIRTEC a effectué deux placements à la SGBCI et à la BICICI : un Dépôt à terme et un plan épargne investissement. Nonobstant la rémunération financière que procure chaque placement, le nantissement de ces deux placements permet d'obtenir de la part des banques des taux préférentiels.

Conclusion

OPHIRTEC est une entreprise qui a les atouts nécessaires pour évoluer et devenir une référence dans le domaine informatique en Côte d'Ivoire. L'activité informatique est l'un des piliers sur lesquels la société pourrait bâtir son succès. Mais avant, il doit pouvoir surmonter les obstacles que son activité commerciale dresse sur son chemin. Cette activité est la principale cause de rétention de flux qui entraîne une utilisation des lignes d'exploitation, créant ainsi des coûts financiers de transactions de plus en plus élevés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Analyse de la gestion des coûts financiers des transactions

OPHIRTEC est une entreprise qui génère suffisamment de liquidités. Cependant, les coûts financiers des transactions l'exposent à des problèmes de trésorerie.

Dans ce chapitre, nous allons, dans un premier temps, analyser la gestion des coûts financiers des transactions d'OPHIRTEC en faisant ressortir les forces et les faiblesses. Ensuite, nous allons formuler des recommandations pour corriger les faiblesses et renforcer les forces.

6.1 Analyse de la gestion des coûts financiers des transactions

L'analyse de la gestion des coûts financiers des transactions se fera suivant les trois axes retenus par OPHIRTEC à savoir : la maîtrise des frais bancaires, la réduction du besoin en fonds de roulement et l'optimisation des opérations financières.

6.1.1 Analyse de la gestion des frais bancaires

En demandant au cabinet Ebur fiduciaire de vérifier la conformité des conditions bancaires appliquées et de mettre en relief des points sur lesquels pourraient porter les négociations, OPHIRTEC a opté pour une gestion ponctuelle et partielle des frais bancaires.

La gestion ponctuelle a permis certes de baisser les taux, mais en valeur, les frais ont plutôt connu une progression de 22 en deux ans comme l'indique le tableau suivant :

Tableau 9 : évolution des coûts financiers des transactions en KF CFA

Coûts des transactions	2008	2009	2010	Evolution N/N-1	Evolution N/N-2
Frais d'instruction des dossiers de crédit	1.000	1.000	1.200	20%	20%
Commission documentaire import	500	500	500	0%	0%
Commissions de transfert	317	329	286	-13%	-9%
Agios	424	513	715	39%	68%
Total des Frais bancaires	2.241	2.342	2.301	-1,8%	2,7%
Intérêts débiteurs	5.866	5.013	7.449	49%	27%
Escompte	949	1.593	1.272	-20%	34%
Total des frais financiers	6.815	6.606	8.721	32%	28%
Total coûts financiers des transactions	9.056	8.948	11.022	23%	22%

Source : données extraites des états financiers d'OPHIRTEC (2008, 2009, 2010)

La gestion des coûts financiers des transactions est partielle en ce sens que la fixation des taux d'intérêt dépend de deux variables : les gages espèces et les mouvements confiés.

En effet, le banquier fixe le taux en fonction du degré de confiance que lui accorde son client. Cette confiance est mesurée par sa part dans les mouvements créditeurs par rapport au chiffre d'affaires toutes taxes comprises. Si ce ratio est élevé, le taux baisse.

Or, OPHIRTEC confie de moins en moins de mouvements créditeurs à sa principale banque qu'est la SGBCI. En effet, l'entreprise a confié 63% de son chiffre d'affaires à la SGBCI en 2010 contre 85% précédemment.

Ainsi, en proposant uniquement les gages, l'entreprise a obtenu une baisse des taux qui aurait pu être optimale si les dirigeants avaient associés les mouvements créditeurs.

En outre, les recommandations du cabinet n'ont pas pris en compte la proportionnalité entre les demandes adressées aux banques et les frais bancaires. Or, le prix pour l'instruction d'une demande ligne est fixé en fonction du chiffre d'affaires (voir annexe 6). Ce qui fait que

l'entreprise paye 200.000 F CFA pour chaque demande de crédit à l'exception du découvert qui coûte 400.000 F CFA. Les différentes lignes sollicitées ne faisant pas l'objet d'une seule demande, les frais bancaires ne peuvent pas être minimisés dans ces conditions.

Enfin, OPHIRTEC a ignoré dans la gestion de ses frais bancaires sa structure financière. Pourtant, d'après le bilan ci-dessous, nous pouvons dire que l'activité n'irrigue pas suffisamment la trésorerie, favorisant une utilisation soutenue des lignes d'exploitation. En plus, les résultats nets déficitaires fragilisent de plus en plus la structure financière qui n'est plus faite pour favoriser une trésorerie positive. D'où le recours aux concours bancaires. Il apparaît donc que l'utilisation qui est faite des lignes de crédit est abusive et n'obéit à aucune des règles de la gestion de trésorerie provoquant ainsi une croissance des charges financières.

Tableau 10 : Bilan retraité d'OPHIRTEC en KF CFA

ACTIF	2008	2009	2010	PASSIF	2008	2009	2010
<i>Immo. Incorp</i>				<i>Fonds propres</i>	53 646	28 126	137
<i>Immo. Corp</i>	42 312	55 475	34 428	<i>Dettes à LMT</i>	81 608	143 435	97 319
<i>Immo. Fin.</i>	743	743	1 943				
Total Immo.	43 055	56 218	36 371	Cap. Permanents	135 254	171 561	97 456
<i>Stocks</i>	101 670	157 554	105 045	<i>Dettes Fourn.</i>	394 116	340 516	254 617
<i>Réalisable</i>	410 383	331 613	326 008	<i>Autres dettes CT</i>	28 307	41 417	112 013
Total Act. Circ.	512 053	489 167	431 053	Total Pas. Circ.	422 423	381 933	366 630
Liquidités	2 569	8 109	807	Concours banc.			4 145
Total Actif	557 677	553 494	468 231	Total Passif	557 677	553 494	468 231

Source : Inspiré des états financiers d'OPHIRTEC (2008, 2009, 2010)

6.1.2 Analyse de la gestion du BFR

La gestion du BFR est efficace en ce sens qu'elle a atteint ses objectifs. Cependant, ce mode de gestion qui est essentiellement porté sur les mesures correctives pourraient être efficient si les dirigeants intégraient l'environnement économique dans la gestion du BFR d'autant plus ce dernier a un impact sur l'activité d'OPHIRTEC et donc, sur son BFR.

En effet, depuis une dizaine d'années, le secteur des activités informatiques est l'un des secteurs d'activité qui offrent plus d'opportunités. Etant un secteur très dynamique, l'informatique nécessite des innovations permanentes rendant une nouvelle technologie obsolète au bout de trois ans². Ainsi, l'entreprise qui, par ses innovations ou sa veille technologique, détient la dernière technologie contrôle le marché. Cette règle devrait en principe guider toutes les décisions d'OPHIRTEC. Mais cela n'est pas toujours le cas. En effet, depuis la création d'OT2000, OPHIRTEC n'a pas du tout innové hormis quelques améliorations. En plus, la grande partie des matériels et consommables informatiques qui représentent le stock d'OPHIRTEC est désuet rendant difficile son écoulement. En outre, les techniciens de la société ne sont pas toujours au fait des dernières technologies. Ce qui peut avoir des répercussions sur leur rendement.

Une analyse de l'environnement économique aurait également montré que les opportunités qu'offre ce secteur attirent la convoitise de plusieurs concurrents qui sont repartis en deux groupes : les concurrents directs et les concurrents indirects.

Les concurrents d'OPHIRTEC au niveau de la commercialisation des logiciels sont les logiciels CIEL et SAARI SAGE. Ils ont tous les deux une renommée mondiale. Les coûts de leurs produits sont élevés pour de petites structures. Par conséquent, seules les structures relativement grandes peuvent se les procurer laissant ainsi un segment de marché inexploité sur lequel va se positionner OPHIRTEC. Ce segment regroupe principalement les superettes, les pharmacies, les hôpitaux et quelques commerces. Cependant depuis quelques temps, nous assistons à la venue de nouveaux acteurs sur le marché, précisément sur le segment d'OPHIRTEC. Ce sont des particuliers diplômés en informatique qui proposent aux commerçants des logiciels en fonction de leurs besoins à des prix beaucoup plus bas que celui pratiqué par OPHIRTEC. Ils proposent également des prestations de service (maintenance). Pour le moment, nous n'avons recensé que cinq cas : deux magasins à la rue 12 de Treichville et trois autres au marché de Koumassi. Ce qui ne doit pas inquiéter OPHIRTEC. Mais si le phénomène prend de l'ampleur, il peut grignoter une bonne part de ce marché et grever une partie du bénéfice d'OPHIRTEC.

Concernant la vente des produits informatiques, la référence en Côte d'Ivoire est LES VIRUS. Ce concurrent est parfois le fournisseur d'OPHIRTEC quand ce dernier est en rupture de stock. Ce marché est aussi fortement concurrencé par les particuliers qui ont détecté le

² Le code général des impôts ivoirien préconise un amortissement sur trois ans des matériels informatiques

potentiel du marché. Ces derniers, dont la source d'approvisionnement est la Chine et Dubaï, proposent souvent des prix plus abordables compte tenu de leur bas niveau de charge.

L'étude de l'environnement économique est donc une variable qui influence fortement le BFR.

6.1.3 Analyse de la gestion des opérations financières

OPHIRTEC dispose de plusieurs sources de financement. Ce qui est une bonne chose. Toutefois, les concours extérieurs sont les plus prisés pendant que les résultats déficitaires réduisent les fonds propres, compromettant ainsi l'autonomie financière de la société. Or, le mode de financement doit tenir compte de la structure financière afin de maintenir l'équilibre financier.

Concernant la gestion des excédents de trésorerie, OPHIRTEC s'est uniquement focalisée sur les placements à terme alors qu'elle aurait pu négocier la rémunération des soldes créditeurs.

En outre, le choix des banques pour les placements limitent un peu les gains attendus en ce sens que d'autres établissements financiers tels que les institutions de micro finance qui offrent les mêmes garanties de sécurités et proposent des taux plus attractifs que ceux proposés par les banques. A titre d'exemple, on peut citer MICROCRED qui est une multinationale et dont le taux pour les dépôts à terme se situe entre 4% et 7,5% alors que le taux des banques n'excède pas 6%.

En somme, l'analyse de la gestion des coûts financiers des transactions d'OPHIRTEC fait ressortir les forces et les faiblesses suivantes :

Tableau 11 : forces et faiblesses

AXES	FORCES	FAIBLESSES
Gestion des frais bancaires	Préparation des négociations	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion ponctuelle et partielle ▪ Demandes de ligne de crédit non groupées ▪ Non prise en compte de la structure financière
Gestion du BFR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promotion ▪ Acomptes reçus ▪ Escompte 	Non intégration de l'environnement économique dans la gestion du BFR
Gestion des opérations financières	Diversité des sources de financement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non intégration de la structure financière dans le choix du mode de financement ▪ Soldes créditeurs non rémunérés ▪ Limitation des placements aux seules banques

Source : nous même

Les recommandations sont faites dans la section suivante en vue de renforcer les forces et surtout, de corriger les faiblesses.

6.3 Recommandations

D'après l'analyse ci-dessus, les problèmes d'OPHIRTEC proviennent d'une seule activité : la vente de matériels et consommables informatiques. Cette activité occasionne beaucoup de frais et détériore la trésorerie. Il faut donc, dans un premier temps, proposer des solutions pour améliorer la politique commerciale. Ensuite, l'entreprise doit se pencher sur la question des frais bancaires et financiers. Après cela, nous proposerons des solutions qui visent à renforcer la structure financière d'OPHIRTEC.

6.3.1 Maîtriser l'activité commerciale

L'activité commerciale est certes à la base des coûts financiers des transactions, mais il importe aussi d'améliorer la qualité d'OT2000 et des prestations de service.

6.3.1.1 Améliorer la qualité du progiciel

La location de progiciel et la maintenance sont très rentables (100% de marge commerciale) et sont utilisées comme vache à lait car sécrétant régulièrement de la trésorerie. Cependant, le chiffre d'affaires issu de ces activités suit une tendance baissière sur les trois dernières années. Ainsi, pour y remédier, OPHIRTEC devrait innover en changeant le design de son logiciel et en y apportant des améliorations. Elle doit par ailleurs varier sa gamme de produits en répondant plus aux aspirations du marché. Elle doit également rendre ses prix plus flexibles pour toucher le maximum de clients. Concernant la maintenance, OPHIRTEC devrait inscrire régulièrement ses techniciens à des séminaires afin d'actualiser leurs connaissances. Cela pourrait être bénéfique pour leur rendement.

6.3.1.2 Repenser la politique commerciale

Les problèmes d'OPHIRTEC proviennent de cette activité. Elle est à la base de l'augmentation du BFR et des résultats négatifs qui ont rompu l'équilibre financier de la société. La résolution de ces problèmes commencerait d'abord par la politique d'achat. L'adéquation entre l'offre et la demande permettrait d'éviter le phénomène de stock mort. Ainsi, une étude de marché doit être faite périodiquement afin de connaître les besoins et l'évolution du marché. L'autre solution proviendrait des modes de règlement. En effet, nous avons vu dans le chapitre précédent que le délai de règlement clients était plus long que celui des fournisseurs. Il faut donc inverser la tendance afin qu'il y ait des disponibilités à chaque

fois que la société désire effectuer un paiement. Cela va permettre de réduire les découverts bancaires qui sont coûteux pour l'entreprise. En outre, pour les factures dont les montants sont élevés, nous proposons qu'elles soient réglées par traites afin de s'assurer de leur paiement effectif à la date convenue.

Ensuite, pour être plus compétitif, il faut varier les sources d'approvisionnement afin de proposer aux clients des prix les plus attractifs possibles afin de protéger et renforcer sa part de marché. La dernière solution que nous proposons est d'ordre stratégique. Il s'agit pour OPHIRTEC de se spécialiser en un produit informatique bien donné tel que les barrettes. En fait, devenir leader ou la référence dans un domaine permet non seulement d'accroître son chiffre d'affaires mais cela constitue un bon appât pour attirer les clients qui une fois sur place pourrait acheter un autre produit.

Concernant le risque de change, OPHIRTEC n'a pas besoin de suivre sa position de change car ses factures fournisseurs sont libellées en euro³.

6.3.2 Réduire les frais bancaires et financiers

Il s'agit de réduire les frais d'instruction des dossiers avant de chercher à maîtriser les autres objets de coût.

6.3.2.1 Réduction des frais d'instruction des dossiers

Pour réduire les frais d'instruction des dossiers, OPHIRTEC doit, dans le cadre du renouvellement de ses lignes, adresser une seule demande car chaque instruction de dossier coûte 200.000 F CFA en dépit des lignes sollicitées.

6.3.2.2 Gestion des intérêts débiteurs

Le montant des intérêts débiteurs est tributaire du taux du découvert et du solde débiteur. Aussi, la maîtrise des intérêts débiteurs passe par la maîtrise du taux du découvert et par la surveillance du solde débiteur.

Pour minimiser les intérêts débiteurs, OPHIRTEC doit également exiger la rémunération de ses soldes créditeurs. Ce qui permettrait de compenser les intérêts débiteurs.

³ Il existe une parité fixe en le Franc CFA et l'euro.

6.3.2.2.1 Gestion des taux d'intérêt

Une gestion efficace des lignes de crédit commence par l'obtention d'un taux d'intérêt bas. Pour bénéficier d'un taux d'intérêt bas, il faut que les lignes sollicitées soient couvertes à 76% au moins par des garanties liquides. OPHIRTEC doit donc souscrire à un PEI qui va lui permettre, non seulement, de réduire son taux, mais aussi de disposer d'un fonds à terme pour ses investissements. En plus, il est rémunéré. L'entreprise doit également confier au moins 75% de ses mouvements d'affaires à la SGBCI dont la part dans les engagements s'élève à 92%.

6.3.2.2.2 Surveiller le solde débiteur

L'optimisation des frais bancaires est un travail quotidien qui mérite une surveillance permanente. Cette surveillance du solde débiteur passe par la planification. Cependant, lorsque le solde débiteur est inévitable, il faut appliquer des actions correctives pour limiter les intérêts débiteurs.

Les actions préventives consistent à établir des prévisions de trésorerie. Nous proposons essentiellement deux outils : le budget de trésorerie qui va mettre en relief les difficultés de trésorerie pour l'exercice à venir et le tableau de suivi de la trésorerie en date de valeur qui permet de limiter les soldes débiteurs.

Si malgré les différentes prévisions, les difficultés de trésorerie persistent, les solutions pour renflouer les caisses existent. Ce sont : l'escompte, le termaillage et l'adaptation des conditions bancaires.

L'escompte des effets pour permettre d'éviter les découverts et ses effets négatifs. Ainsi, la société doit aussi privilégier les paiements par traite qui ont pour avantage de renflouer les caisses en cas de nécessité. Mais cela doit se faire après un arbitrage car l'escompte a aussi un prix ; le termaillage pour contrôler les mouvements de trésorerie et l'adaptation des conditions bancaires à chaque fois que c'est nécessaire. Cela passe d'abord par un assainissement de la structure financière de l'entreprise.

6.3.2.4 Maîtriser des frais de transfert

Les transferts de fonds sont effectués essentiellement vers la zone euro c'est-à-dire hors de l'union monétaire. Ce qui rend les transferts onéreux. En plus de cela, les banques des fournisseurs n'appartiennent pas au même groupe que les deux banques où les comptes

d'OPHIRTEC sont domiciliés. Ce qui alourdit davantage le coût des transferts. Ainsi, pour réduire les coûts liés au transfert, c'est de chercher soit d'autres sources d'approvisionnement ou de faire preuve d'imagination.

6.3.2.4.1 Rechercher d'autres sources d'approvisionnement

Pour limiter les frais de transfert, OPHIRTEC doit chercher les sources d'approvisionnement qui pourraient lui garantir la qualité et la quantité des produits demandés à des prix réduits. Ces sources d'approvisionnement pourraient être le Ghana, le Benin ou encore le Togo. Ces pays sont susceptibles d'offrir de bons produits à des prix raisonnables. Ainsi, OPHIRTEC bénéficiera non seulement d'un bon rapport qualité prix mais aussi d'une réduction des frais de transfert.

6.3.2.4.2 Le netting

Cette technique est réservée à des entreprises d'un même groupe qui ont des créances réciproques. Il apparaît donc impossible de l'appliquer. Pour y parvenir alors, il faut trouver un partenaire qui se trouve dans la même zone géographique que le fournisseur et qui accepte d'échanger les dettes. Cela suppose que ce partenaire a des dettes à payer en Côte d'Ivoire et qu'il désire aussi limiter les frais de transfert. Il peut être une personne physique ou une personne morale.

En pratique, OPHIRTEC payera la dette de son partenaire auprès de son fournisseur ivoirien et en retour, le partenaire se charge de faire la même chose pour OPHIRTEC. Le reliquat sera payé par transfert. Ainsi, le montant à payer sera moindre. OPHIRTEC peut logner du côté des entreprises spécialisées dans le transfert de fonds qui ont souvent des tarifs plus abordables que ceux proposés par les banques.

Cette solution a déjà fait ses preuves lors de la crise post électorale qu'a traversée la Côte d'Ivoire. En effet, lorsque la BCEAO a isolé les banques ivoiriennes, il n'y avait plus de transfert possible entre la Côte d'Ivoire et le reste du monde. Nous avons donc proposé cette solution pour faire face à divers engagements. En ce moment, les partenaires étaient des expatriés ivoiriens qui désiraient envoyer de l'argent à leurs proches. Cela a bien fonctionné. Il serait donc intéressant de le formaliser pour en faire un outil efficace de gestion de la trésorerie.

6.3.3 Améliorer la structure financière

Les résultats déficitaires des deux derniers exercices ont altéré les fonds propres créant un déséquilibre financier. Pour rompre ce déséquilibre, il faut d'abord renforcer les fonds propres et diminuer le besoin en fond de roulement.

6.3.3.1 Renforcer les fonds propres

Le renforcement des fonds propres passe nécessairement par une recapitalisation de la société. OPHIRTEC doit donc procéder à une augmentation de capital d'environ 10 millions. Cette augmentation se fera soit par apports nouveaux ou par capitalisation comptes courants associés. Cette mesure permettra d'abord de stopper l'utilisation accrue du découvert pour permettre à l'entreprise de dégager des bénéfices à travers la réduction des frais financiers. Les bénéfices obtenus non distribués devront conforter la structure financière à travers le renforcement des fonds propres.

6.3.3.2 Diminuer le BFR

L'orthodoxie financière veut que les fonds de roulement soient supérieurs au besoin en fonds de roulement pour que la trésorerie soit positive. Il faut donc agir sur les éléments constitutifs du BFR à savoir le stock, les créances et les dettes fournisseurs.

Pour réduire le besoin, il faut baisser le niveau du stock. Pour cela, OPHIRTEC devrait d'abord connaître le marché avant de proposer des produits que le marché pourra absorber facilement. Ensuite, il faut trouver un moyen d'écouler le stock mort à travers des actions commerciales telles que des packages ou encore des tombolas.

Concernant les créances, OPHIRTEC doit d'abord jouer sur le délai accordé au client. Il faut qu'il soit inférieur au délai fournisseur. Après cela, il faut s'attaquer aux impayés qui s'accumulent d'année en année. Ces impayés portent sur de grosses factures que doivent de gros clients. La réduction du BFR revient donc à trouver le moyen de recouvrer la créance sans pour autant détériorer la relation que la société a tissée au fil du temps. Nous proposons, au vu de cette contrainte, qu'OPHIRTEC fasse payer ses clients par traite. Cela pourra garantir le règlement des factures réduisant par la même occasion le poste créance client.

Conclusion

Après notre analyse de la situation, la société doit d'abord supprimer les causes du problème c'est-à-dire le problème à l'origine des intérêts débiteurs. Cela passe par la diminution du BFR. Une fois que la cause est éliminée, il reste à traiter la blessure. Ici, il revient à annuler les découverts pour supprimer les frais sur soldes débiteurs. Après cela, l'entreprise doit entamer une surveillance de sa trésorerie à travers des actions préventives et correctives.

Pour ce qui est des frais de transfert, nous avons proposé une seule solution : créer les conditions d'un netting pour contourner les frais ou pour les réduire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA PARTIE II

OPHIRTEC est une entreprise qui a beaucoup d'atout pour réussir. Son seul handicap est l'absence de gestionnaire dans ses effectifs. C'est la raison pour laquelle il fait face à d'énormes problèmes de trésoreries avec des répercussions sur la motivation des salariés. En effet, la direction n'a aucun système en place pour gérer les coûts de transaction qui sont pourtant significatifs. C'est pourquoi nous avons d'abord procédé à un diagnostic pour déceler les différents coûts de transaction et leur origine.

Après diagnostic, il ressort que l'origine des coûts de transaction vient d'abord de la baisse du niveau d'activité. A cela s'ajoute des problèmes liés à la structure financière qui ne favorise plus une bonne trésorerie. Ce qui explique le recours aux concours bancaires créant ainsi beaucoup de frais sur solde débiteur. Outre cela, les frais de transfert de fonds ont explosé car les fournisseurs sont à l'étranger.

Ainsi, pour assainir les finances de l'entreprise, il est urgent qu'OPHIRTEC renoue avec la croissance afin de dégager une bonne capacité d'autofinancement. Cela afin de réduire sa dépendance vis-à-vis des concours extérieurs. L'entreprise devrait également baisser le niveau de son stock à travers des actions commerciales. Par ailleurs, la nécessité de gérer le BFR passe un recouvrement efficace des créances grâce notamment à l'émission des effets de commerce. Ensuite, l'entreprise doit mettre en place un système de gestion qui va permettre une bonne maîtrise de ces coûts de transaction.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Notre thème de mémoire a été en réalité suscité par la négligence des entreprises africaines vis-à-vis de la gestion de trésorerie. En tant que financier, il était de notre devoir d'apporter notre pierre à l'édifice en promouvant cette discipline qui reste, d'ailleurs, méconnue de bon nombre de dirigeants d'entreprise. Nous avons donc choisi cette occasion pour démontrer le rôle que peut jouer la gestion de trésorerie dans la stabilité et l'essor de l'entreprise.

La gestion de trésorerie est une fonction transversale d'autant plus que toutes les décisions prises par l'entreprise en dépendent ou l'impactent. D'où son importance. Sa surveillance s'impose. Pour cela, il faut à tout prix maîtriser les facteurs qui peuvent la détériorer.

Le premier facteur est dû à la perception même de la fonction du trésorier. En effet, elle se résume bien souvent aux opérations faites avec la banque. Pourtant, couvrant toutes les fonctions de l'entreprise, ses vertus peuvent être nombreuses. C'est justement l'une de ses vertus que nous avons voulu mettre en exergue à travers la solution qui préconise la maîtrise des coûts de transactions par la gestion de trésorerie. L'objectif étant de montrer en quoi est ce que la gestion de trésorerie peut aider à réduire les coûts de transaction.

Nous avons d'abord cherché à trouver la réponse à cette question dans les livres. La littérature nous explique que pour les frais bancaires, il faut une bonne négociation combinée à une gestion optimale des moyens de paiement. Concernant les coûts engendrés par les opérations commerciales, il suffit de maîtriser le BFR, de neutraliser le risque de fluctuation des prix et le risque de change. Enfin, pour ce qui est de la gestion des opérations financières, l'entreprise doit faire un choix judicieux entre différents modes de financement. Elle doit également opérer un choix en fonction de différents critères pour optimiser ses placements. Enfin, le dernier élément à prendre en compte est la gestion du taux d'intérêt. Ce sont ces différentes réponses qui vont nous servir d'hypothèse de travail sur le terrain.

Sur le terrain, nous avons pris connaissance de l'entité en occurrence OPHIRTEC qui avait effectivement besoin d'instaurer une gestion de trésorerie. En effet, malgré que toutes les activités de l'entreprise soient potentiellement rentables, elle était confrontée à d'énormes tensions de trésorerie. Ainsi, après un diagnostic des états financiers, nous avons pu isoler les différentes causes de cette situation.

La cause principale des coûts de transaction d'OPHIRTEC provient de la régression de l'activité. Cette baisse de régime a impacté négativement la structure financière de l'entreprise. Ce qui a poussé l'entreprise à utiliser massivement les concours bancaires. Ainsi,

pour réduire les coûts de transaction, il va falloir améliorer la performance économique de l'entreprise en vue de booster l'activité. Les résultats issus de cette performance devront renforcer les fonds propres améliorant ainsi le ratio de solvabilité et les fonds de roulement. Ensuite, OPHIRTEC doit changer sa politique commerciale en ce qui concerne le recouvrement et le délai. Par ailleurs, une meilleure politique d'achat, permettrait aussi de réduire le stock mort réduisant par la même occasion le besoin en fond de roulement. Ainsi, un fond de roulement renforcé conjugué avec un faible besoin en fond de roulement devrait réduire la dépendance d'OPHIRTEC vis-à-vis des banques diminuant ainsi les frais bancaires. Cependant, cela n'est pas encore suffisant pour maîtriser les frais bancaires. Il faut aussi qu'OPHIRTEC se donne les moyens de suivre de manière permanente sa trésorerie à travers quelques outils simples avant de chercher à bénéficier de taux préférentiels. Concernant les frais de transfert, il faut rechercher d'autres sources d'approvisionnement qui permettrait de réduire à la fois le prix d'acquisition et les frais de transfert. C'est après avoir appliqué toutes ces solutions qu'OPHIRTEC pourra maîtriser ses coûts de transactions.

Après l'application de ces solutions, il appartient aux dirigeants de pérenniser les acquis qui vont en résulter. Pour cela, ils doivent des dispositions issues de la gestion de trésorerie afin de créer de la croissance.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Choix de l'enjeu des négociations bancaires

Pour illustrer nos propos concernant la négociation des conditions bancaires, prenons le cas de l'entreprise Mathieu extrait du livre *gérer la trésorerie et la relation bancaire* de Michel SION dont les conditions sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau : résumé des conditions bancaires au 01 Janvier 2003

	Jours de valeur	Commissions facturées	Montants (K€)	Nombre d'opérations
Décaissement				
Chèques < 50 k€	J - 2 cal		2 000	150
Chèques > 50 k€	J	0,25	12 000	30
Virements tiers	J - 1 cal	0,25	9 000	160
Virements salaires	J		60 000	2400
Etrangers				
Chèques	J - 1 cal		200	2
Virements	J - 1 cal	20	3 500	24
Encaissement				
Chèques	J + 3 ouv		15 000	45
Virements	J + 1 cal		25 000	240
Etrangers				
Chèques		8	3000	7
Virements	J + 1 cal	10	12 000	72

Source : SION (2003 : 43)

Si l'entreprise doit entamer des négociations sur 2 conditions bancaires, l'enjeu serait de négocier le coût des virements salaires et le coût des virements locaux reçus qui forment à eux deux 60% des charges et 84% des opérations.

Annexe 2 : Arbitrage entre découvert et placement

Reprenons le cas de l'entreprise pour montrer comment maîtriser les instruments de paiement. Soit une facture locale de 500 € à payer par chèque. Les conditions suscitées montrent que le coût moyen d'un chèque de montant supérieur à 50 € est 30 fois supérieur à un chèque dont le montant est au plus 50 €. Il serait donc préférable d'émettre 10 chèques de 50 € pour enregistrer un gain de 267 €. Cependant, il faut faire attention car l'opération peut entraîner un découvert de 2 jours. Il revient au trésorier de s'assurer que le coût de ce découvert ne dépasse pas le gain de 267 €.

C'est donc un arbitrage permanent qu'il faut effectuer pour trouver le mode de paiement optimal qui va réduire les coûts.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3 : Utilisation du FRA

Une entreprise compte investir l'an prochain. Les taux d'intérêt sont actuellement bas. Pour éviter aujourd'hui de devoir emprunter à un taux supérieur à la suite d'une brusque hausse des taux d'intérêt au moment de l'investissement, elle achète avec sa banque un FRA fixant le taux d'intérêt pour une période de 3 mois qui commence dans 6 mois. Le taux FRA (seuil) est de 3,55%. Cette garantie signifie que la banque indemniserà l'entreprise si le taux dépasse le seuil convenu (taux FRA). On peut obtenir les cas suivants :

- Si le taux du marché après 6 mois est de 3,70%, l'entreprise paie sur le prêt 3,70% d'intérêts. Mais, après l'exercice du FRA, elle reçoit de la banque 0,15%. Ce qui revient à 3,55% d'intérêts payés.
- Si le taux du marché après 6 mois est de 3,30%, l'entreprise paie 3,30% d'intérêts. Mais, elle doit verser 0,25% à sa banque. Ce qui revient toujours à payer 3,55% d'intérêts.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 4 : Arbitrage entre deux modes de financement

Le premier arbitrage porte sur le choix entre l'escompte et le découvert (financement à CT) et un second sur l'arbitrage entre l'emprunt et le crédit bail (financement à LMT).

Ce cas est tiré du livre de G. Langlois et M. Mollet. Il décrit la situation d'une entreprise qui prévoit un déficit de trésorerie de 100.000 € dans la période du 25 Mars au 15 Avril. Elle a la possibilité de résorber ce déficit par l'escompte d'effets en porte feuille ou par un découvert. Elle dispose de 2 effets de 50.000 et de 30.000 échéant le 18 Avril et d'un effet de 25.000 dont l'échéance est fixée au 30 Avril.

Les conditions de chaque mode est résumé dans le tableau suivant :

Escompte	Découvert
Taux d'escompte : 13%	
Commission d'endos : 0,60%	Taux : 14,50%
Commission de manipulation : 3 € par effet	CPFD : 0,05%
1 jour de banque appliqué	

D'après ces conditions de les frais liés à l'escompte seront de :

$$80.000 * 0,136 * \frac{25}{360} + 25.000 * 0,136 * \frac{37}{360} + 3 * 3 = 1.113,99$$

Par contre, si l'entreprise choisit le découvert, elle payera :

$$100.000 * 0,145 * \frac{22}{360} + 100.000 * 0,05\% * 2 = 986,11$$

Le découvert apparaît comme le financement le moins coût. Cependant, le choix optimal provient souvent de combinaison de plusieurs sources de financement.

Dans l'hypothèse d'une solution mixte, nous allons escompter seulement les 2 effets échéant le 18 Avril. Nous payerons ainsi des frais de 755,55 ; ce qui conduit à un montant net de 79.238,45. Le complément de 20.761,55 sera apporté par le découvert qui va engendrer un coût de 210,73. Le coût total de cette hypothèse est 966,28.

Nous constatons donc que le choix optimal est une combinaison des sources de financement : escompte et découvert.

Annexe 5 : Guide d'entretien**Interlocuteur : Gestionnaire de la trésorerie**

1. Comment gérez-vous votre trésorerie ?
2. L'entreprise a-t-elle déjà eu des difficultés à honorer ses engagements ?
3. Quel est votre principal problème de trésorerie ?
4. Quels sont les actions entreprises pour réduire votre BFR ?
5. Quel est le délai moyen de règlement des créances ?
6. Quel est le délai moyen de paiement des dettes ?
7. Comment sont réglées les créances ?
8. Comment sont payés les tiers ?
9. Avez-vous des activités d'import-export ? Si oui, comment s'effectuent les règlements ?
10. Quels sont les moyens à votre disposition pour mobiliser vos créances ?
11. Comment suivez-vous votre trésorerie et vos flux financiers ?
12. Vérifiez-vous vos échelles d'intérêt ?
13. Avez-vous un budget de trésorerie ou un plan de trésorerie ?
14. Gérez-vous votre trésorerie en date de valeur ?
15. De quelles lignes de crédit disposez-vous ? Quelles sont les garanties y afférentes ?
16. Communiquez-vous avec les autres services de l'entreprise afin de les sensibiliser à la gestion des coûts financiers des transactions ?

Interlocuteur : Gestionnaires de comptes bancaires

1. Quels facteurs déterminent les taux d'intérêt ?
2. Combien coûte le traitement d'un dossier ?
3. Pouvons-nous avoir un guide sur vos tarifs et vos conditions ?
4. Pouvons-nous avoir les avantages et les inconvénients de chaque ligne d'exploitation ?
5. Le compte est-il structurellement débiteur ?
6. Y a-t-il des remises à l'escompte chez vous ?

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 6 : détermination des frais de dossier en KF CFA

Chiffre d'affaires	[0 ; 300.000[[300.000 ; 1.000.000[[1.000.000 ; →[
Frais de dossier	50	100	200

Source : SGBCI (2012)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES

1. **ADOYI Joseph Akoun (2011)**, *gestion et administration des entreprises: Management & stratégies*, l'harmattan, Paris, 254 P.
2. **APPERT Michel (2001)**, *réussir avec son banquier*, Editions CARNOT, Chatou, 167 P.
3. **BELLIER DELIENNE Annie, KHATH Sarun (2000)**, *gestion de trésorerie*, ECONOMICA, Paris, 251 P.
4. **BERNARD Frédéric, SALVIAC Eric (2008)**, *fonction achats : contrôle interne et gestion des risques*, MAXIMA, Paris, 298 P.
5. **BI TRA DOUBI (2011)**, *banque, finance et bourse*, l'harmattan, Paris, 370 P.
6. **BOURETS Emmanuelle, EMERY Jean Louis (2008)**, *autorité des marchés financiers et commissions bancaires 3^{ème} édition*, Paris, 91 P.
7. **CORHAY Albert, MBANGALA Mapapa (2008)**, *diagnostic financier des entreprises : manuel et étude de cas 2^{ème} Edition*, Edition de l'université de Liège, Liège, 192 P.
8. **COUVREUR Jean - Paul, HÜBNER Georges, MICHEL Pierre (2003)**, *finance d'entreprise, une approche globale pour les juristes*, Edition Kluwer, Bruxelles, 300 P.
9. **DAMODARAN Aswath (2006)**, *finance d'entreprise 2^{ème} Edition*, De boeck Université, Bruxelles, 1352 P.
10. **DE BOISSIEU Christian (1976)**, *la structure du taux d'intérêt*, ECONOMICA, Paris, 264 P.
11. **DE LA BRUSLERIE Hubert (2010)**, *Information financière, diagnostic et évaluation 4^{ème} édition*, DUNOD, Paris, 528 P.
12. **DEBELS Vincent, DESMULIERS Gérard, DUBUS Bertrand (1992)**, *les risques financiers de l'entreprise*, ECONOMICA, Paris, 416 P.
13. **DORIATH LOZATO Michel, MENDES Paula, NICOLLE Pascal (2008)**, *Comptabilité et Gestion des Organisations 6^{ème} édition*, DUNOD, Paris, 288 P.
14. **DUBOUCHET Paul (2010)**, *Droit et philosophie: une critique des sciences humaines*, l'harmattan, Paris, 304 P.
15. **GENAIVRE Elisabeth (2011)**, *Initiation à l'analyse financière en entreprise : Principes & Applications*, EPU, Paris, 120 P.
16. **GIDE Charles, PENIN Marc (2000)**, *Principes d'économie politique 26^{ème} édition*, l'harmattan, Paris, 524 P.

17. **GUERRA Fabienne, (2004), *Comptabilité managériale: l'utilisation du système d'information comptable volume 4, De boeck Université, Bruxelles, 520 P.***
18. **KNEIPE Philippe (1997), *Trésorerie et finance d'entreprise, De boeck Université , Bruxelles, 392 P.***
19. **LANGLOIS Georges, MOLLET Michèle (2004), *analyse comptable et financière, FOUCHER, Paris, 384 P.***
20. **LEGER-JARNIOU Catherine, KALOUSIS Georges (2008), *construire son business plan, Editions DUNOD, Paris, 241 P.***
21. **LEHMANN Paul-Jacques, MACQUERON Patrice (1995), *Le Referis : droit des affaires, comptable, gestion financière, fiscal, droit Tome II, édition MAXIMA, Paris, 765 P.***
22. **LEMANT OLIVIER, *la conduite d'une mission d'audit interne, Editions DUNOD, Paris 1995, 225 P.***
23. **MELOUX Thierry (2008), *Analyse 360° : Pratique de l'analyse financière des entreprises, BOOKS ON DEMAND, Paris, 156 P.***
24. **MELYON Gérard (2007), *Gestion Financière 4^{ème} édition, Bréal, Paris, 287 P.***
25. **MENYE Oscar Assoumou (2010), *Mathématiques Financières, l'harmattan, Paris, 216 P.***
26. **MEUNIER-ROCHER Béatrice (2003), *le diagnostic financier 3^{ème} édition, Éditions d'Organisation, 90 P.***
27. **MONEREAU Michel (2008), *Gestion des entreprises touristiques 2^{ème} édition, Bréal, Paris, 254 P.***
28. **OGIEN Dov (2008), *Gestion financière de l'entreprise, DUNOD, Paris, 208 P.***
29. **PEYRARD Josette, Max (2001), *Dictionnaire de finance, éditions VUIBERT, Paris, 305 P.***
30. **PLAUCHU Vincent, TAIROU Akim (2008), *Méthodologie du diagnostic d'entreprise, l'harmattan, Paris, 297 P.***
31. **PLUCHART Jean-Jacques, LECLERC Gérard (2010), *Choisir son activité, éditions Eyrolles, Paris, 320 P.***
32. **POUZAUD François (2009), *50 cas de gestion, le Moniteur des pharmacies, Paris, 199 P.***
33. **QUIRY Pascal, Yann LE FUR (2011), *VERNIMMEN finance d'entreprise, DALLOZ, Paris, 1191 P.***

34. **RENARD Jacques (2010)**, *Théorie et pratique de l'audit interne 7e édition*, EYROLLES, Paris, 470 P.
35. **ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean-François (1999)**, *la gestion de trésorerie*, DUNOD, Paris, 432 P.
36. **SION Michel (2003)**, *gérer la trésorerie et la relation bancaire 4^{ème} édition*, DUNOD, Paris, 271 P.
37. **TACCONE Eric (2007)**, *Optimiser la relation avec son banquier*, Chiron, Paris, 208 P.
38. **TAÏROU Akim (2006)**, *Analyse et décisions financières*, l'harmattan, Paris, 183 P.
39. **TYSEBAERT Jean – Michel (2000)**, *les logiciels de gestion hautement intégrés*, éditions TECHNIP, Paris, 216 P.
40. **VOYER Pierre (2006)**, *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance 2^{ème} édition*, Presses de l'université de Québec, QUEBEC, 446 P.

SOURCES PROFESSIONNELLES

1. **OPHIRTEC (2008, 2009, 2010, 2011)**, *documents bancaires, états financiers, manuel des procédures*.
2. **SGBCI (2012)**, *conditions bancaires, grille des taux*.

WEBOGRAPHIE

1. **AVRIL Olivier (2008)**, *Le contenu du "reporting mensuel" de l'entreprise*, www.acting-finances.com/offres/doc_inline_src/188/lettre_36_contenu_du_reporting_mensuel.pdf
2. **DORBES Henry (2004)**, *Maitriser la trésorerie en PME*, http://www.acting-finances.com/offres/file_inline_src/188/188_P_1743_40.pdf
3. **VERNIMMEN (2011)**, *glossaire*, <http://www.vernimmen.net/html/glossaire/index.html>