



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

CESAG



PROGRAMME MASTER EN BANQUE ET FINANCE

MBF

ANNEE ACADEMIQUE : 2012 - 2013

OPTION : GESTION BANCAIRE ET MAITRISE DES RISQUES

---

**PROJET PROFESSIONNEL**

THEME :

***PROJET DE CREATION D'UN ETABLISSEMENT  
FINANCIER SPECIALISE DANS L'AFFACTURAGE :  
FACTOR - FINANCE - 2F***

Présenté par :

Carmel Christel GBEKE

12<sup>ème</sup> promotion MBF

Superviseur :

Dr Bertin CHABI

Chef de département Master à  
l'ISCBF - CESAG

Dakar, Juillet 2013

**DEDICACES**

Je dédie ce projet professionnel à :

- Mon feu père, **Faustin T. GBEKE** pour avoir fait de moi, ce que je suis devenu aujourd'hui ;
- Et à ma mère **Victorine M. GBEKE**, pour les multiples efforts et sacrifices dont elle a fait preuve jusqu'à ce jour pour la réussite de mes études
- Mes frères **Prince, Franciscain, Nathan** et ma sœur **Fulgencia**. Votre affection et vos soutiens m'ont été d'une aide inestimable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Ce projet professionnel est l'aboutissement de la conjugaison de multiples contributions dont nous ne serions oubliés l'intérêt et la portée. Nos remerciements vont à l'endroit de :

- Le Centre Africain d'Etude Supérieures en Gestion (**CESAG**), pour le cadre et les infrastructures éducatifs dont nous avons bénéficié ;
- La Coordination du PMBF, en particulier le **Professeur Boubacar BAIDARI** ex coordonateur du PMBF et actuel Directeur du CESAG, et Mme **Chantale OUEDRAOGO** l'assistante du programme pour leurs efforts dans la promotion du MBF ;
- **Dr Bertin CHABI**, notre encadreur, pour avoir accepté sans condition aucune, de nous guider dans ce travail en dépit de ses multiples occupations ;
- **Mr Aboudou OUATTARA**, pour sa disponibilité et son aide dans le cadrage et la délimitation du thème de ce projet professionnel ;
- L'ensemble du corps professoral du MBF, pour la qualité de la formation reçue ;
- Les stagiaires de la 12<sup>ème</sup> promotion du MBF, pour l'esprit de fraternité et d'amitié dont ils ont fait preuve tout au long de la formation ;
- **Mr Wilfrid AMOUSSOU et sa famille**, pour leur hospitalité et leur aide pendant notre installation à Dakar ;
- **Mme Béatrice GBEKE née AKODEDAN** pour soutien financier ;
- Nos amis et parents pour leurs soutiens et leurs encouragements tout au long de cette formation.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>BFR:</b>	Besoin en Fonds de Roulement
<b>BFRE:</b>	Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
<b>BFRHE:</b>	Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation
<b>CA:</b>	Chiffre d'Affaire
<b>CAF:</b>	Capacité d'Autofinancement
<b>FR:</b>	Fonds de Roulement
<b>PIB:</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PNB:</b>	Produit Net Bancaire
<b>SA:</b>	Société Anonyme
<b>SARL:</b>	Société A Responsabilité Limitée
<b>SNC:</b>	Société en Nom Collectif
<b>SWOT:</b>	Strengths Weakness Opportunities Threats
<b>TRI :</b>	Taux Interne de rentabilité
<b>TVA:</b>	Taxe sur Valeur Ajoutée
<b>UEMOA :</b>	Union Economique et monétaire Ouest Africaine
<b>VAN:</b>	Valeur Actuelle Nette

## Liste des tableaux

Tableau N° 1:	Factoring vs mode vs financement conventionnel	20
Tableau N° 2:	Factoring vs mode vs financement court terme	21
Tableau N° 3:	Analyse SWOT	26
Tableau N°4:	Coût du projet	31
Tableau N°5 :	Chiffre d'affaires prévisionnel (H1)	32
Tableau N°6 :	Chiffre d'affaires prévisionnel (H2)	33
Tableau N°7 :	Chiffre d'affaires prévisionnel (H3)	33
Tableau N°8 :	Modélisation des flux économiques (H1)	34
Tableau N° 9:	Modélisation des flux économiques (H2)	35
Tableau N°10:	Modélisation des flux économiques (H3)	36
Tableau N°11 :	Synthèse des indicateurs sur les différentes hypothèses	37
Tableau N°12 :	Plan d'amortissement des immobilisations	43
Tableau N°13 :	Evaluation du BFR (H1)	43
Tableau N°14 :	Evaluation du BFR (H2)	44
Tableau N°15 :	Evaluation du BFR (H3)	44
Tableau N°16 :	Frais généraux	45
Tableau N°17 :	Ressources humaines	45

## Liste des Figures

Figure N° 1:	Schéma de l'affacturage simplifié	12
Figure N°2:	Schéma détaillé de l'affacturage classique	16
Figure N°3:	Schéma du Factoring semi confidentiel	17
Figure N°4:	Schéma de Factoring confidentiel	17
Figure N°5:	Organigramme de la filiale	23
Figure N°6:	Les étapes de mise en œuvre	28

## Résumé

Le cycle d'exploitation des entreprises est caractérisé par un décalage entre les flux réels (biens et services) et les flux financiers (encaissements et décaissements). Cette situation entraîne un besoin de financement communément appelé Besoin en Fonds de Roulement (BFR). Intrinsèquement lié à l'activité, le BFR a un caractère permanent dans son existence, mais instable en volume. Son instabilité dans le volume est liée aux fluctuations du chiffre d'affaires

L'instabilité du BFR dans son volume limite les sources de financements (la dette à long terme, la dette à court terme) offerts par les banques béninoises aux entreprises, surtout celles à forte potentialité de développement. Les modalités d'octroi de ces différents concours ne s'adaptent pas aux fluctuations de l'activité.

C'est ainsi que nous avons pensé à une autre source de financement alternative comme l'affacturage, qui nous semble la plus adaptée aux variations de l'activité.

Ce mode de financement qui n'existe pas encore au Bénin a fait l'objet de notre étude. Nous nous sommes proposé de l'offrir aux entreprises Béninoises à travers la création d'un établissement financier spécialisé dans d'affacturage, filiales d'un groupe bancaire au Bénin.

Cette étude nous a amené à expliquer la technique de l'affacturage, ses avantages et à évaluer la rentabilité d'un tel projet.

Au terme de notre étude nous nous sommes rendu compte que l'affacturage est le seul mode de financement à conjuguer les 7 atouts suivants : aucun plafond de financement, évolution de la capacité en fonction du cycle d'exploitation, financement quasi immédiat, ressource pérenne de financement à court terme, intérêt d'emprunt compétitif et déductible, source de financement abondante qui se régénère perpétuellement et une souplesse d'utilisation.

L'étude de la rentabilité de notre projet montre qu'il est économiquement rentable sur la durée de l'évaluation de 5ans avec une VAN de trente quatre million trois cent quatre mille francs CFA (34 304 000 FCFA), avec un taux de rentabilité de 42,54% selon notre hypothèse moyenne.

Les deux acteurs établissement financiers et entreprises tirent profit de ce nouveau produit qui est l'affacturage.

## **Abstract**

The operating cycle of the business is characterized by a mismatch between the real flows (goods and services) and financial flows (inflows and outflows). This situation leads to a financing commonly called working capital requirement (WCR). Intrinsically linked to the activity, working capital is permanent in his life, but unstable in volume. Its instability in volume is related to fluctuations in sales.

The instability of WCR in its volume limit funding sources (the long-term debt, short-term debt) offered by the Beninese banks to companies, especially those with high development potential. The procedure for granting these contests do not adapt to changes in the activity.

Thus we thought of another source of funding such as factoring, which seems best suited to changes in activity.

This mode of financing that does not yet exist in Benin do the object of our study. We proposed to provide companies Benin through the creation of a factoring branch in Benin.

This study has led us to explain the technique of factoring, its benefits and assess the profitability of such a project.

At the end of our study we realized that factoring is the alone funding which combine the following seven advantages: no maximum funding capacity evolution as a function of the operating cycle, almost immediate funding, sustainable resource short-term financing, competitive loan interest and deductible source of abundant funding that constantly regenerates and flexibility.

The study of the profitability of the project shows that it is economically viable for the duration of the evaluation of 5 years with an NPV of 34,304,000 FCFA, with an internal return rate of 42,

Both actors' factoring branch and companies will take advantage of this new product that is factoring.

## SOMMAIRE

Dédicaces.....	i
Remerciements.....	ii
Liste des sigles et abréviations.....	iii
Résumé.....	IV
Abstract.....	V
Sommaire.....	VI
Introduction .....	1
Chapitre 1: la technique de l'affacturage, une source de financement alternative du BFR	4
A- Naissance, déterminant et financement du BFR.....	4
B- Les modalités de financement du BFR.....	7
C- l'affacturage.....	11
Chapitre 2: Présentation et fonctionnement de la filiale	22
A- Présentation.....	22
B- Démarche stratégique.....	24
C- Plan Marketing.....	26
D- Les modalités de mise en place du service de factoring.....	28
Chapitre 3: Projection financière du projet.....	29
A-Evaluation du coût du projet.....	31
B-Indicateur d'activité et de performances financières.....	32
Conclusion.....	38
Bibliographie.....	40
Annexe.....	41
Table des matières.....	44



## INTRODUCTION

Depuis plusieurs années, les politiques de développement des pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) se sont orientées vers une libéralisation de leur économie avec le retrait progressif de l'Etat des sphères productives. Se substituant à l'Etat dans le secteur de production, le développement du secteur privé s'est traduit par l'apparition de nombreuses entreprises.

Le Bénin n'est pas resté en marge de ce libéralisme économique. Les reformes entreprises par ce dernier ont permis le développement du secteur privé qui, au 31/12/12 compte 4331 entreprises dont 282 grandes entreprises<sup>1</sup>.

Ces entreprises sont accompagnées par le système financier Béninois, qui offre de nombreux produits financiers pour satisfaire leurs besoins de financement.

En effet pour toutes entreprises, réaliser une activité et donc faire fondamentalement du chiffre d'affaire les obligent à disposer des moyens économiques dont il faut financer la détention : l'outil de production (les immobilisations) et le cycle d'exploitation (lié aux activités de production). Cette dernière est caractérisée par un décalage entre les flux réels (biens et services) et les flux financiers (encaissement et décaissement) et implique aussi une immobilisation de ressources financières (sous forme de stocks). Il s'en suit un besoin de financement communément appelé Besoin en Fonds de roulement (BFR). Ce besoin est fonction de la croissance et de la saisonnalité de l'activité de l'entreprise. Par exemple une croissance du chiffre d'affaire de 50% peut provoquer une croissance momentanée de 500% de BFR (source : Ernest& Young- BFR management 2009).

Intrinsèquement lié à l'activité, le BFR à un caractère permanent dans son existence et son instabilité. Chaque poste du BFR (stocks, clients et fournisseur) à un caractère revolving, c'est-à-dire que au fur et à mesure que s'éteint un besoin d'exploitation (tel qu'une créance sur un client ou une marchandise en stock), ou une ressource (telle qu'une dette envers un fournisseur), il est aussitôt remplacé par un autre besoin ou

---

<sup>1</sup> [www.ccib.bj](http://www.ccib.bj)

une nouvelle ressource (une nouvelle créance sur un autre client ou une nouvelle dette envers un autre fournisseur).

Au regard de ce caractère permanent, l'orthodoxie financière nous recommande d'allouer des ressources financières permanentes (fonds propres et dettes à long terme) pour le financer. Mais son caractère imprévisible surtout dans son volume, car lié à la fluctuation du chiffre d'affaire limite cette approche du financement du BFR par des capitaux permanents. Par exemple lorsqu'une entreprise est en croissance il lui est difficile de déterminer avec précision le niveau de ce besoin même le minimum, car il varie en fonction d'éléments endogènes et exogènes non maîtrisables. Un montant de capitaux permanent figé à sa date de délivrance, ne peut pas s'adapter au cycle d'exploitation surtout d'une entreprise à fort potentialité de développement.

A côté de ces modes de financement permanent, les banques offrent aussi des financements à court terme notamment, les escomptes, les découverts, les facilités de caisse etc. Les entreprises ne bénéficient pas de ces différents produits sans avoir un historique préalable avec la banque (solvabilité, bonne structure financière..). Ils sont généralement plafonnés, donc inadaptés aux variations forte du BFR et le taux d'intérêt est aussi élevé.

Face à ces limites, Il urge de penser à une autre source de financement comme l'affacturage qui nous semble la plus adaptée aux fluctuations de l'activité et moins onéreux pour financer le BFR des entreprises Béninoises.

Ce mode de financement du BFR qui n'existe pas encore au Bénin a fait ses preuves dans les pays développés, car elle est actuellement le deuxième mode de financement à court terme des entreprises françaises<sup>2</sup>.

Nous nous proposons de créer un établissement financier spécialisé dans cette technique, tel est l'objet de ce projet intitulé « projet de création d'un établissement financier spécialisé dans l'affacturage : Factor Finance 2F »

Le projet sera proposé à une banque qui en fera une filiale. Ce choix est motivé par le fait que :

---

<sup>2</sup> Rapport 201210 Etude-sur-l'affacturage-2011\_01

- La banque mène déjà des activités sur le marché ;
- Elle a une connaissance plus ou moins approfondie du marché ;
- Elle dispose déjà d'un réseau client sur lequel la filiale va s'appuyer dans la distribution de son produit ;

L'objectif principal de l'étude est de proposer une meilleure source de financement possible du BFR.

Plus spécifiquement, il s'agira pour nous de :

- ✓ présenter l'intérêt de l'affacturage comme mode de financement alternatif du besoin en fonds de roulement (BFR) des entreprises ;
- ✓ identifier le positionnement, l'orientation stratégique, les menaces, les contraintes et les faiblesses d'un tel projet ;
- ✓ analyser la rentabilité d'un tel projet.

A titre personnel, ce projet nous permettra d'appréhender les modalités de création d'un établissement financier spécialisé dans l'affacturage.

Pour le groupe banque, au delà d'avoir un avantage concurrentiel sur les consœurs, la création d'une filiale spécialisée en affacturage lui permettra de diversifier son portefeuille.

Pour les entreprises béninoises, l'affacturage constituera à termes une source alternative de financement.

Pour le CESAG, ce travail contribuera à l'enrichissement de la documentation mise à disposition des étudiants.

Le projet sera structuré en trois (3) chapitres. Dans un premier temps, nous allons définir la notion du BFR et répondre à la question, en quoi l'affacturage représente elle un mode de financement alternatif du BFR comparé aux modes conventionnels? (chapitre 1)

Ensuite, nous allons procéder à la présentation de la filiale d'affacturage à travers son organisation, son fonctionnement et son plan marketing (chapitre 2).

Enfin, nous évaluerons les besoins d'investissement et la rentabilité liés à la mise en place d'une telle structure (chapitre 3).

## **Chapitre1 : La technique de l'affacturage, une source de financement alternative du besoin en Fonds de Roulement (BFR)**

Le but de ce chapitre est de vous donner une explication sur le BFR, ses déterminants et ses modes de financement conventionnels. Ces modes de financements seront comparés à l'affacturage afin de montrer l'intérêt pour une entreprise Béninoise d'y faire recours.

### **A- Naissance, déterminants et financement du BFR**

A travers cette partie nous allons définir la notion du BFR et expliqué ses différentes composantes.

#### **1- Naissance du BFR**

Le BFR est généré par l'activité et la gestion globale de l'entreprise, il correspond au montant d'argent nécessaire pour couvrir les décalages temporels entre encaissements et décaissements.

Calcul simplifié du BFR= créances clients+autres créances+stock de matières première+stock de produits finis+encours de production-dette fournisseur-Autres dettes.

On distingue traditionnellement deux composantes dans le BFR :

- Le BFRE (Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation) : il correspond au montant d'argent nécessaire à l'accomplissement du cycle d'exploitation et de commercialisation ; il résulte des temps de stockage, des délais du cycle d'exploitation et de délais de règlement clients. La plupart du temps, les montants liés aux délais de règlement fournisseur sont retranchés au BFE.

Calcul simplifié du BFRE= créances + stock (et/ou encours de production de biens et services)- dette court terme.

- le BFRHE (Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation) : il correspond au besoin n'ayant pas de lien direct avec l'exploitation.

## 2- Les déterminants du BFR

Les différentes composantes du BFR à savoir les stocks, les dettes fournisseurs et le poste client seront expliqués dans cette partie.

### a- Stock et encours de production

Ils sont fonction du cycle d'exploitation de l'entreprise, que ce soit pour les matières, les produits ou les marchandises (plus ou moins importants selon le secteur d'activité de l'entreprise).

L'existence d'un stock et des encours de production suppose la gestion d'un actif risqué. Le degré d'obsolescence rapide des produits finis et semi-finis des secteurs de pointe les conduit à se déprécier rapidement.

### b- Dette d'exploitation

Les dettes d'exploitations comprennent en grande partie les dettes fournisseurs et la dette fiscale et sociale (l'Etat joue un rôle majeur en tant que créancier). Ils sont fonction des délais de paiement accordés à l'entreprise par ses fournisseurs (ils dépendent du secteur d'activité).

### c- Le poste clients

Le poste client est l'actif circulant qui constitue la première richesse des entreprises (à plus forte raison celles de croissance). C'est la résultante des revenus de l'entreprise. Tout ce qui est facturé transite par le poste client. Sa particularité est d'être l'actif le plus liquide avant la trésorerie.

Comme le dit l'adage, "vendre, c'est bien, encaisser, c'est mieux !" Pourtant, les sociétés sont très jugées au regard de leur chiffre d'affaire et de leur résultat net. La valeur du poste clients réside donc dans son potentiel de transformation en cash .... Bien exploité ce dernier peut permettre d'en faire un actif qui s'apparente davantage à de la quasi trésorerie qu'à un actif d'exploitation. D'où l'importance de choyer cet actif qui est à la genèse de transformation du chiffre d'affaires en cash.

L'existence même du poste client contraint l'entreprise à mener une activité qui fait rarement partie de son cœur de métier : jouer le rôle de banquier pour le compte de ses clients, et ce souvent à titre gratuit.

Elle prend donc à charge les risques induits par cette activité : les risques de liquidité (délais de paiement, retard de paiement, non valeurs), les risques de crédit (défaillance

des clients). Les risques juridiques (litiges, contentieux) ainsi de fonctionnement et de structure (courrier, téléphone, informatique,)....

La question se pose donc de confier cette charge et ce risque à un organisme financier spécialisé tout comme peut être sous – traité la maintenance d'infrastructure informatique, ou encore, la prise des risques d'incendie par une compagnie d'assurance.

Le poids du poste client dans l'activité des entreprises s'évalue le plus souvent par le délai moyen de paiement des clients exprimé en jours de chiffre d'affaire.

Les risques inhérents au poste clients sont essentiellement liées à l'évaporation de valeur, soit par un retard dans le processus de transformation du cash (risque de liquidité ou dans la disparition pure et simple d'une partie de l'actif (risque de crédit).

### **3- Le financement du BFR**

Les décalages, d'une part entre produits d'exploitation et encaissements, et d'autre part charges d'exploitation et décaissements concrétisé par le BFR, ont des effets directs sur la trésorerie. Il est donc important d'identifier les modalités de financement de ce besoin induit par ces décalages.

Avant d'aborder les modalités de financement, il nous paraît important de rappeler une caractéristique du BFR.

L'orthodoxie financière nous recommande d'allouer des ressources financières stables au financement du BFR considéré comme permanent.

Au sens strict du terme, le besoin en financement du cycle opérationnel est-il vraiment un emploi permanent... nécessitant des capitaux permanents ?

En effet, si chaque besoin d'exploitation tel qu'une créance sur un client ou une marchandise en stock, si chaque ressource d'exploitation telle qu'une dette envers un fournisseur s'éteint rapidement et peut être considéré comme à court terme, il est aussitôt remplacé par un autre besoin ou une autre ressource (une nouvelle créance sur un autre client ou une nouvelle dette envers un autre fournisseur). C'est ainsi que chaque poste du BFR à un caractère « revolving » qui fait du BFR un besoin permanent dans son existence et dans son instabilité. Mais il ne l'est dans son volume qu'en partie sur un exercice. En fait, au cours d'un exercice, le BFR varie en fonction du chiffre d'affaires , mais au cours de ce même exercice, il ne descend jamais en-dessous d'un certain minimum qui peut être considéré comme la partie vraiment permanente

du BFR et doit être financé par des capitaux permanents (fonds propres, quasi fonds propres et dettes moyen-long terme) pour satisfaire le premier principe d'orthodoxie financière qui veut qu'il ait homogénéité entre la durée des besoins et celle de leur financement<sup>3</sup>.

Dans la pratique, pour les entreprises en croissance, ce niveau minimum du BFR ne peut être déterminé avec précision puisqu'il varie en permanence en fonction d'éléments endogènes et exogènes non maîtrisables.

Ce postulat nous fait prendre conscience de l'inadéquation d'une approche essentiellement fondée sur la présence de capitaux permanents au passif d'une société à fort potentiel de développement. Un montant de capitaux, figé à sa date de délivrance, ne permettra pas de s'adapter à son cycle d'exploitation : il pourra être trop important, donc trop coûteux au regard des attentes, ou trop faible pour assurer la croissance, donc inadapté.

En conclusion, nous dirons que le BFR est un investissement spécifique, nécessitant un mode de financement tout aussi spécifique, surtout pour la partie non maîtrisable.

## **B- Les modalités de financement du BFR**

L'accent sera mis essentiellement sur trois grandes modalités de financement à savoir les fonds propres, l'autofinancement et la dette.

Dans la suite de cette partie nous allons détailler ces différentes modalités traditionnelles de financements du BFR.

### **1- Zoom sur les financements de long terme**

Nous allons montrer ici les avantages et les inconvénients des différents modes de financement à long terme du BFR.

#### **a- Les capitaux propres**

C'est un mode de financement apportant des capitaux externe à l'entreprise. Ces derniers peuvent provenir des apports initiaux à la formation du capital social, de l'émission de titres ou de l'émission d'actions.

Le financement par capitaux propres est sécurisant pour une entreprise puisque la rémunération de ces derniers peut être reportée dans le temps. C'est aussi le plus

---

<sup>3</sup> Le guide stratégique du responsable d'entreprise (page 200)

risqué pour les investisseurs qui ne peuvent bénéficier de revenus à un horizon défini et qui seront remboursés en dernier ressort en cas de liquidation (après les salariés, l'Etat et les créanciers).

Les capitaux propres servent à financer une partie de l'investissement mais aussi à garantir les créanciers qui prennent à leur charge l'autre partie du financement et dont les attentes de rémunérations sont généralement moins élevées.

### **b- La dette bancaire**

Il existe deux (2) grandes catégories de dettes : MLT (moyen-long terme) et CT (court terme).

Dans la pratique, les dettes moyen-long terme sont utilisées pour financer le cycle d'investissement et les dettes court terme pour financer le cycle opérationnel.

Elles s'obtiennent par l'intermédiaire d'un établissement bancaire ou financier qui apporte de nouveaux fonds dans l'entreprise moyennant le versement d'intérêt et de remboursement à des échéances déterminées contractuellement. Diverses clauses et sûretés plus ou moins contraignantes pour le débiteur peuvent également être prévues. En cas de liquidation, le créancier est privilégié par rapport à l'actionnaire. Il passe cependant après les créanciers privilégiés (Etat) et les créanciers « super privilégiés » (salariés).

Ce mode de financement se révèle plus risqué pour l'emprunteur que les capitaux propres. Il permet toutefois de profiter d'une ressource peu coûteuse, d'autant plus que les intérêts d'emprunt sont fiscalement déductibles (lorsque la société est bénéficiaire) ce qui permet d'optimiser la rentabilité de l'entreprise<sup>4</sup>.

Cet avantage s'appelle « effet de levier » : tant que la rentabilité économique est supérieure au coût de la dette, il est théoriquement intéressant d'y avoir recours pour augmenter la rentabilité financière d'un projet.

La dette à moyen et long terme présente deux inconvénients majeurs pour le financement du BFR. Elle ne permet pas d'en sécuriser la partie risquée (comme les fonds propres) si ce n'est dans la stabilité qu'elle apporte sur la durée ; au contraire, elle renforce le risque financier de l'entreprise. De plus, la levée d'une dette d'un montant figé sur plusieurs années ne répond pas à la problématique d'adaptation de la ressource aux fluctuations permanentes de l'activité.

---

<sup>4</sup> Coût des fonds propres, levier et déductibilité des charges financières, Michel Levasseur (2007)



### **c- L'autofinancement**

Comme son nom l'indique, c'est une source de financement interne à l'entreprise. L'autofinancement induit le réinvestissement dans son développement du résultat non distribué et des charges non décaissées (c'est la part non distribuée de la CAF).

L'accumulation d'autofinancement engendre des capitaux propres dont la rémunération peut être reportée dans le temps. Ce mode de financement est placé en première position devant la dette et l'émission d'actions par S. Myers (1984) dans sa théorie du financement hiérarchique « pecking Order ».

L'autofinancement est une source facilement accessible qui garantit une croissance sûre (puisque'elle n'affecte pas la solidité de la structure financière) mais lente (puisque'elle ne repose que sur les flux de trésorerie générés par l'entreprise et non pas sur leur anticipation future).

La difficulté de l'autofinancement est qu'il constitue une ressource onéreuse pour l'entreprise au même titre que les autres catégories de capitaux propres). Son coût apparent étant nul, il peut favoriser l'investissement dans des projets peu rentables conduisant à l'appauvrissement des actionnaires.

## **2- Zoom sur les financements à court terme**

De nombreuses techniques de financement court terme et de mobilisation de créance ont été imaginées au cours des dernières décennies. Le montant de la facilité dépend de la santé financière de l'entreprise, de son chiffre d'affaire, de son cycle d'exploitation et de ses autres crédits.

### **a- Crédit de caisse ou facilité de caisse**

Il s'agit d'un crédit « par caisse » accordé à titre exceptionnel dans le cadre de décalage de trésorerie liée à l'accomplissement du cycle d'exploitation. La banque autorise l'entreprise à avoir un compte momentanément débiteur moyennant un décompte d'intérêts débiteurs. Cette facilité permet de laisser le compte du client évoluer en position débitrice à concurrence d'un plafond déterminé à condition que le compte revienne créditeur assez rapidement grâce aux recettes réalisées.

**b- Découvert bancaire**

Il prend la forme d'une avance en compte permettant à une entreprise de laisser son compte devenir débiteur, dans certaines limites (plafond) et pour une durée limitée (nombre de jours). En contrepartie, qu'il soit autorisé ou non, le découvert entraîne le paiement d'intérêts débiteurs. C'est un moyen souple qui permet de faire face à des besoins de trésorerie limités en montant et en durée.

**c- Billets de trésorerie**

Ce sont des titres de créances émis par une entreprise afin de se financer sur une courte durée (entre 10 jours et 1 an), la banque escompte le billet et crédite le compte du client du montant du billet déduction faite des intérêts.

**d- Escompte bancaire**

Il permet à un tiers de céder à une banque un effet de commerce (traite, billet à ordre, lettre de change). L'effet de commerce étant un titre négociable qui constate au profit du porteur une créance de somme d'argent et sert à son paiement.

**e- dette fournisseur**

Dette constituée des engagements de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs. C'est une dette jugée peu coûteuse car elle ne présente pas de coût apparent. Son niveau dépendant totalement du cycle opérationnel, elle fragilise à la fois la structure financière et l'activité par les risques qu'elle suscite : volatilité de la ressource (risque d'illiquidité), rupture du cycle d'approvisionnement (risque opérationnel), mise en cessation des paiement suite à injonction de payer (risque financier), image et dépendance (risque stratégique). Cette dette induit donc des coûts indirects pour les actionnaires que des coûts directs (pénalités de retard éventuelles).

Les facilités de caisse et autres découverts sont généralement très limités, ponctuels et plafonnés. Ce sont des crédits "en blanc" très risqués pour le prêteur car aucune sûreté réelle n'est prise en contrepartie. la décision de financement repose essentiellement sur la solvabilité et le sérieux de l'entreprise.

Quant à l'escompte d'effets de commerce, les délais d'encaissement sont sujets aux va-et-vient administratifs liés à l'expédition de la traite par le client, puis, à la présentation de cette dernière à la banque. Sans oublier que son coût n'est pas neutre.

## C- L'affacturage

« Historiquement, les premiers factor sont apparus en Grande Bretagne avec la création à Londres, au XVII<sup>e</sup> siècle, de la maison des factor (House of Factor).

L'affacturage moderne naquit aux Etats-Unis au XIX<sup>e</sup> siècle, et ce n'est qu'en 1965 qu'il fut introduit en France ». (Aussavy & al 1994 : 44).

C'est une solution globale de gestion, de garantie et de mobilisation des créances. Cette technique permet de bénéficier de financements venant compléter ou se substituer aux crédits bancaires classiques.

Dans un environnement économique où il est nécessaire que les entreprises se recentrent sur leur métier de base, ce produit confirme l'essor qui a été le sien ces dernières années dans les pays développés.

Nous allons dans la suite expliquer le mode de fonctionnement et les avantages de la technique.

### 1- Pourquoi choisir le Factoring ?

Il est difficile à une entreprise en croissance de trouver des financements. Dans sa phase d'amorçage, l'entreprise n'a pas d'autre choix que de s'en remettre aux actionnaires. Dans sa phase de décollage, à la naissance des premières factures, elle va pouvoir trouver un relais de croissance sous forme de factoring.

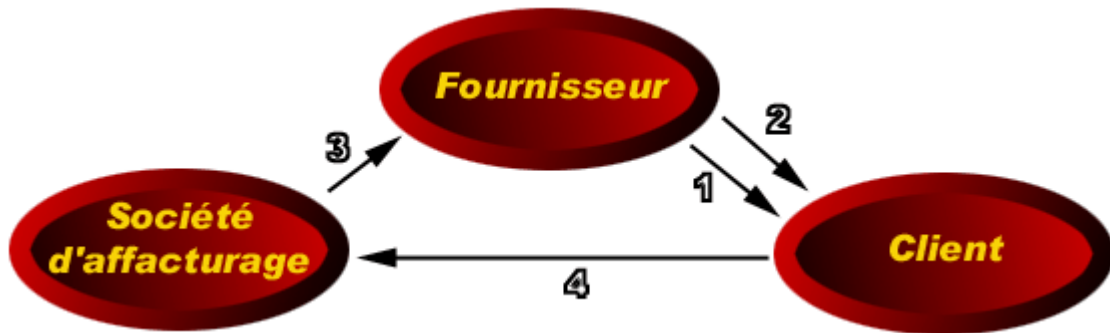
Le factoring présente la particularité de s'appuyer sur un actif en renouvellement perpétuel : Le poste clients. Par l'intermédiaire qu'il opère entre la délivrance des produits et le règlement effectif de ses derniers, il leur offre le luxe de toucher le fruit de leurs ventes de façon quasi instantanée.

### 2- Fonctionnement

Le factoring diffère d'un crédit bancaire conventionnel sur trois (3) points essentiels :

- La primauté de l'analyse de la valeur de l'actif cédé (encours clients) sur celle de l'entreprise
- Ce n'est pas une dette bancaire, c'est un achat d'actif financiers (les créances)
- Un crédit bancaire implique deux (2) parties alors que le factoring en implique trois (3).

**Figure 1 : schéma de l'affacturage simplifié**



1- Livraison

3- Virement

2- Facturation

4- Paiement à l'échéance

Source : [www.eco-gest.org/documents/P1/laffacturage.doc](http://www.eco-gest.org/documents/P1/laffacturage.doc)

### 3- le cadre juridique de la technique

Selon Aussavy & al (1994 : 47) pour contourner la difficulté créée par le vide juridique, et considérant que l'affacturage ne concerne pas une ou des opérations isolées, les sociétés d'affacturage ont estimé que le contrat était la forme légale la mieux appropriée pour régir leurs relations avec leur clients.

Le mécanisme juridique organisant le transfert de propriété des factures est la subrogation conventionnelle.

#### a- Le contrat

Pour Aussavy & al (1994 :48), la mise en œuvre de la procédure d'affacturage passe par la signature d'un contrat-cadre du type emprunt d'intuitu personae. Il s'agit en général d'un contrat d'exclusivité liant les deux parties : le factor d'une part et son adhérent d'autre part.

C'est un contrat à durée indéterminée signé entre le factor et l'adhérent qui est résiliable à tout moment moyennant un préavis de trois (3) mois. Il est toujours composé de deux (2) parties : les conditions générales (communes à tous les adhérents : durée, modalité de réalisation, résiliation, préavis..) et les conditions particulières (propres à chaque entreprise).

Ces dernières contiennent :

- Le champ d'action : activités et clients concernés
- Descriptif des créances achetées
- La quotité et les modalités de financement

- La tarification : commission, taux de financement, grille, frais annexes
- La durée des crédits accordés
- Les garanties et cautions éventuelle

Afin d'effectuer le transfert des créances du vendeur au factor, les sociétés d'affacturage ont choisi le mécanisme juridique de la subrogation conventionnelle.

#### **b- La subrogation conventionnelle**

« La subrogation est le mécanisme juridique en vertu de laquelle la créance payée par le tiers subsiste à son profit et lui est transmise avec tous les accessoires, bien qu'elle soit considérée comme éteinte par rapport au créancier » (Aussavy & al 1994 :49).

Cela peut se faire aussi par subrogation personnelle qui est « la substitution d'une personne à une autre dans un rapport de droit en vue de permettre à la première d'exercer tout ou partie des droits qui appartiennent à la seconde »<sup>5</sup>

En clair, c'est la mention inscrit sur la facture du client lui précisant qu'il doit payer celle-ci non pas à son fournisseur mais au factor.

Pour être valable, la subrogation doit remplir trois (3) conditions :

- Il doit y avoir paiement du créancier par un tiers, en l'occurrence le factor ;
- La subrogation doit être notifiée de manière très explicite par le créancier au tiers payant :
- Le paiement et la subrogation doivent être concomitants.

Pour respecter ces règles, le factor dispose de deux (2) instruments : le compte courant et la quittance subrogative.

La quittance subrogative est le bordereau qui accompagne les factures transmises au factor. Chaque facture cédée est individualisée sur le bordereau. Le cédant y appose sa signature et inscrit la mention « Bon pour subrogation ». Il n'y a ainsi aucun doute sur la volonté du créancier de subroger dans ses droits le factor.

A la réception de cette quittance, le factor porte au crédit du compte courant de son client le montant total des factures reprises sur la quittance. Cette inscription au crédit du compte vaut paiement.

La quittance subrogative sera datée du jour auquel s'effectuera l'inscription au crédit du compte courant. Paiement et subrogation sont donc bien concomitants et toutes les conditions de la subrogation se trouvent remplies.

---

<sup>5</sup> Vocabulaire juridique Gérard CORNU

Dès lors, le factor bénéficie des mêmes droits et actions, privilèges et hypothèques que ceux qui appartenait initialement au créanciers subrogeant. De plus, cette cession est opposable au tiers et donc aux débiteur par nature. Il n'est pas nécessaire de les informer que cession a eu lieu. Il est toutefois recommandé au factor d'informer le débiteur pour que celui-ci ne puisse invoquer sa bonne foi au cas où il paierait le créancier d'origine.

Le contrat permet ainsi de définir clairement les règles autour desquelles vont s'instaurer la coopération entre le factor et l'entreprise. Il offre entre autre une sécurité pour les deux (2) parties. Le factor pour sa part s'est ménager un certain nombre de garanties et de voies de recours. L'entreprise, pour sa part, est assurée d'une certaine pérennité du soutien de factor et des services qu'il apporte : gestion du poste clients, assurance et financement

Les trois (03) briques du Factoring :

#### **La gestion du poste clients**

Les solutions proposées intègrent tout ou partie des opérations suivantes :

- Traitement des créances (achats de factures, avoirs, règlements et escomptes...)
- Relance et recouvrement (respect des échéances, détection des litiges avant échéance, gestion des impayés)
- Gestion des encaissements, imputation, puis archivage
- Procédures précontentieuses et contentieuses
- Edition de statistiques et de tableaux de bord d'aide à la gestion de l'entreprise (compte courant, évolution CA, montant et délais de règlement clients...)

#### **L'assurance-crédit**

Il s'agit de la prévention contre le risque de défaillance de droit et de fait des clients (cessation de paiement, redressement ou liquidation judiciaire). Avant de transmettre ses factures, l'entreprise interroge le factor sur la solvabilité de ses clients via des « demandes d'approbation ». Suivant la qualité des clients et leur montant d'encours, une garantie ou partielle peut être octroyée, ou refusée.

Généralement, le délai de prise en charge est immédiat. Les entreprises peuvent donc être couvertes par anticipation à hauteur de 100% du montant des créances garanties,

et ce, sans plafond de décaissement. Il peut cependant exister une franchise, en particulier à l'export.

### **Le financement**

Les créances cédées au factor constituent un encours clients pouvant être financé par anticipation des encaissements suivant une quotité de financement prédéterminée qui peut être déplafonnée.

Le financement s'effectue à la demande en fonction des besoins de chaque adhérent. Quel que soit le montant, il est possible de mobiliser tout ou partie de son poste client. Les sommes non utilisées sont portées dans un sous compte appelé « réserve disponible »

### **4- Les différents types d'affacturage**

Selon Rousselot « & al » (1999 : 156), il existe plusieurs types de contrat d'affacturage qu'on peut regrouper en 2 grandes catégories : les solutions notifiées (avec mention de subrogation) et les solutions non notifiées (sans mention de subrogation). Ces dernières permettent au Factor de financer le poste clients en toute confidentialité. A ces deux solutions s'ajoute une troisième solution dite spécifique due au développement de la technique.

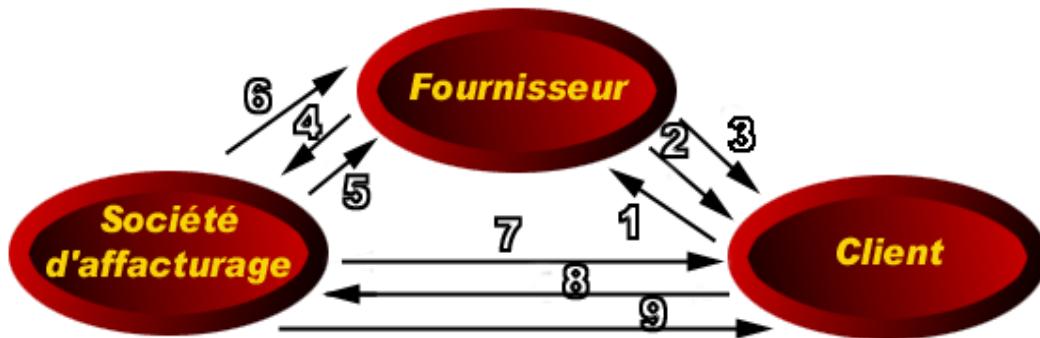
#### **a- Les solutions notifiées**

**L'affacturage classique** : c'est la forme de Factoring la plus répandue et la plus accessible. C'est d'ailleurs celle que nous proposerons à nos clients pour un début. Elle consiste à transférer des créances commerciales à un Factor contre financement, gestion, recouvrement et garantie des comptes clients<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> [www.eco-gest.org/documents/P1/laffacturage.doc](http://www.eco-gest.org/documents/P1/laffacturage.doc)

**Figure 2 : schéma détaillé de l'affacturage classique**



1. Commande 2. Prestation 3. Facturation 4. Cession de la créance 5. Avance des fonds  
6- Garantie de la créance 7- Notification 8- Règlement de la créance à l'échéance  
9- Recouvrement de la créance

Source : [www.eco-gest.org/documents/P1/laffacturage.doc](http://www.eco-gest.org/documents/P1/laffacturage.doc)

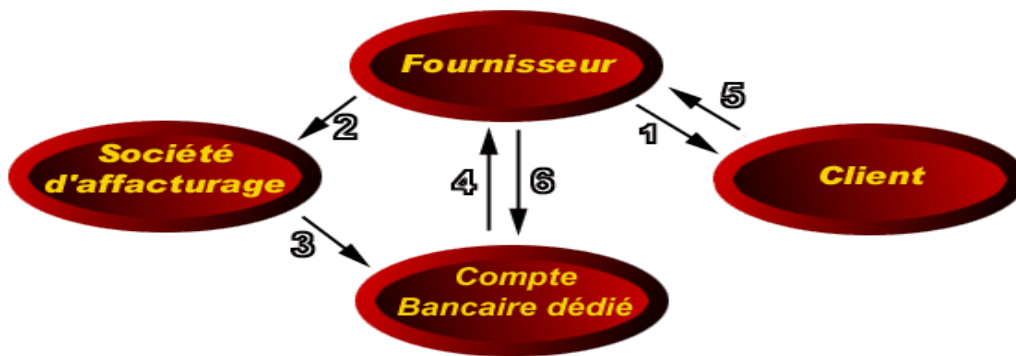
**L'affacturage à maturité** : solution permettant de déléguer au factor la gestion du poste clients ainsi que l'assurance-crédit, mais sans le financement. L'adhérent confie au Factor le suivi, l'encaissement et le recouvrement des factures incluant la garantie des créances en cas d'impayé.

**Le factoring allégé** : c'est un contrat avec mandat de recouvrement permettant à l'adhérent de conserver le contact avec ses clients en les relaçant lui-même. Le financement, l'assurance-crédit et la gestion des comptes client (lettrage, encaissement) sont délégués au Factor

**Le Factoring semi confidentiel** : un double mandat de gestion de recouvrement permet à l'adhérent de conserver la relation complète avec ses clients, à savoir le recouvrement, l'imputation et l'encaissement. Ces derniers sont informés de l'existence du Factor sans autre changement dans la relation commerciale. Toutefois, Le Factor ouvre un compte sur lequel l'adhérent encaisse le règlement de ses clients.



**Figure 3 : Schéma du Factoring semi confidentiel**



1-Vente ou prestation de service 2- cession de la créance 3- financement de la facture  
4- encaissement du montant financé 5- règlement à l'échéance 6- encaissement du règlement

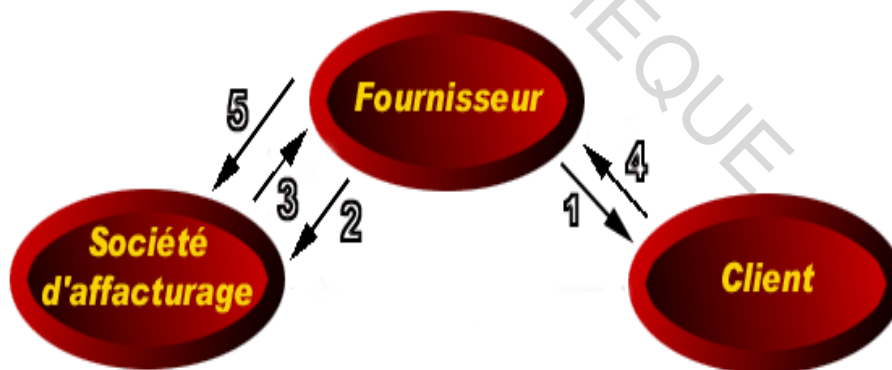
Source : [www.eco-gest.org/documents/P1/laffacturage.doc](http://www.eco-gest.org/documents/P1/laffacturage.doc)

#### b- Les solutions non notifiées

**Le Factoring confidentiel** : l'adhérent bénéficie en toute discrétion du financement de ses comptes client dont il conserve l'intégralité de la gestion. Les créances remises au Factor sont non notifiées.

Comme le semi-confidentiel, elle n'implique aucun changement dans les procédures internes de l'entreprise.

**Figure 4 : schéma de factoring confidentiel**



1-Livraison-Facturation 2-Cession de la facture 3- Financement de la facture  
4 -Règlement à l'échéance 5-Restitution du montant financé

Source : [www.eco-gest.org/documents/P1/laffacturage.doc](http://www.eco-gest.org/documents/P1/laffacturage.doc)

**Le rachat d'encours** : c'est un contrat de factoring confidentiel de masse qui s'adresse aux sociétés bénéficiant d'une structure financière solide et d'une gestion performante

du poste clients. C'est le solde de la balance qui est financé et non chaque facture comme en Factoring classique.

#### 6- Les solutions spécifiques

**Le reverse-Factoring (affacturage inversé ou affacturage fournisseur) :** cette technique de financement, est utilisée par les centrales d'achat des grandes et moyennes surfaces, les centrales d'achat des chaînes de magasins ou par les services achat des groupes industriels. L'approche est inversée par rapport à celle du factoring. Au lieu de financer les créances client, les créances des fournisseurs sont financées via un contrat tripartite entre l'acheteur, le ou les fournisseur (s) et le Factor.

**La syndication :** c'est une opération de financement réalisée par un pool de plusieurs banques ou sociétés financières qui s'associent pour les risques ainsi que le montant global d'un prêt. Une des banques prend la tête du syndicat.

#### 5- L'affacturage comme levier de développement

Un levier est un point d'appui à partir duquel il est possible de déplacer une masse substantielle en ayant recours à une force modeste.

Le Factoring pourrait mériter le qualificatif pour les entreprises à forte potentialité de croissance. Même s'il ne peut se substituer à toutes les ressources, c'est le seul mode de financement à conjuguer les atouts suivants : non plafonné, immédiat, bon marché, flexible, évolutif (selon le cycle d'exploitation de l'entreprise).

Il permet d'obtenir une ligne de financement revolving (crédit permanent accordé par un établissement de financier) dans la durée. C'est aussi un financement irrévocable : « les sommes versées ne sont pas de simples avances de fonds, elles sont la contrepartie d'une vente ferme de créance au Factor. C'est ainsi un gage de continuité pour l'entreprise qui ne risque pas de voir mis en cause le financement ainsi obtenu, hormis circonstances exceptionnelles » (Aussavy et Berthelier 1992).

##### a- Levier de croissance

Toute croissance exponentielle entraîne de forte hausse du BFE qui perdurent tant que l'entreprise n'est pas parvenue à maturité, ce qui peut prendre des années.

Levée des fonds externes en conséquence (dette, fonds propres) permet de palier temporairement à cette situation..... jusqu'à une nouvelle panne de cash si la croissance est très rapide. Il faut alors de nouveau lever des fonds. Chaque opération

peut prendre plusieurs mois et expose la structure au risque de croissance en dents de scie.

Le factoring remplit pourtant cette fonction de ressource évoluant en corrélation avec la croissance des ventes de l'entreprise.

Le gonflement de l'encours clients, perpétuel et proportionnel aux besoins, constitue une manne mobilisable permettant d'assurer le financement du BFR. Ce levier est d'autant plus important qu'il intègre à la fois la marge sur les ventes et la TVA collectée. Ces deux (2) derniers éléments n'intervenant pas dans le BFR, un surplus de financement peut être dégagé.

Outre son financement interne, l'entreprise doit veiller à faire de sa trésorerie un bras armé de sa croissance. Certains investissements inopinés et stratégiques nécessitent de disposer d'un réservoir de cash propre à financer l'acquisition d'une activité complémentaire, d'une technologie.

#### **b- Levier de liquidité et de flexibilité financière**

L'entreprise est un organisme vivant dont les besoins sont en perpétuelle évolution, afin de satisfaire sa croissance, elle doit donc être en mesure d'adapter ses ressources en temps réel : c'est le temps qui constitue désormais le principal avantage concurrentiel des firmes (rapport de général Electric 1995).

En rachetant leurs créances clients, les factor permettent aux entreprises ayant peu de trésorerie de créer des liquidités. La gestion du cash doit être le socle de la stratégie d'entreprise. Suivant l'usage qui est fait, elle peut permettre de réduire le coût du capital mais aussi l'augmenter.

En transformant l'actif circulant, le factoring permet de transformer le ratio de liquidité réduite en ratio de liquidité immédiate.

#### **c- Levier d'optimisation des risques**

Le factoring est une forme particulière d'endettement rendue très souple par la double propriété qui le caractérise, c'est à la fois un prêt et une ligne de crédit : en fonction des besoins, les financements peuvent être actionnés en totalité, partiellement ou pas du tout.

La dette bancaire, par les charges fixes qu'elle implique, expose l'entreprise à un risque financier, recourir au factoring permet paradoxalement de réduire ce risque. D'une part, parce que mobiliser son poste client ne crée pas de "service de la dette". D'autre

part, parce que la possibilité d'actionner ce levier de cash lorsque survient une échéance peut éviter la cessation de paiement.

Le risque de ne pas être payé à terme ou de ne pas être payé du tout peut être éliminé en totalité.

## 6- Synthèse entre affacturage et modes conventionnels

Nous allons à travers deux (2) tableaux comparés les modes conventionnels de financement du BFR et l'affacturage.

**Tableau N° 1: Factoring vs mode de financements conventionnels**

Produits	Dettes	Capital	Factoring
Critères	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise solvable</li> <li>• Au moins un premier bilan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Société à fort potentiel</li> <li>• Bonne équipe de management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tout type d'entreprise</li> <li>• Processus de facturation rigoureux</li> <li>• Clientèle solvable</li> </ul>
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût attractif (effet de levier)</li> <li>• Renforce les capitaux permanents donc, le Fonds de Roulement (FR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécurisant pour l'entreprise</li> <li>• Rémunération différée dans le temps</li> <li>• Renforce les capitaux propres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolutive (suit le cycle d'exploitation)</li> <li>• Pas de plafond de financement</li> <li>• Rapidité d'implémentation</li> <li>• Souplesse d'utilisation</li> <li>• Coût (effet de levier)</li> </ul>
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque financier</li> <li>• Covenants contraignants</li> <li>• Montant figé</li> <li>• Baisse de l'autonomie financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de rendement élevé</li> <li>• Plus risqué pour les investisseurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement global de gestion pour l'entreprise</li> <li>• Dépendance</li> <li>• Financement irrégulier</li> </ul>

**Source** : nous même

**Tableau N° 2: factoring vs autres financement court terme**

PRODUITS	Facilité caisse	Escompte	Factoring
Descriptif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résultat positif</li> <li>• Bonne structure financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retour de traites rapide</li> <li>• Bonne structure financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tout type d'entreprise</li> <li>• Processus de facturation rigoureux</li> <li>• Clientèle solvable</li> </ul>
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Souplesse de fonctionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplicité</li> <li>• Coût relativement réduit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérennité : contrat à durée indéterminée</li> <li>• Financement déplafonné</li> <li>• Souplesse d'utilisation</li> </ul>
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plafonds généralement limités</li> <li>• Taux d'intérêt élevés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessite d'avoir des traites à escompter</li> <li>• Ligne autorisées renouvelables chaque année en fonction de la situation financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement global de gestion pour l'entreprise</li> </ul>

**Source** : nous même

Les facilités de caisse et autres découverts sont généralement très limités, ponctuels et plafonnés. Ce sont des crédits « en blanc » très risqué pour le prêteur car aucune sûreté réelle n'est prise en contrepartie. La décision de financement repose essentiellement sur la solvabilité et le sérieux de l'entreprise.

Quant à l'escompte d'effets de commerce, les délais d'encaissement sont sujets aux va- et vient administratif liés à l'expédition de la traite par le client, puis à la présentation de cette dernière à la banque. Sans oublier que son coût n'est pas neutre.

## Chapitre2: Présentation et fonctionnement de la filiale spécialisée en d'affacturage

Il s'agira ici de présenter l'établissement d'affacturage à travers sa dénomination sociale, sa forme juridique, son siège social, son capital et son mode de fonctionnement.

### A- Présentation

La dénomination sociale de la filiale est « **Factor-Finance 2F** ». La filiale dont le promoteur est un groupe bancaire sera spécialisée dans l'affacturage, précisément dans le financement des créances des entreprises qui expriment le besoin. Les clients potentiels seront toutes les entreprises (SARL, SA, SNC...) qui remplissent les conditions requises pour être accompagnés. L'offre vise à répondre aux besoins surtout de celles qui ont une forte croissance, une forte saisonnalité, une volonté d'accorder des délais de paiement à leurs clients afin de gagner des parts de marchés importantes.

La forme juridique des établissements financiers à caractère bancaire est régie par les textes prévus à cet effet. Ainsi la loi portant réglementation bancaire stipule au chapitre 2 articles 12 que « les établissements financiers à caractère bancaire ayant leur siège social sur le territoire des Etats membres de l'UEMOA, sont constitués sous forme de sociétés anonymes à capital fixe ou sociétés coopératives ou mutualistes à capital variables ». 2 F aura la forme d'une société anonyme à capital fixe.

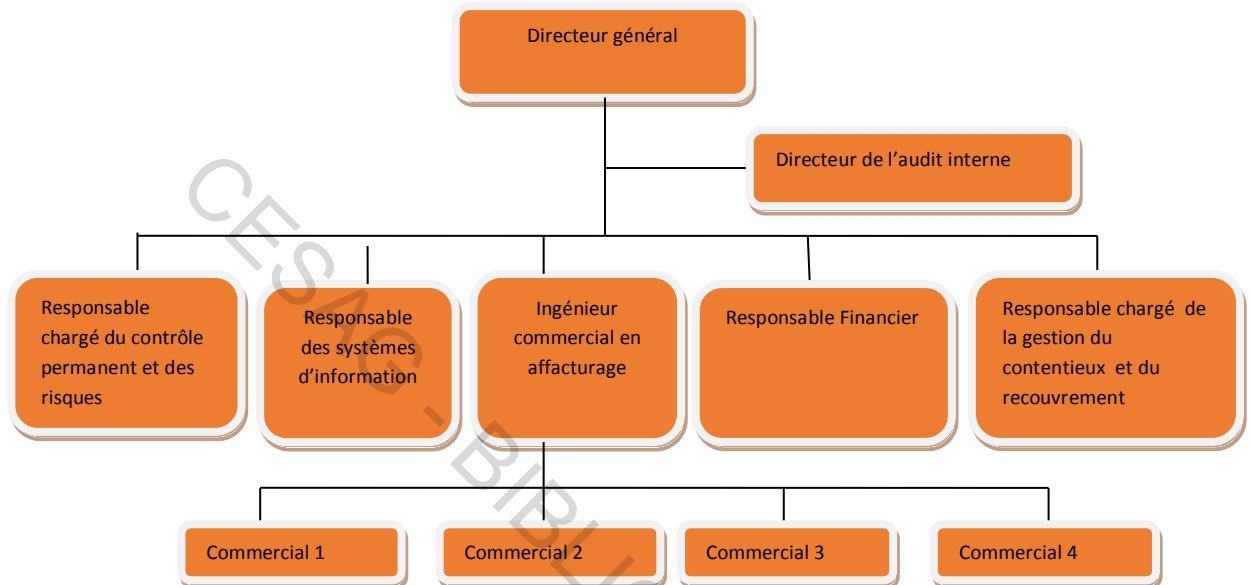
Le capital social minimum exigé pour cette forme juridique est de un milliard (1 000 000 000) de francs CFA. Il sera intégralement souscrit et libéré à hauteur de 25 % soit deux cent cinquante million (250 000 000) de francs CFA dès l'introduction de la demande d'agrément par le groupe bancaire. La libération du reliquat se fera trois (3) mois après la décision afférente à l'agrément, prise par la commission bancaire de l'UMOA.

2F aura son siège social à Cotonou, capitale économique du Bénin, lieu de concentration de presque toutes les banques et établissements financiers.

## 1- Les Ressources humaines

L'esprit d'entreprendre, le professionnalisme ont été pour nous les facteurs motivateurs qui nous ont poussés vers la réalisation de ce projet. Nous allons répondre aux besoins de nos clients de la manière la plus efficace possible en recrutant des personnes qualifiées. Notre équipe sera composée de 11 agents répartis comme suit :

**Figure N° 5: organigramme de l'établissement**



Source : nous même

Le directeur général est chargé de la mise en œuvre de la stratégie définie par le groupe bancaire tout en veillant à la rentabilité, à la maîtrise des risques et aux respects des normes de conformité. Il doit disposer d'une bonne expérience en la matière.

L'auditeur interne identifie les zones à risque et met en place les dispositifs permettant de les maîtriser. Il doit être titulaire d'un BAC+5

Le responsable chargé du contrôle permanent et des risques doit veiller aux respects des règles et procédures définies dans les textes ainsi que des règles prudentielles. Il est aussi chargé d'analyser les risques financiers et de décider de l'allocation des crédits aux clients. Il doit d'être titulaire d'un BAC+5 et doté d'une bonne expérience.

Le responsable chargé du système d'information doit s'assurer du bon fonctionnement du système d'information.

L'ingénieur commercial en affacturage de niveau Bac+5 en gestion, aura en charge le développement du portefeuille d'entreprises de toutes tailles. Il aura pour objectif de proposer des solutions d'optimisation du BFR visant au financement du portefeuille client. Il va s'appuyer sur les quatre (4) commerciaux dans la recherche des clients.

Les commerciaux de niveau Bac+3 en marketing, auront pour tâches la négociation des clients et la gestion de la relation commerciale.

Le responsable financier a pour rôle essentiel de veiller à la pérennité financière de l'établissement, à la fiabilité et à la transparence des comptes.

Le responsable chargé de la gestion du contentieux et du recouvrement a pour rôle essentiel la gestion et la mise en place des procédures de recouvrement des créances en souffrance et de tous les contentieux liant l'établissement avec les tiers.

## **2- La logistique du service**

En termes de logistique notre service doit disposer :

- d'un local;
- de matériels et mobiliers de bureau ;
- d'un matériel de transport ;
- et de supports informatiques (système d'exploitation,..)

## **B- Démarche stratégique**

L'établissement aura pour ambition de devenir un établissement financier de référence en matière d'affacturage à l'horizon 5ans. L'établissement s'inscrira dans une relation de long terme avec ses clients.

Nous allons nous appuyer sur le portefeuille client du groupe bancaire, et à partir d'analyse, identifier nos clients potentiels. Après cette phase d'identification, nous allons nous rapprocher de ces clients et leur présenter notre produit et ses avantages. Notre démarche stratégique consistera à faire l'analyse SWOT (Strengths, weaknesses, opportunities, threats).



### **1- Forces**

L'établissement est la filiale d'un groupe bancaire, il pourra donc bénéficier du soutien du groupe via son réseau de clients déjà existant dans la distribution de son produit. Comme nous l'avons dit plus haut, nous allons nous servir de la base de donnée des clients qui sont en relation avec le groupe bancaire. A partir de cette base on pourra identifier les clients potentiels. Une bonne organisation et une bonne communication doivent nous permettre de toucher les autres clients. Le professionnalisme sera de mise dans l'exécution de nos contrats.

### **2- Les faiblesses**

Nous serons essentiellement exposés aux problèmes inhérents aux organisations. Des disfonctionnements éventuels peuvent survenir. A cela s'ajoute une forte dépendance du groupe bancaire en termes d'orientation et de stratégie.

### **3- Opportunités**

Le Bénin au 31/12/2012 compte 4331 entreprises privées dont 282 grandes entreprises<sup>7</sup>. Ces différentes entreprises expriment des besoins de financement qui ne sont pas totalement satisfaits par les produits existants. Notre offre comblera ce vide et par ricochet permettre aux entreprises de grandir en gagnant de nouvelles parts de marché.

### **4- Menaces**

Certaines entreprises ont un BFR négatif ou une trésorerie pléthorique, comme par exemple les supermarchés. Dans ces entreprises le poste client est presque inexistant ou insignifiant. Cette situation rend évidemment le financement par factoring caduque. Les entreprises présentant de telle situation ne font pas partir de notre cible. De plus, le financement peut être non conforme aux besoins de nos clients.

---

<sup>7</sup> [www.ccib.bj](http://www.ccib.bj)

Tableau N° 3: analyse SWOT

<b>INTERNE</b>	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
	Création au sein d'un groupe bancaire ; Un nouveau produit au Bénin ; Appuis sur le portefeuille client existant du groupe ; Marketing ; Professionalisme et efficacité.	
<b>EXTERNE</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
	Existence de la demande ; Pas de concurrents pour le moment ; 4331 entreprises privées dont 282 grandes.	BFR négatif ou trésorerie pléthorique ; Clients insolubles.

Source : nous même

### **C- Plan marketing**

Le marketing est un élément essentiel et distinctif pour des structures visant le même marché. Elle a pour finalité de « définir le produit et le marché, trouver les clients, identifier leurs besoins, leur vendre un service, assurer la prestation et leur satisfaction et faire en sorte que lorsque nous avons de bon clients, nous ne les perdions pas<sup>8</sup> ». Notre objectif est d'être le leader sur le marché de l'affacturage au Bénin.

Le plan marketing à mettre en place pour ce produit sera le marketing mix. Les variables du marketing mix sont le produit, le prix, la place et la promotion (4P).

#### **1- Le produit (l'offre de service)**

Notre offre sera essentiellement le financement des créances pour les premières années, et avec le développement nous verrons comment proposer des autres services à nos clients. Nous allons les accompagner à différent moment de leur vie.

- Au démarrage, dès l'émission des premières factures ;
- En développement, pour assurer la croissance du chiffre d'affaire ;

---

8 Milan Kubr, op cit,3è éd,p-543

- En croissance, si l'entreprise veut utiliser sa trésorerie pour faire de la croissance externe.

## **2- Le prix (coût de l'affacturage)**

Notre produit comprend deux coûts, un coût de gestion et un coût de financement.

- Le coût de gestion comprend la gestion des factures, la relance des clients, le suivi des comptes et la garantie des créances. Il sera un pourcentage du montant des créances remises par nos clients. Ce pourcentage sera fonction du montant de chiffre d'affaire à affacturer, de la taille moyenne des factures et de la qualité des clients. On peut également fixer un forfait par mois pour certains clients. Dans le cadre de notre projet ce taux sera de 1% sur la période de l'étude.
- Le coût de financement correspond au taux d'intérêt appliqué au montant financier pendant la période de l'avance des fonds. Le taux de financement tiendra compte du coût de nos ressources majoré d'un pourcentage. Ce dernier sera en fonction du volume financier. Pour l'évaluation de notre projet ce taux de financement sera de 10% en moyenne sur la période de l'étude.

## **3- La place**

Nous sommes une filiale de banque. Ce choix se justifie par le fait que le groupe bancaire a une connaissance approfondie du marché. Nous allons nous appuyer sur son réseau client pour distribuer notre produit.

## **4- La promotion (communication)**

L'objet de la communication est de susciter chez les clients potentiels un intérêt pour notre produit. Notre stratégie de communication sera basée sur la publicité et la communication directe. Relativement à la publicité, nous ferons des spots publicitaires dans les médias, des dépliants seront disponibles aux guichets du réseau.

En ce qui concerne la communication directe, elle consistera à identifier les clients potentiels à partir des informations recueillies auprès des analystes financiers, et de la direction de l'exploitation du groupe bancaire.

## D- Les modalités de mise en place du service de factoring

Notre service s'adresse à toutes les entreprises qui travaillent elles-mêmes avec des entreprises ou des organismes publics situés au Bénin, et ce, quel que soient leur taille et leur secteur d'activité.

### 1- Les pièces permettant la constitution d'un dossier

Les pièces suivantes seront exigées pour l'offre d'un service d'affacturage à une entreprise.

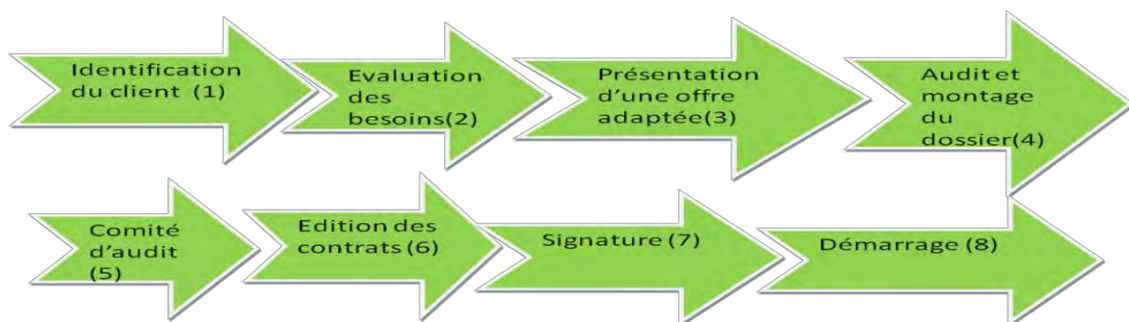
- Tableau de trésorerie ;
- Journal des ventes ;
- Balance des clients et des fournisseurs ;
- Plaquette commerciale et/ou descriptifs de l'entreprise et de ses produits ;
- Exemple de dossier client type, facture et justificatifs de vente (contrat, bon de commande, PV de livraison ou de recette) ;
- Bilans et comptes d'exploitation des 2 derniers exercices et/ou carnet de commandes ;
- Rapport du commissaire aux comptes pour les Sociétés à Risque illimité et les sociétés à Risque limité.

### 2- Les étapes de mise en œuvre

Les différentes étapes suivantes seront suivies pour la signature d'un contrat d'affacturage avec un client.

Schématiquement il se présente comme suit :

**Figure N°6 : les étapes de mise en œuvre**



*Source : nous même*

Malgré ces différentes mesures, nous seront essentiellement exposé au risque de contrepartie que nous comptons minimiser autant que possible.

### **3- Gestion du risque de contrepartie**

Afin de maximiser notre profit, nous devons réussir à accorder des financements qui seront intégralement remboursés à l'échéance. Pour mieux gérer ce risque nous allons utiliser les principes suivants : Sélection et surveillance, établissement de relation de long terme avec les clients, engagement de financement, exigences de dépôt de garantie et rationnement du montant.

#### **a- Sélection et surveillance**

Il s'agira ici de sélectionner les bons risques des mauvais en collectant des informations fiables sur les clients potentiels. Notamment des informations sur le processus de facturation et la situation financière de l'adhérent et de son client .Ces informations seront utilisées pour évaluer le risque de crédit du client.

#### **b- Relation de clientèle à long terme**

Une autre façon pour nous d'obtenir de l'information sur nos adhérents réside dans la relation de long terme. Un adhérent qui a un compte au sein du groupe pourra facilement être suivi à partir de ses relevés de compte qu'un nouveau client. Ceci réduit nos coûts de collecte d'information.

#### **c- Engagement de financement**

Un engagement de financement est la promesse que nous ferons à nos potentiels clients de financer leur besoin en fonds de roulement dans une limite spécifiée, à des conditions fixées d'avance. L'avantage pour nous est qu'il induit une relation de long terme, ce qui facilite à son tour la collecte d'information pertinentes pour l'évaluation du profil de risque. Un engagement de financement est une méthode efficace pour réduire les coûts de sélection et de collecte d'information.

#### **d- Dépôt de garantie**

Les exigences en matière de collatéral représente d'importants outils de gestion. Sur les montants à financer nous allons retenir une garantie de 10%. Ce pourcentage peut varier en fonction du profil de risque que présente chaque adhérent.

**e- Rationnement du montant**

Il s'agira ici essentiellement à fixé le montant du financement en fonction du profil de risque que présente le client de notre adhérent. Signalons que avant même que notre adhérent ne prenne des risques sur un client il demandera notre approbation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 3 : Projection financière du projet

L'objectif de ce chapitre est de nous permettre de faire l'étude financière à travers l'établissement d'un budget d'investissement, d'un BFR, d'un compte de résultat prévisionnel, de la rentabilité et du délai de récupération.

Le projet sera essentiellement financé sur fonds propre de la banque, car il s'inscrit dans une vision stratégique de la banque de créer une filiale spécialisée dans l'affacturage.

### A- Evaluation du coût du projet

Le coût du projet est détaillé dans le tableau suivant N° 4:

**Tableau N°4 Coût du projet en millier de francs**

Libellés	Montants
Caution du local (3 mois)	1200
Abonnement électricité-eau-téléphone-internet	800
Installation et Agencements	1200
4 véhicules utilitaires	24000
<b>Mobiliers et Matériels de bureau</b>	
10 bureaux	1500
10 fauteuils	1000
15 Chaises visiteurs	150
<b>Matériels informatiques et électroniques</b>	
15 ordinateurs	4500
1 logiciels de gestion de l'affacturage "Magella"	5000
1 scanner	200
2 photocopieuses	900
5 split	600
5 Armoires	500
<b>Sous Total</b>	<b>41550</b>
<b>Frais d'établissement</b>	
Honoraire du notaire	2000
Frais d'actes	1500
Frais divers de constitution du dossier	950
<b>Sous Total</b>	<b>4450</b>
<b>Total</b>	<b>46000</b>

*Source: nous même*

Le coût total des équipements et frais d'établissement du projet est estimé à quarante-six million (46 000 000) de francs CFA.

Après l'estimation des coûts de différentes composantes du projet, il est nécessaire de modéliser les flux du projet pour enfin apprécier le caractère rentable ou non du projet de création du service.

### B- Indicateurs d'activité et de performances financières

Il sera question ici de procéder à une modélisation des flux du projet, afin de faire ressortir :

- La VAN
- Le taux interne de rentabilité.

Pour la détermination de notre volume d'affaire, nous nous sommes basés sur le montant global des concours à court terme (escomptes, facilités de caisse et découvert) aux entreprises Béninoises. Ce montant nous donne une idée sur le besoin de financement global.

Selon le rapport de la commission bancaire 2011, le montant des escomptes, des facilités de caisse, des découverts en million de francs CFA s'élève à 289 604, 335 736, et 366 506 respectivement pour les années 2009, 2010, et 2011 au Bénin.

A partir de ces concours, nous avons pris des hypothèses pour estimer notre volume d'affaire. Ainsi pour chaque hypothèse le chiffre d'affaire se présente comme suit :

Hypothèse moyenne : notre volume d'affaire représente 3,5% des concours à court terme aux entreprises

**Tableau N° 5: chiffre d'affaire prévisionnel annuel (montant en milliers de francs)**

Libellés	2014	2015	2016	2017	2018
Volume d'affaires	1 282 769	1 346 908	1 414 253	1 484 966	1 559 214
Coût de financement	10%	10%	10%	10%	10%
Intérêt de financement	128 277	134 691	141 425	148 497	155 921
Coût de gestion	1%	1%	1%	1%	1%
Commission de gestion	12 828	13 469	14 143	14 850	15 592
<b>Chiffre d'affaire</b>	<b>141 105</b>	<b>148 160</b>	<b>155 568</b>	<b>163 346</b>	<b>171 514</b>

Source : nous même



Hypothèse pessimiste : notre volume d'affaire représente 3,15‰ des concours à court terme aux entreprises.

**Tableau N° 6: chiffre d'affaire prévisionnel annuel (montant en milliers de francs)**

Libellés	2014	2015	2016	2017	2018
Volume d'affaires	1 154 492	1 212 217	1 272 828	1 336 469	1 403 293
Coût de financement	10%	10%	10%	10%	10%
Intérêt de financement	115 449	121 222	127 283	133 647	140 329
Coût de gestion	1%	1%	1%	1%	1%
Commission de gestion	11 545	12 122	12 728	13 365	14 033
<b>Chiffre d'affaire</b>	<b>126 994</b>	<b>133 344</b>	<b>140 011</b>	<b>147 012</b>	<b>154 362</b>

*Source : nous même*

Hypothèse optimiste : notre volume d'affaire représente 3,675‰ des concours à court terme aux entreprises.

**Tableau N° 7: chiffre d'affaire prévisionnel annuel (montant en milliers de francs)**

Libellés	2014	2015	2016	2017	2018
Volume d'affaires	1 346 908	1 414 253	1 484 966	1 559 214	1 637 175
Coût de financement	10%	10%	10%	10%	10%
Intérêt de financement	134 691	141 425	148 497	155 921	163 717
Coût de gestion	1%	1%	1%	1%	1%
Commission de gestion	13 469	14 143	14 850	15 592	16 372
<b>Chiffre d'affaire</b>	<b>148 160</b>	<b>155 568</b>	<b>163 346</b>	<b>171 514</b>	<b>180 089</b>

*Source : nous même*

La modélisation des flux du projet en millier de francs se présente comme suit pour chaque hypothèse :

**Hypothèse moyenne : 3,5‰ du volume des concours**

**Tableau N°8 : modélisation des flux du projet en millier de francs**

Eléments	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Intérêts et produits assimilés		128 277	134 691	141 425	148 497	155 921
Intérêts et charges assimilés		51 311	53 876	56 570	59 399	62 369
Marge sur opérations de financement		76 966	80 814	84 855	89 098	93 553
Commission		12 828	13 469	14 143	14 850	15 592
Produit Net Bancaire (PNB)		89 794	94 284	98 998	103 948	109 145
Produits divers d'exploitation						
Frais généraux d'exploitation		12332	12416	12504	12600	12695
Produits Globale d'exploitation (PGE)		77 462	81 867	86 493	91 347	96 450
Charge de personnel		51 600	51 600	51 600	51 703	51 703
Impôts et charges sociales		8 978	8 978	8 978	8 996	8 996
Dotations aux amortissements		8 958	8 958	8 958	7 475	7 475
Résultat Brut d'Exploitation		7 926	12 331	16 957	23 173	28 275
Dotations nettes aux provisions		12 828	13 469	14 143	14 850	15 592
Résultat courant avant impôt		-4 902	-1 139	2 814	8 323	12 683
Impôt 30%		0	0	844	2 497	3 805
Résultat Net		-4 902	-1 139	1 970	5 826	8 878
Dotation aux amortissements et aux provisions		21 786	22 427	23 101	22 325	23 067
CAF		16 884	21 289	25 071	28 151	31 945
Récupération du BFR						2 039
Valeur résiduelle nette d'impôt						4 175
Encaissement (1)	0	16 884	21 289	25 071	28 151	38 159
Investissements	46 000					
BFR	1 998	9	10	11	11	
Décaissement (2)	47 998	9	10	11	11	0
Flux Net de Trésorerie	-47 998	16 875	21 279	25 060	28 140	38 159
Flux Net de trésorerie Actualisé (15%)	-47 998	14 674	16 090	16 477	16 089	18 972
Flux Net de trésorerie Actualisé Cumulé	-47 998	-33 324	-17 234	-757	15 332	34 304

*Source : nous même*

Pour un volume d'affaires estimé à 3,5‰ du montant des concours, la valeur actuelle nette du projet est de trente-quatre million trois cent quatre mille francs CFA (34 304 000 FCFA).

**Hypothèse pessimiste : 3,15‰ du volume des concours**

**Tableau N°9: modélisation des flux du projet en millier de francs**

Eléments	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Intérêts et produits assimilés		115 449	121 222	127 283	133 647	140 329
Intérêts et charges assimilés		46 180	48 489	50 913	53 459	56 132
Marge sur opérations de financement		69 270	72 733	76 370	80 188	84 198
Commission		11 545	12 122	12 728	13 365	14 033
Produit Net Bancaire (PNB)		80 814	84 855	89 098	93 553	98 230
Produits divers d'exploitation						
Frais généraux d'exploitation		12261	12342	12427	12519	12610
Produits Globale d'exploitation (PGE)		68 553	72 513	76 671	81 034	85 621
Charge de personnel		51 600	51 600	51 600	51 703	51 703
Impôts et charges sociales		8 978	8 978	8 978	8 996	8 996
Dotations aux amortissements		8 958	8 958	8 958	7 475	7 475
Résultat Brut d'Exploitation		-983	2 976	7 135	12 860	17 446
Dotations nettes aux provisions		11 545	12 122	12 728	13 365	14 033
Résultat courant avant impôt		-12 528	-9 146	-5 594	-505	3 413
Impôt 30%		0	0	0	0	1 024
Résultat Net		-12 528	-9 146	-5 594	-505	2 389
Dotation aux amortissements et aux provisions		20 503	21 081	21 687	20 840	21 508
CAF		7 975	11 935	16 093	20 335	23 897
Récupération du BFR						2 024
Valeur résiduelle nette d'impôt						4 175
Encaissement (1)	0	7 975	11 935	16 093	20 335	30 096
Investissements	46 000					
BFR	1 986	9	9	10	10	
Décaissement (2)	47 986	9	9	10	10	0
Flux Net de Trésorerie	-47 986	7 966	11 925	16 083	20 325	30 096
Flux Net de Trésorerie Actualisé (15%)	-47 986	6 927	9 017	10 575	11 621	14 963
Flux Net de Trésorerie Actualisé Cumulé	-47 986	-41 059	-32 042	-21 467	-9 846	5 117

*Source : nous même*

Pour un volume d'affaire estimé à 3,15‰ du montant des concours, la VAN est de cinq million cent dix-sept mille francs CFA (5 117 000 FCFA).

**Hypothèse optimiste : 3,675‰ du volume des concours**

**Tableau N°10 : modélisation des flux du projet en millier de francs**

Eléments	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Intérêts et produits assimilés		134 691	141 425	148 497	155 921	163 717
Intérêts et charges assimilés		53 876	56 570	59 399	62 369	65 487
Marge sur opérations de financement		80 814	84 855	89 098	93 553	98 230
Commission		13 469	14 143	14 850	15 592	16 372
Produit Net Bancaire (PNB)		94 284	98 998	103 948	109 145	114 602
Produits divers d'exploitation						
Frais généraux d'exploitation		12367	12453	12543	12641	12738
Produits Globale d'exploitation (PGE)		81 917	86 544	91 404	96 504	101 864
Charge de personnel		51 600	51 600	51 600	51 703	51 703
Impôts et charges sociales		8 978	8 978	8 978	8 996	8 996
Dotations aux amortissements		8 958	8 958	8 958	7 475	7 475
Résultat Brut d'Exploitation		12 380	17 008	21 868	28 329	33 689
Dotations nettes aux provisions		13 469	14 143	14 850	15 592	16 372
Résultat courant avant impôt		-1 089	2 865	7 018	12 737	17 318
Impôt 30%		0	860	2 105	3 821	5 195
Résultat Net		-1 089	2 006	4 913	8 916	12 122
Dotation aux amortissements et aux provisions		22 427	23 101	23 808	23 067	23 847
CAF		21 338	25 106	28 721	31 983	35 969
Récupération du BFR						2 046
VRNI						4 175
Encaissement (1)	0	21 338	25 106	28 721	31 983	42 190
Investissements	46 000					
BFR	2 004	10	10	11	11	
Décaissement (2)	48 004	10	10	11	11	0
FNT (15%)	-48 004	21 329	25 096	28 709	31 972	42 190
FNTA	-48 004	18 547	18 976	18 877	18 280	20 976
FNTAC	-48 004	-29 457	-10 481	8 396	26 676	47 652

*Source : nous même*

Pour un volume d'affaire estimé à 3,675‰ du montant des concours, la VAN est de quarante-sept million six cent cinq deux mille francs CFA.

**Tableau N° 11 : Synthèse des indicateurs sur les différentes hypothèses**

Libellés		2014	2015	2016	2017	2018
H1	Résultat net	-4 902	-1 139	1 970	5 826	8 878
	VAN	-	-	-	-	34 304
	TRI					42,54%
H2	Résultat net	-12 528	-9 146	-5 594	-505	2 389
	VAN					5 117
	TRI					20,20%
H3	Résultat net	-1089	2006	4913	8916	12122
	VAN	-	-	-	-	47 652
	TRI					48,41%

Source : nous même

Pour chacune des hypothèses le projet est économiquement rentable car les VAN sont toutes positives.

Pour l'hypothèse moyenne, ce n'est qu'à partir de la troisième année que le résultat est positive, d'un montant de un million neuf cent soixante-dix mille francs CFA (1 970 000 FCFA) en 2016 il a atteint huit million huit cent soixante-huit mille francs CFA (8 878 000) en 2018.

Pour l'hypothèse pessimiste, le résultat est négatif sur quatre ans mais en évolution décroissante, de douze million cinq cent vingt-huit mille francs CFA de perte (-12 528 000FCFA) en 2014 il n'est que de cinq cent cinq mille en 2017 soit une baisse de l'ordre de 95,97% par rapport à 2014. Sur la période de l'étude les pertes n'ont été absorbée par le seul bénéfice réalisé à la dernière année.

Quant à l'hypothèse optimiste, la perte de un million quatre-vingt-neuf mille de la première année a été absorbée par le résultat positif de la deuxième année. D'un montant de deux million six cent mille francs CFA (2 000 6000 FCFA) en 2006 il a atteint douze million cent vingt-deux mille francs CFA (12 122 000 FCFA) en 2018.

En somme sur la base de l'hypothèse moyenne la filiale contribue à l'amélioration du résultat de groupe à partir de la troisième année.

## Conclusion

Les maux dont souffre le Bénin aujourd'hui (chômage, équilibre budgétaire, indice de pauvreté, balance des paiements..) ne trouveront d'issue que dans l'émergence d'un tissu économique de PME dense et dynamique à même de surfer sur la nouvelle donne économique.

L'un des déterminants majeur de cette émergence est le financement des besoins des dites entreprises.

Aux côtés des sources de financement conventionnelles que sont les fonds propres, l'auto financement et la dette, la mobilisation du poste clients peut constituer une source alternative judicieuse pour favoriser le développement des entreprises.

Le factoring est le seul mode de financement à conjuguer les 7 atouts suivants :

- Source de financement ;
- Aucun plafond de financement ;
- Evolution de la capacité de financement en corrélation avec le cycle d'exploitation de l'entreprise ;
- Financement quasi immédiat ;
- Ressource pérenne de financement à court terme ;
- Intérêt d'emprunt compétitif et déductible ;
- Souplesse d'utilisation.

Le factoring est aussi une réponse globale à un ensemble de problématique de gestion et de sécurité qui peut être façonnée suivant les attentes de chaque entrepreneur.

Les leviers que nous avons identifiés favorisent la création de la valeur et abaissent le coût du capital.

Malheureusement, peu de dirigeants béninois sont familiers avec cette technique de financement, qui connaît pourtant un succès grandissant dans les pays développés.

Nous nous sommes proposé de mettre à la disposition des entreprises béninoises une telle source de financement, qui jusqu'ici n'existe pas encore au Bénin, en créant un service au sein d'une banque dédié à l'affacturage.

Notre démarche méthodologique nous a amené à évaluer la rentabilité d'un tel projet et nous nous sommes rendus compte que aussi bien les entreprises tirent profit en

l'adoptant comme source alternative de financement la banque tire également son profit par l'amélioration de son produit net bancaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## BIBLIOGRAPHIE

### I. Ouvrages

[1] François Colle (1993), Le Guide Stratégique de l'entreprise, édition MAXIMA, page 200

### II. Revues et Rapports

[1] Rapport annuel, 2011 , de la commission bancaire de l'UEMOA

[2] Rapport sur l'évolution des conditions de banque dans l'UEMOA au cours des cinq dernières années 2007-2012

[3] Rapport Fiduciaire Conseil et Assistance- Droit des affaires au Bénin 2008

### III. Mémoires

GASSAMA et al (2011), affacturage et assurance-crédit, MBA

MADEN Michaël (2005), pourquoi et comment optimiser la gestion de son poste ? La solution de l'affacturage

HODEHOU A. Richard (2005), financement du BFR par l'affacturage : cas HORIAK

### IV. Sites et internet

[1] [http://www.asf-france.com/affacturage\\_questions\\_reponses\\_2010](http://www.asf-france.com/affacturage_questions_reponses_2010). Consulté le 06 Mai 2013

[2] [http://www.sagefrp.fr/guide\\_BFR](http://www.sagefrp.fr/guide_BFR). Consulté le 2 Juin 2013

[3] <http://www.izf.net/pages/benin/4611>. Consulté le 8 Juin 2013

[4] [http://www.ccib.bj/repertoire\\_entreprises](http://www.ccib.bj/repertoire_entreprises). Consulté le 20 Juin 2013

[5] [http://arce.bf/coûtdu\\_capital\\_VF](http://arce.bf/coûtdu_capital_VF). Consulté le 21 Juin 2013



**ANNEXE**

**Tableau 12 : Plan d'amortissement des immobilisations en millier de francs**

Libellés	VO	2014	2015	2016	2017	2018	Taux
Frais d'établissement	4 450	1 483	1 483	1 483			33,33%
Installations et agencements	1 200	120	120	120	120	120	10%
Matériels et mobiliers de bureau	3 150	315	315	315	315	315	10%
Matériels Informatiques et électroniques	11 200	2 240	2 240	2 240	2 240	2 240	20%
Matériels de transport	24 000	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800	20%
Dotation aux amortissements		8 958	8 958	8 958	7 475	7 475	
Cumul amortissement		8 958	17 917	26 875	34 350	41 825	
VNC		35 042	26 083	17 125	9 650	2 175	

*Source : nous même*

**Evaluation du Besoin en Fonds de Roulement**

**Tableau 13 : Hypothèse moyenne**

Eléments	Hypothèse	2014	2015	2016	2017	2018
Frais divers	60	1 255	1 269	1 284	1 300	1 316
Assurance	1	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
<b>Sous total 1</b>		<b>2 455</b>	<b>2 469</b>	<b>2 484</b>	<b>2 500</b>	<b>2 516</b>
<b>Sous total 2</b>		<b>457</b>	<b>462</b>	<b>467</b>	<b>472</b>	<b>477</b>
Fournisseur de fourniture de bureau	60	50	51	53	54	55
Autres fournisseurs de services	30	407	411	414	418	422
<b>BFR</b>		<b>1 998</b>	<b>2 007</b>	<b>2 017</b>	<b>2 028</b>	<b>2 039</b>

*Source : nous même*

**Tableau 14 : Hypothèse pessimiste**

éléments	Hypothèse	2014	2015	2016	2017	2018
Frais divers	60	1 243	1 257	1 271	1 286	1 302
Assurance	1	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
<b>Sous total 1</b>		<b>2 443</b>	<b>2 457</b>	<b>2 471</b>	<b>2 486</b>	<b>2 502</b>
<b>Sous total 2</b>		<b>457</b>	<b>462</b>	<b>467</b>	<b>472</b>	<b>477</b>
Fournisseur de fourniture de bureau	60	50	51	53	54	55
Autres fournisseurs de services	30	407	411	414	418	422
<b>BFR</b>		<b>1 986</b>	<b>1 995</b>	<b>2 004</b>	<b>2 014</b>	<b>2 024</b>

*Source : nous même*

**Tableau 15 : Hypothèse optimiste**

Eléments	Hypothèse	2014	2015	2016	2017	2018
Frais divers	60	1 261	1 276	1 291	1 307	1 323
Assurance	1	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
<b>Sous total 1</b>		<b>2 461</b>	<b>2 476</b>	<b>2 491</b>	<b>2 507</b>	<b>2 523</b>
<b>Sous total 2</b>		<b>457</b>	<b>462</b>	<b>467</b>	<b>472</b>	<b>477</b>
Fournisseur de fourniture de bureau	60	50	51	53	54	55
Autres fournisseurs de services	30	407	411	414	418	422
<b>BFR</b>		<b>2 004</b>	<b>2 013</b>	<b>2 024</b>	<b>2 035</b>	<b>2 046</b>

*Source : nous même*

**Tableau 16: Frais généraux en millier de francs CFA**

Libellés	Hypothèse	2014	2015	2016	2017	2018
Fourniture de bureau		300	308	315	323	331
Promotion et Publicité 0,5% CA	0,50%	741	778	817	858	900
frais de téléphone		240	252	265	278	292
Carburant		960	960	960	960	960
Sécurité		2400	2400	2400	2400	2400
Prime d'assurance		1200	1200	1200	1200	1200
Honoraire cabinet comptable		350	350	350	350	350
<b>Sous total</b>		<b>6191</b>	<b>6247</b>	<b>6307</b>	<b>6368</b>	<b>6433</b>
<b>Entretien/Réparation</b>						
Equipements	0,25%	28	28	28	29	29
Véhicules	0,25%	60	60	60	62	62
<b>Sous total Entretien/réparation</b>		<b>88</b>	<b>88</b>	<b>88</b>	<b>90</b>	<b>90</b>
Eau et électricité		1200	1230	1261	1292	1325
<b>Sous total</b>		<b>1376</b>	<b>1406</b>	<b>1437</b>	<b>1473</b>	<b>1505</b>
Loyers		4800	4800	4800	4800	4800
<b>Total Frais généraux</b>		<b>12367</b>	<b>12453</b>	<b>12543</b>	<b>12641</b>	<b>12738</b>

Source : nous même

**Tableau 17 : Ressources humaines**

Libellés	Effectifs	Salaire Mensuel	2014	2015	2016	2017	2018
Directeur général	1	1 000	12 000	12 000	12 000	12 024	12 024
Directeur des contrôles permanents et des risques	1	500	6 000	6 000	6 000	6 012	6 012
Directeur des systèmes d'information	1	500	6 000	6 000	6 000	6 012	6 012
Directeur commercial	1	400	4 800	4 800	4 800	4 810	4 810
Directeur de la gestion du contentieux et du recouvrement	1	400	4 800	4 800	4 800	4 810	4 810
Directeur de l'audit interne	1	400	4 800	4 800	4 800	4 810	4 810
Directeur Financier	1	500	6 000	6 000	6 000	6 012	6 012
Agents commerciaux	4	600	7 200	7 200	7 200	7 214	7 214
<b>Total</b>			<b>51 600</b>	<b>51 600</b>	<b>51 600</b>	<b>51 703</b>	<b>51 703</b>
Impôt et charges sociales		17,40%	8 978	8 978	8 978	8 996	8 996

Source : nous même

## Table des matières

Dédicaces.....	i
Remerciements.....	ii
Liste des sigles et abréviations.....	iii
Résumé.....	IV
Abstract.....	V
Sommaire.....	VI
Introduction .....	1
Chapitre 1: la technique de l'affacturage, une source de financement alternative du BFR	4
A- Naissance, déterminant et financement du BFR.....	4
1-Naissance du BFR.....	5
2-les déterminants du BFR.....	5
a-Stocks et encours de productions.....	5
b-Dettes d'exploitation.....	5
c- le poste clients.....	5
3-le financement du BFR.....	6
B- Les modalités de financement du BFR.....	7
1-Zoom sur les financements de long terme.....	7
a-les capitaux propres.....	7
b-la dette bancaire.....	8
c-l'autofinancement.....	9
2-Zoom sur les financements à court terme.....	9
a-Crédit de caisse ou facilité de caisse.....	9
b-Découvert bancaire.....	10
c-Billet de trésorerie.....	10
d-Escompte bancaire.....	10
e-Dette fournisseur.....	10
C-l'affacturage.....	11
1- Pourquoi choisir l'affacturage.....	11
2-Fonctionnement.....	11
3-Le cadre juridique de la technique.....	12
a-Le contrat.....	12
b-La subrogation conventionnelle.....	13
4-Les différents types d'affacturage.....	15
a-Les solutions notifiées.....	15
b-Les solutions non notifiées.....	17
c-Les solutions spécifiques.....	18
5-L'affacturage comme levier de développement.....	18
a-Levier de croissance.....	18
b-Levier de liquidité et de flexibilité financière.....	19
c-Levier d'optimisation.....	19
6-Synthèse entre affacturage et modes conventionnels.....	20
Chapitre 2: Présentation et fonctionnement de la filiale	22
A- Présentation.....	22

1-les ressources humaines.....	23
2-La logistique du service.....	24
B- Démarche stratégique.....	24
1-Forces.....	25
2-Faiblesses.....	25
3-Opportunités.....	25
4-Menaces.....	25
C- Plan Marketing.....	26
1-Le produit.....	26
2-Le prix.....	27
3-La place.....	27
4-La promotion.....	27
D- Les modalités de mise en place du service de factoring.....	28
1- Les pièces permettant la constitution du dossier.....	28
2- Les étapes de mise en œuvre .....	28
3- Gestion des risques.....	29
a- Sélection et surveillance.....	29
b- Relation de clientèle à long terme.....	29
c- Engagement de financement.....	29
d- Dépôt de garantie.....	29
e- Rationnement du crédit.....	30
Chapitre 3: Projection financière du projet.....	29
A-Evaluation du coût du projet.....	31
B- Evaluation du BFR.....	31
C-Indicateur d'activité et de performances financières.....	32
Conclusion.....	38
Bibliographie.....	40
Annexe.....	41
Table des matières.....	44

CESAG - BIBLIOTHEQUE