



# executive management

édition 2008

## LA TRESORERIE VUE PAR LE BANQUIER



**BRIDGEBANKGROUP**  
COTE D'IVOIRE

**Jean-Pierre CARPENTIER**

**Directeur Général**  
**de la BRIDGEBANKGROUP CI**

**JEUDI 06 NOVEMBRE 2008**



## TABLE DES MATIERES

|   | Pages     |
|---|-----------|
| <b>TABLE DES MATIERES .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>INTRODUCTION .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>1. LA TRESORERIE : ELEMENT DETERMINANT LA DECISION DU BANQUIER.....</b>  | <b>2</b>  |
| <b>2. LE BANQUIER DISPOSE DE MULTIPLES FORMULES POUR AIDER SON CLIENT À RESOUDRE SES<br/>PROBLEMES DE TRESORERIE.....</b> | <b>3</b>  |
| <b>2.1. CREDITS GLOBAUX.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>2.2. CREDITS SPECIALISES.....</b>  | <b>4</b>  |
| 2.2.1. <i>Par décaissement .....</i>  | <i>4</i>  |
| 2.2.2. <i>Par signature.....</i>  | <i>4</i>  |
| <b>2.3. ELEMENTS DE CHOIX DE FINANCEMENT .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>3. A PROPOS DE QUELQUES ELEMENTS PARTICULIERS INTERVENANT DANS LA GESTION DE LA<br/>TRESORERIE.....</b>                | <b>8</b>  |
| <b>3.1. RISQUE DE CHANGE .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>3.2. RISQUE DE FLUCTUATION DES TAUX .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>3.3. RENTABILISATION DES EXCEDENTS DE TRESORERIE .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>3.4. LES MOYENS MODERNES DE SUIVI DES COMPTES.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>CONCLUSION .....</b>   | <b>11</b> |

## INTRODUCTION

La trésorerie d'une entreprise témoigne de sa solvabilité et donc de sa pérennité ; même rentable une affaire qui ne parvient pas à maintenir sa liquidité, c'est-à-dire l'équilibre de sa trésorerie, ne peut en effet survivre à long terme.

La situation de trésorerie est la résultante d'un ensemble d'éléments que l'on retrouve dans toutes les rubriques du bilan et également dans les comptes de résultats. Car si l'observation immédiate de la trésorerie ne concerne que le bilan, il est évident que le changement du volume d'activité de même que la sécrétion bénéficiaire de l'entreprise, ou au contraire l'apparition de pertes, vont influencer sur l'évolution de sa liquidité.

Quelle que soit la nature du besoin de crédit qui est exposé au banquier par le client (financement de l'activité courante ou d'un programme d'investissement), l'examen de la trésorerie est toujours un aspect primordial du dossier et le résultat de cet examen un élément important de la décision d'octroi ou de rejet du crédit sollicité.

Mais le client doit savoir que pour l'aider dans sa gestion de trésorerie, le banquier dispose de formules de financement variées, susceptibles d'être adaptées au cas de chaque entreprise saine et permettant d'apporter une solution au moindre coût.

## 1. LA TRESORERIE : ELEMENT DETERMINANT LA DECISION DU BANQUIER

Pour les crédits de fonctionnement à court terme, l'examen de la trésorerie (son équilibre actuel et ses perspectives d'évolution) permet tout simplement de juger de la recevabilité de la demande du client.

En effet, apportant une aide localisée dans la partie basse du bilan, le banquier doit impérativement vérifier l'absence d'anomalie ou de difficulté prévisible à ce niveau.

Le critère essentiel est ici l'adaptation du Fonds de Roulement au Besoin en Fonds de Roulement. La technique et l'expérience de l'analyse bancaire permettent au banquier d'affiner son étude, en fonction du secteur économique du demandeur et des éventuelles fluctuations (notamment saisonnières) de son activité.

Concernant les crédits d'investissement, le raisonnement est plus indirect puisqu'il s'agit d'intervenir sur la partie haute du bilan, pour financer des actifs immobilisés donc « acycliques » c'est-à-dire situés en dehors du cycle d'exploitation de l'entreprise.

En conséquence, le remboursement de tels crédits doit pouvoir être assuré par la sécrétion bénéficiaire de l'entreprise (sa marge brute d'autofinancement) et non par la trésorerie d'exploitation. Cependant, le banquier ne saurait escamoter l'étude de la trésorerie dans un dossier de financement d'investissement.

En effet, la trésorerie conditionne la pérennité de l'affaire, et plus que tout autre, le prêteur « d'investissement » voit la bonne fin de son crédit (généralement à moyen ou long terme) largement tributaire de la capacité de son client à affronter l'avenir. Un élément vient renforcer encore cette observation, il s'agit du besoin en fonds de roulement supplémentaire, que les programmes d'investissements (souvent destinés à permettre un accroissement d'activité) vont faire peser sur la trésorerie.

Dans son étude, le banquier va être amené à établir un certain nombre de documents d'analyse et de projection sur l'avenir.

Ce sont principalement :

- Le Plan de Trésorerie.
- Le Plan de Financement.
- Les Comptes d'Exploitation et le Bilan Prévisionnel.
- Les Tableaux de Flux Prévisionnels.

## **2. LE BANQUIER DISPOSE DE MULTIPLES FORMULES POUR AIDER SON CLIENT À RESOUDRE SES PROBLEMES DE TRESORERIE**

Les crédits de financement de l'exploitation se répartissent en :

### **2.1. Crédits globaux**

Les caractéristiques des crédits globaux sont :

- facilité de caisse,
- découvert,
- crédits « spots »,
- crédit de campagne (en Côte d'Ivoire cette formule est généralement entendue dans le domaine des produits de base ; elle peut pourtant s'appliquer à beaucoup d'autres secteurs, dès lors qu'il existe un cycle saisonnier observé soit au niveau des ventes, soit à celui des approvisionnements).

Par leur nature elle-même, les crédits globaux d'exploitation présentent un risque : celui d'être rapidement ou progressivement détournés de leur objectif initial pour devenir un élément permanent de l'équilibre financier de l'affaire.

En effet, ne s'appliquant pas à un besoin précis, mais aboutissant à injecter des capitaux de façon générale, il est souvent difficile à posteriori de s'assurer de leur justification et de distinguer clairement de quelle manière et à quel moment la sortie du crédit pourra s'opérer.

Pour éviter ce genre de « dérapage » dont on imagine aisément les conséquences néfastes pour le banquier, mais aussi pour les autres partenaires de l'entreprise et dans la majorité des cas pour l'affaire elle-même, il conviendra de surveiller étroitement les séquences d'utilisation des crédits par caisse en étant attentif à tout alourdissement du compte ainsi qu'à tout allongement de la durée d'utilisation.

A ce niveau, il convient de préciser une notion importante. Elle se situe au niveau des lignes de crédits de fonctionnement à court terme qui sont octroyées pour une certaine durée (généralement annuelle). Il s'agit en fait d'une limite de validité au-delà de laquelle le dossier sera réactualisé, réétudié ; une décision de reconduction pure et simple, d'aménagement du crédit ou de modification de montant devant résulter de ce réexamen.

En aucun cas cette validité ne saurait être comprise comme une durée pendant laquelle les fonds pourront demeurer à la disposition de l'entreprise.

Le banquier pourra donc, avant même la date fixée, revenir sur les conditions initialement établies, s'il perçoit des signes révélateurs d'une détérioration de la situation de son client.

## **2.2. Crédits spécialisés**

### *2.2.1. Par décaissement*

- escompte,
- avances sur stock,
- avances sur marché,
- formules diverses (telles qu'avances sur factures, rachat de créances, etc.) que la BRIDGE BANK GROUP CI distribue le plus souvent dans le cadre de ses « Product Programs »

### *2.2.2. Par signature*

Bien que dans ces formules la banque n'apporte pas directement de fonds à son client, il s'agit pourtant de véritables crédits, puisque la trésorerie de l'entreprise va se trouver allégée, soit en retardant des décaissements, soit en avançant des entrées de fonds, soit en remplaçant des décaissements.

Les principaux crédits par signature sont les suivants :

- cautionnements douaniers ou fiscaux (crédit d'enlèvement, entrepôt fictif, obligations cautionnées, etc.),
- cautionnement en matière de marchés publics,
- crédits documentaires et S.B.L.C.,
- avals d'effets,

- garanties diverses.

Lorsqu'il est constaté que la trésorerie de l'entreprise est déséquilibrée du fait d'une structure financière inappropriée (situation résultant souvent elle-même d'erreurs commises dans le choix des formules), le banquier peut éventuellement contribuer à redresser cette situation.

Il le fera par l'octroi d'un crédit de restructuration (appelé encore « de reconstitution de fonds de roulement »).

Ce type d'intervention demande une attention particulière, il doit être réservé à une catégorie de clients répondant à un ensemble de critères stricts. Le non-respect de ce principe enlèverait toute chance de succès à l'opération ; bien plus, cette dernière aurait masqué provisoirement les carences de l'entreprise aux yeux des tiers, voire à ceux de propres dirigeants et permis ainsi au déséquilibre de s'aggraver « sournoisement » jusqu'à un stade irrémédiable.

Dans une telle situation, la recherche par voie judiciaire de la responsabilité civile, voire pénale, du client et de son banquier, demeure un risque tout à fait réel.

### **2.3. Éléments de choix de financement**

Dans le catalogue des crédits de fonctionnement, il conviendra de choisir la formule la mieux adaptée.

Le type de financement susceptible d'être retenu dépendra tout d'abord de critères bancaires, relatifs en particulier aux risques spécifiques de chaque type de financement.

Le client aura quant à lui le souci d'équilibrer sa trésorerie au moindre coût.

En fait cette préoccupation est le plus souvent partagée par le banquier. Contrairement à ce qu'une observation trop superficielle pourrait laisser penser, ce dernier n'a pas intérêt à maximiser les frais financiers de l'entreprise. Ce qui compte avant tout, c'est la qualité du risque pris par la banque.

Or, des charges financières excessives détérioreraient la rentabilité du client et pourraient mettre son avenir en péril, rendant ainsi aléatoire le remboursement du banquier trop « gourmand ».

La recherche des financements les moins onéreux possibles est donc une attitude commune aux deux partenaires.

**Dès lors, comment opèrent-ils leur choix quels seront les paramètres qu'ils feront entrer dans leur étude ?**

Il ne saurait être question de donner une méthode générale permettant de réduire le coût du crédit, ni même de dresser une liste des différentes situations auxquelles les entreprises peuvent se trouver confrontées.

Seuls quelques grands principes de détermination des taux bancaires peuvent être rappelés.

Le coût du crédit s'articule à partir d'un taux de base qui en Côte d'Ivoire est défini à l'initiative de chaque banque, mais qui, à l'instar de ce que l'on observe dans les pays développés, est en fait fortement harmonisé, puisque les variations entre les différents Etablissement ne dépasse pas 0,05 à 0,10%.

Au-delà, la marge appliquée peut varier d'un type de crédit à l'autre ou encore en fonction des caractéristiques du client.

En général le taux s'élève avec l'allongement de la durée.

Le risque est également un facteur déterminant puisque le « prix de sortie » du crédit inclut une sorte de prime destinée à le couvrir.

Aussi, utiliser des formules apportant plus d'apaisement au banquier permet souvent de négocier avec lui une diminution du taux d'intérêt. Aux taux s'ajoutent les taxes sur lesquelles bien sûr aucune action n'est possible.

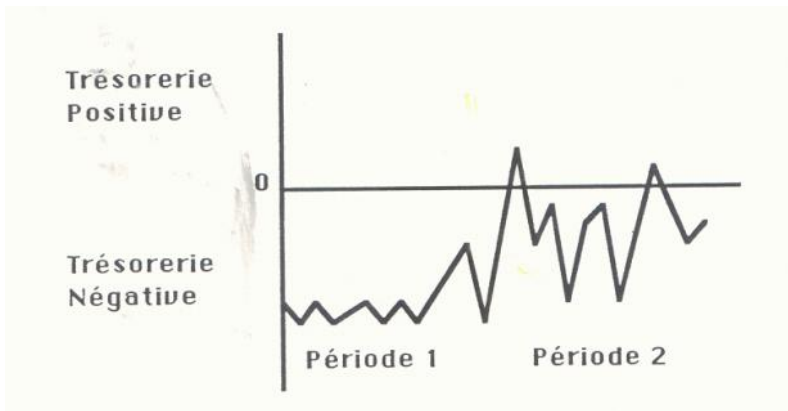
Par contre, il est important de prendre en compte les diverses commissions qui peuvent venir au taux d'intérêt proprement dit.

Le choix dépendra :

- De la durée d'utilisation du crédit. Une utilisation sur courte période accroît l'incidence des commissions perçues « FLAT » (telle que la commission de bordereau pour l'escompte par exemple) et une longue période la minore.
- Des éventuelles fluctuations de l'utilisation des crédits.



Voici un graphique illustrant le cas d'une entreprise ayant une trésorerie fluctuante :



Au cours de la période 1, l'escompte (ou toute autre forme d'avance spécialisée) peut être avantageusement utilisé dans la mesure où son taux pourra être négocié à un niveau inférieur à celui du découvert.

Par contre au cours de la deuxième période le choix de l'escompte serait inopportun. En effet, les agios étant calculés sur le montant et jusqu'à l'échéance des tirages, l'escompte, même bénéficiant d'un taux plus attractif, serait pénalisant par rapport à une facilité de caisse ou un découvert puisque ces derniers ne génèrent des intérêts que sur un montant et la durée exacte d'utilisation.

Il ne faudra toutefois pas omettre d'intégrer dans les calculs, l'incidence de la commission sur le plus fort découvert mensuel qui, pour des crédits utilisés de façon irrégulière, peut se révéler très élevée.

Pour couvrir des besoins très fluctuants, des formules telles que la remise d'effets en garantie d'avances pourront être utilement envisagées, les valeurs faisant alors l'objet à leur échéance d'un simple encaissement (pour éviter entre autres le délai minimum de perception d'agios dans le cas d'escompte).

Une gestion « fine » de la trésorerie devrait prendre également en compte le moment de la perception des intérêts. Ces derniers peuvent en effet être postcomptés (cas le plus courant où l'intérêt est supporté à l'échéance du crédit), ou plus rarement précomptés (intérêts perçus dès la mise à disposition des fonds, comme c'est le cas notamment en matière d'escompte). Ce paramètre influe sur le taux de sortie, d'autant plus fortement que la durée du crédit est importante.

### **3. A PROPOS DE QUELQUES ELEMENTS PARTICULIERS INTERVENANT DANS LA GESTION DE LA TRESORERIE**

Gérer sa trésorerie en partenariat avec son banquier permet donc d'optimiser ses coûts, mais peut offrir également des solutions à certains besoins ou problèmes spécifiques.

#### **3.1. Risque de change**

Toute entreprise intervenant à l'international à un titre ou un autre (approvisionnement, débouchés, partenariat...) peut se trouver confrontée au risque de fluctuation de cours des devises étrangères.

La banque peut aider son client à couvrir ce type de risque par le recours au marché des changes à terme (ferme ou optionnel). Les banques ivoiriennes proposent ce genre d'opérations en partenariat avec leurs correspondants à l'étranger, ou avec la BCEAO qui depuis quelques temps a mis une salle des marchés à la disposition des banques commerciales de l'UEMOA.

A noter que dans certains cas, le concours de la banque, peut résoudre à la fois et en une seule intervention le besoin de financement et la couverture du risque de change (ouverture de crédit documentaire avec couverture à terme par exemple).

#### **3.2. Risque de fluctuation des taux**

Ce problème spécifique est assurément un domaine dans lequel les positions du banquier et de son client sont antagonistes.

En effet le banquier, pour financer son activité de distribution de crédit, utilise et « transforme » les dépôts reçus du public. Il ne peut connaître à l'avance le coût de ses ressources, et cherchera donc à pouvoir répercuter à ses clients emprunteurs les variations de taux auxquelles il aura lui-même à faire face. Pour ce faire un index sera utilisé et l'on exprimera par exemple le taux de sortie en « T.B.B. + ..% ».

Le client quant à lui préfère le plus souvent les taux fixes, qui lui permettent de mieux évaluer le coût de son financement pendant son exercice budgétaire, ou de connaître le « prix » de son crédit lorsqu'il s'agit de financer un investissement.

La satisfaction des approches respectives du client et du banquier impliquera donc une négociation (parfois ardue) et la recherche de solutions acceptables par les deux parties. On peut citer par exemple la possibilité de définir un taux « semi-fixe » consistant à négliger les fluctuations de faible ampleur, pour convenir de ne réviser effectivement les conditions appliquées qu'en cas de variation de l'indice choisi dépassant un certain seuil.

### **3.3. Rentabilisation des excédents de trésorerie**

Les entreprises sont parfois amenées à détenir des liquidités importantes.

Les banques peuvent proposer des solutions pour rentabiliser ces excédents de trésorerie.

Rappelons tout d'abord que depuis quelques années, la rémunération des comptes à vue est autorisée, même si dans la pratique cet usage est très peu répandu. Il appartiendra donc à l'entreprise de négocier avec sa banque une rémunération de son compte courant, qui s'appliquera en général à partir d'un certain seuil de solde créditeur et selon un barème progressif en fonction de l'importance des liquidités détenues. Les clients présentant une trésorerie fluctuante peuvent avoir plutôt intérêt à obtenir des compensations, constituées par une réduction du taux appliqué à leurs utilisations de crédit et/ou à certaines commissions perçues par la banque.

Si les fonds ne sont pas destinés à être rapidement utilisés (durée de détention d'un mois minimum), il peut être judicieux de les placer pour une durée plus longue, sous forme de dépôt à terme. Les banques africaines sont généralement confrontées à une insuffisance de ressources longues qui complique leur gestion et les place en infraction par rapport aux normes réglementaires de « transformation ». Dès lors, elles peuvent proposer aux clients détenant des liquidités stables, des formules originales de dépôts à terme offrant une meilleure rémunération.

### **3.4. Les moyens modernes de suivi des comptes**

Les nouvelles technologies permettent de gérer ses comptes à distance et en temps réel.

De nombreuses banques, dont BRIDGE BANK GROUP CI, offrent ainsi un système de banque par Internet à l'aide duquel il est possible de consulter les comptes, mais également parfois d'effectuer certaines opérations (virements en particulier). Cette gestion à distance peut s'opérer en toute sécurité, les moyens de sécurisation techniques et opérationnels mis en œuvre permettant de considérer qu'aujourd'hui le risque de fraude des transactions électroniques est beaucoup plus faible que celui des ordres classiques.

Au titre de la modernité des opérations bancaires, nous ne pouvons passer sous silence les moyens modernes existant désormais dans le domaine de la circulation interbancaire des chèques (télé compensation) et de la transmission des transferts nationaux et sous-régionaux (RTGS) ou internationaux (SWIFT).

Ces nouvelles techniques représentent un avantage important pour le trésorier d'entreprise, en raison de leur efficacité et surtout la rapidité d'exécution qu'elles offrent.

## CONCLUSION

Dans la définition des différentes composantes de sa politique de trésorerie (comme par exemple la gestion en dates de valeur), le client devra intégrer les techniques bancaires disponibles et négocier les conditions afin de parvenir, de la meilleure façon, à atteindre son objectif : **le financement de ses activités au moindre coût.**

Perçue cette fois du point de vue du banquier, la gestion de la trésorerie de l'entreprise suscite un intérêt multiple, tout d'abord pour s'assurer de la santé financière de son client, ensuite pour lui permettre de « placer » un crédit à bon escient, mais aussi parce que la qualité de cette gestion témoigne de la compétence, du sérieux et de la bonne gestion de l'entreprise en général.