INTRODUCTION GENERALE

Les banques représentent un maillon essentiel du système monétaire national et international. Elles assurent le volet financier des échanges physiques de biens et de services entre les différentes entités, les organismes et les Etats à travers le monde. Ce rôle important que jouent les banques en plus de leur vocation de collecte de fonds et d'octroi de crédit nous amène à s'interroger non seulement sur la gestion de la trésorerie mais surtout sur les outils utilisés pour son optimisation.

La bonne réussite d'une banque dépend de la bonne gestion de la trésorerie. La trésorerie est devenue l'un des pôles stratégiques de la structure dont la gestion requiert une certaine délicatesse étant donné qu'elle oriente la répartition et l'affectation des ressources. Les problèmes de trésorerie constituent une levée de bouclier de la part de toutes les banques entrainant des signaux assez forts dans le milieu financier et bancaire.

A la Banque Sahélo Saharienne pour l'Investissement et le Commerce (BSIC), l'évolution des soldes de la trésorerie reste une succession d'excédents et de déficits de position que le trésorier doit savoir exploiter pour que les excédents l'emportent sur les déficits. La gestion des risques de liquidité repose sur la maîtrise des techniques de placement à court terme suivant les opportunités offertes sur le marché. Aussi pour faire face à des défis de rentabilité et de création de valeur, il est impérieux pour les dirigeants d'actualiser leur approche de gestion et de faire preuve de rigueur notamment en matière de gestion de la trésorerie. En effet une gestion optimale de la trésorerie contribue de loin à l'amélioration des résultats financiers et de la rentabilité de l'institution.

Les causes de ces exigences proviennent de la nouvelle configuration de la finance internationale et de la mondialisation de plus en plus accrue des marchés financiers.

Il convient de noter que les difficultés qui surgissent deviennent de plus en plus nombreuses et relèvent de plusieurs causes :

- Le manque de coordination dans les prévisions de trésorerie ;
- La complexité dans la détermination des positions ;
- Les contraintes liées au respect des exigences en matière de ratios ;
- La gestion des risques de liquidité.

Cependant certaines mesures pourraient être prises à savoir :

- L'élaboration du budget de trésorerie en collaboration plus étroite avec la direction des opérations en fonction des objectifs stratégiques définis par la direction générale ;
- L'introduction de la flexibilité dans l'évolution des encaisses ;

- La mise en œuvre d'une meilleure politique de gestion et de planification financière ;
- L'introduction de méthodes de simulation et de prévision des risques de liquidité.

La planification financière est un préalable à une bonne gestion de la trésorerie. Elle implique une définition claire des règles d'emprunts d'une part et de respect strict des procédures d'octroi de crédits d'autre part.

La fonction de la trésorerie devient par conséquent suffisamment complexe et appelle à la mise en place et à l'utilisation optimale d'outils performants qui sont à la hauteur des difficultés soulevées par les nouvelles exigences de l'environnement bancaire.

La maîtrise de la trésorerie découle des outils utilisés pour sa gestion, il est donc important de chercher les moyens d'améliorer ces outils et comment les perfectionner pour réduire les risques.

Cette étude nous permettra, en outre d'approfondir nos connaissances techniques en matière d'outils de management de la trésorerie surtout dans une banque dont l'activité est singulièrement basée sur la liquidité.

Pour bien mener notre étude, nous allons analyser dans une première partie le cadre théorique et le cadre méthodologique, la seconde partie porte sur la détermination de la trésorerie et son optimisation, et dans la troisième partie on procède à la description et l'analyse des outils de gestion de trésorerie de la BSIC Sénégal afin de formuler des recommandations en vue de les améliorer.

La première partie de notre mémoire subdivisée en deux chapitres présentera le cadre théorique et méthodologique de l'étude :

- Le cadre théorique constitue le premier chapitre de cette partie. Il définit la problématique de cette étude, la revue critique de la littérature, identifie les hypothèses de recherche, les objectifs de recherche et la pertinence du sujet.
- Le second chapitre aborde le cadre méthodologique et délimite le cadre et le champ de l'étude, définit les techniques d'investigations utilisées, et les difficultés rencontrées lors de la réalisation de ce mémoire.

La seconde partie traite le cadre conceptuel et est subdivisée en deux chapitres :

- Le premier chapitre traitera la détermination de la trésorerie. Il définit la notion de trésorerie et son concept corolaire à savoir la liquidité, les principales opérations de la trésorerie et les risques liés à sa gestion.
- Dans le second chapitre on abordera l'optimisation de la trésorerie bancaire et la méthodologie d'approche. Il présente les conditions et les moyens d'optimisation de la trésorerie bancaire.

La troisième partie est consacrée à l'analyse des outils de gestion de la trésorerie de la BSIC

Sénégal qui porte sur trois chapitres :

- Le premier chapitre fera l'objet de la présentation de la BSIC SN, son historique, ses missions et ses activités d'une part, et de la description de ses outils de gestion de la trésorerie d'autre part ;
- Le deuxième chapitre concernera l'analyse des outils de gestion de la trésorerie de la BSIC SN ainsi que les forces et faiblesses qui en découlent.
- Le troisième chapitre fournira, avant de conclure, des propositions et des recommandations pour mieux améliorer ces outils afin d'assurer une meilleure optimisation de la gestion de la trésorerie.

CHAPITRE I: CADRE THEORIQUE

Dans cette partie, la problématique, les objectifs de recherche, les hypothèses de recherche, la revue critique de la littérature et la pertinence du sujet seront successivement passés en revue.

Section 1 : PROBLEMATIQUE

Le contexte général des banques qui sont des lieux géographiques où différents types d'acteurs viennent déposer ou retirer des liquidités. Ce qui nous intéresse dans une banque c'est comment rendre optimale ses encaissements et ses décaissements, éléments de signification et de calcul de la notion de la trésorerie et de son concept correspondant qui est fondamental en finance, à savoir la liquidité.

La liquidité correspond à la capacité, pour une banque, de financer des augmentations d'actifs et de faire face à ses engagements (décaissements) lorsqu'ils arrivent à échéance, sans subir de pertes inacceptables. Du fait de leur rôle primordial dans la transformation des échéances, c'est-à-dire la conversion des dépôts à court terme en prêts à moyen et long terme, les banques sont par définition, exposées aux risques de liquidité, qu'il soit spécifique d'un établissement particulier ou généralisé à l'ensemble des marchés. Ainsi chaque transaction financière ou engagement a des conséquences sur la liquidité. Une gestion efficace de la trésorerie contribue à assurer la capacité d'une banque à faire face à ses engagements incertains influencés par des facteurs internes et externes. La gestion de la trésorerie peut être définie comme étant l'ensemble des moyens et techniques permettant à la banque de prévoir et de gérer les excédents et les déficits de trésorerie.

Nous nous intéressons plus spécialement à la Banque Sahélo Saharienne pour l'Investissement et le Commerce (BSIC) du Sénégal. La gestion de la trésorerie se fait principalement au jour le jour pour être plus efficace. Le trésorier se base sur la situation générale de trésorerie, les positions de trésorerie locale et extérieure, le plan de trésorerie et les facteurs indépendants de la trésorerie. La banque, c'est la liquidité, donc le chef de service de la trésorerie doit mettre en œuvre tous ces dispositifs à jour pour atteindre cet objectif. Il a pour vocation de déterminer les montants à placer ou à financer pour les périodes concernées. Les outils de gestion de la trésorerie sont des moyens d'anticipation des besoins ou des excédents permettant de mieux négocier les conditions financières et de gérer les couvertures de risque opérationnel et de gestion.

La définition du problème portera sur comment optimiser la gestion de trésorerie pour mieux gérer la liquidité et pour permettre au trésorier de prémunir la banque contre les risques de défaillance

financière ou la faillite.

Toute entreprise pour bien fonctionner a besoin d'une bonne maîtrise de ses équilibres financiers. Les banques sont liées à ces contraintes dans leur fonction primordiale qu'est la gestion de la trésorerie. Devant la multiplication et la complexité des risques inhérents à l'activité de la gestion de la trésorerie, il est important de mettre en place des outils efficaces pour la maîtrise de cette notion. L'analyse du problème nous amène à nous demander :

- Quels sont les outils efficaces que la banque doit mettre en place pour une meilleure optimisation ?
- Quels sont les moyens mis à sa disposition pour la réalisation de ce travail ?
- Le respect des normes prudentielles de gestion a-t-il un impact sur la gestion de trésorerie ?
- Quelles sont les limites d'utilisation des outils de gestion de la trésorerie ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses y afférentes?

La principale cause de faillite des banques vient de la trésorerie. Cette discipline, apparemment humble et pour tout dire arithmétique, conditionne la survie à court terme de l'institution. Cependant il existe beaucoup de facteurs susceptibles de perturber une bonne gestion de trésorerie au sein d'une structure financière. Parmi lesquels on peut citer :

- l'inefficacité du personnel affecté (trésorier) ;
- la mauvaise utilisation des outils disponibles ;
- l'inexistence d'outils adéquats ;
- l'absence de liquidité ;
- la perte de valeur ajoutée pour la banque.

Les conséquences découlant de ces facteurs perturbateurs sont :

- le non respect des ratios réglementaires ;
- la fuite des opportunités de gains ;
- la baisse de la rentabilité ;
- le recourt à des emprunts à taux d'intérêts élevés ;
- l'absence de la création de valeur.

Des solutions existent pour limiter ou résorber les difficultés auxquelles sont confrontées les banques notamment en matière de gestion de la trésorerie et de lutte contre les risques de liquidité. Les solutions que nous apportons à ces problèmes sont les suivants :

- respecter les normes de gestion prudentielle et effectuer une bonne analyse financière ;
- organiser le plus souvent des séminaires à l'attention des agents pour leur permettre de comprendre l'importance de la trésorerie, d'avoir une bonne coordination entre eux et de centraliser

toutes les données importantes vers le service de la trésorerie ;

- effectuer un diagnostic financier approfondi afin de porter un jugement sur les performances et la situation financière de l'institution ;
- recruter des personnes qualifiées capables de prendre des décisions importantes lors des engagements portant sur la trésorerie ;
- améliorer la qualité de l'information financière axée vers les investisseurs surtout mais aussi vers le grand public sous forme de document financier ;
- revoir les politiques de libération des fonds, les politiques de crédits interbancaires, les portefeuilles de recouvrement des crédits et la gestion des prêts ;
- optimiser les politiques d'injection financière pour les besoin de financement de la banque ;
- avoir une bonne maîtrise des outils de gestion de la trésorerie et disposer de logiciel de gestion de la trésorerie performant permettant un suivi quotidien de la trésorerie afin d'assurer son optimisation.

De toutes ces solutions, nous avons retenu celle qui consiste à avoir une bonne maîtrise des outils de gestion de la trésorerie et disposer de logiciel de gestion de la trésorerie afin d'assurer son optimisation car elle engendre presque toutes les autres solutions.

Face à cette situation, il est pertinent de se poser la question de recherche suivante : **Comment analyser les outils de gestion pour une meilleure optimisation de la trésorerie afin de réduire les risques pour répondre aux exigences de rentabilité et de liquidité de la BSIC Sénégal?**

Section 2 : LES OBJECTIFS DE RECHERCHE

Dans le cadre de notre étude nous avons décliné un objectif général et des objectifs spécifiques.

- **Objectif général :**

L'objectif général de cette étude est de faire l'analyse de la gestion de la trésorerie en générale d'une banque. Pour atteindre cet objectif nous nous proposons des solutions d'optimisation. Il est donc important de faire part de la connaissance et de la maîtrise des outils de gestion de la trésorerie au jour le jour en fonction des besoins et des excédents de liquidité afin de limiter les risques inhérents.

- **Objectifs spécifiques :**

Pour les besoins de notre étude, nous allons nous limiter au cas de la BSIC Sénégal. La responsabilité première du développement d'une banque repose en premier sur une bonne analyse, une compréhension et une gestion efficace de la trésorerie. Notre objectif est donc de faire une analyse de la gestion de trésorerie de la Banque sahélo saharienne pour l'investissement et le commerce du Sénégal (BSIC SN) et de monter les moyens d'optimisation de sa trésorerie et de sa rentabilité de 2009 à 2011.

Nos objectifs spécifiques sont de :

- Déduire à partir de notre analyse comment la BSIC SN assure sa gestion de la trésorerie par l'utilisation des outils actuels et apporter des propositions et recommandations portant sur leur amélioration pour optimiser la gestion de la trésorerie à court terme afin de maintenir à la longue sa pérennité et sa rentabilité.
- Définir le comportement que la BSIC SN doit adopter par l'identification des pistes permettant d'accroître la performance de ces outils et d'évaluer les risques éventuels pour assurer la sécurité et la fiabilité de ses transactions financières.

Il s'agira donc de démontrer la méthodologie à suivre et de déterminer les procédures clés à mettre en place pour réunir les conditions de succès lui permettant d'atteindre les objectifs visés.

Section 3 : LES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Dans le besoin d'atteindre plus facilement les objectifs que nous nous sommes fixés et de mieux maîtriser la gestion de la trésorerie dans les banques, il convient d'énumérer les hypothèses suivantes :

❖ Hypothèse 1 :

L'analyse de la gestion de la trésorerie sera concentré sur l'analyse des outils de gestion de la trésorerie et l'évaluation des normes de gestion qui ont un impact positif sur l'optimisation de la trésorerie et la gestion des risques de liquidité dans le cadre de la politique de l'établissement et des limites fixés.

❖ Hypothèse 2 :

L'optimisation de la trésorerie nécessite le respect de certaines conditions (les prévisions de trésorerie, la bonne circulation de l'information et l'utilisation de moyens techniques) et dépend des moyens de gestion (les outils de gestion de la trésorerie, la réalisation de meilleurs placements et emprunts à court terme).

Section 4 : REVUE CRITIQUE DE LA LITTERATURE

Des auteurs ont écrit et insisté sur l'importance d'une bonne gestion de la trésorerie au sein d'une banque. la trésorerie est le « nerf de la guerre » de toute entreprise. A cet égard il appartient à chaque chef d'entreprise ou à son directeur financier d'organiser la fonction trésorerie : recruter des hommes compétents et de confiance (surtout quand il s'agit d'une fonction éminemment sensible) et définir les règles du jeu, les limites autorisées. Cependant les entreprises bancaires ne font pas exception à ces principes, d'autant plus qu'elles gèrent des volumes de capitaux considérables.

Philipe Kneipe, dans son ouvrage intitulé ***Gestion de la Trésorerie***, dans le but de répondre à un besoin d'information et de formation des étudiants et des praticiens de la trésorerie à la fois comme

base de référence et manuel pratique, permet d'avoir une vision concrète et complète de la gestion de la trésorerie de l'entreprise dans ses développements mais aussi dans ses perspectives futures grâce à une mise à jour régulière intégrant les meilleures pratiques des spécialistes de la fonction. L'auteur met en exergue le fait que la gestion efficace de la trésorerie ne se résume pas à appliquer avec talent, voire avec ingéniosité, des techniques plus ou moins élaborées de suivi des flux de trésorerie. Philipe Kneipe met l'accent sur la connaissance au préalable des activités de l'entreprise qui conditionnent les flux financiers.

Il met aussi en valeur les conditions d'optimisation de la trésorerie qui doivent permettre au trésorier de mieux assurer sa gestion. Sur le plan général, la gestion financière apporte au trésorier des éléments d'appréciation de la structure financière globale de l'institution et de variations de celle-ci à travers quatre notions fondamentales : le fonds de roulement net, le besoin en fonds de roulement, la trésorerie nette, le cash flow. Ces notions permettront au trésorier d'exercer plus intelligemment sa fonction dans la mesure où il pourra anticiper avec perspicacité les variations des flux financiers et de prendre les mesures adéquates en cas de dérapage.

Il convient cependant, de mettre le lecteur en garde contre les distorsions qui surviennent entre la réalité objective et les situations obtenues sur la base des données comptables. Toutefois l'auteur n'a pas détaillé de façon plus explicite ces notions et les incidents qu'elles peuvent jouer sur la situation nette de la trésorerie, ce qui fait ressortir les lacunes de son analyse.

A notre point de vu, plusieurs caractères viennent fausser les résultats obtenus dans le calcul de la trésorerie nette. Ces caractères peuvent provenir des éléments de calcul du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette. Notre propos est d'attirer l'attention sur le fait que le bilan n'est (et ne sera jamais) qu'un « instantané » de la situation financière de l'institution, dans la plupart des cas « un trente un décembre » période rarement représentative de l'ensemble de l'année.

Béatrice MEUNIER-ROCHER nous explique dans son ouvrage ***Le diagnostic financier***, les Editions d'Organisation, 1995, que l'analyse de la santé d'une entreprise devient systématique dès lors qu'il existe des relations avec un tiers : les banques, les clients, l'Etat, les fournisseurs, les salariés, etc. L'auteur met en exergue l'importance de l'analyse financière dans la gestion de trésorerie. Pour elle, les étapes de l'analyse financière consiste à étudier : les bilans (comptable, fonctionnel et financier) ; le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, la trésorerie et toutes leurs interprétations ; le compte de résultat, les soldes intermédiaires de gestion et enfin les ratios. De notre point de vue ces outils d'analyse financière sont aussi importants dans la gestion de la trésorerie et lors des prises de décisions.

Pour **Annie BELLIER** et **Jean Paul BOISSEAU** spécialistes de gestion des taux et Co auteur du livre ***La gestion de trésorerie*** (Edition Economica), ils nous disent qu'il ne faut jamais laisser sa trésorerie inoccupée « c'est une règle d'or » selon eux. Il faut garder les fonds nécessaires au respect de ses engagements à court terme. Rester liquide est un impératif mais une trésorerie structurellement importante est de mauvais augure car elle témoigne un manque d'optimum de gestion et se traduit par un manque à gagner parfois important. Bien gérer son excédent de trésorerie requiert une anticipation des flux futurs. Ces auteurs ne mettent pas l'accent sur la gestion des risques que peuvent présenter la gestion de la trésorerie. De notre point de vu, la gestion des risques fait partie intégrante de la notion de la trésorerie.

Selon **Georges LANGLOIS** et **Michel MOLLET**, dans leur ouvrage intitulé ***Gestion Financière,*** manuel, Edition Paris FOUCHER, 2004, nous disent que la gestion des flux de trésorerie découle des grands axes stratégiques définis par la direction générale, matérialisés par le plan de financement, qui est un état financier prévisionnel permettant d'étudier l'effet des projets à long terme de la structure sur la situation de la trésorerie des années à venir. Ici ces auteurs mettent l'accent sur la gestion de la trésorerie à long terme. Ils ne prennent pas en compte le rôle fondamental du trésorier qui consiste à anticiper, faire des prévisions et cerner les risques sur les flux de trésorerie.

Pour nous, la trésorerie doit être gérée à court terme voire à moyen terme. Ceci nous permettra d'être en contact permanent d'une part avec les outils de gestion de la trésorerie favorisant leur maîtrise et leur amélioration, d'autre part avec les acteurs économiques pour la bonne gestion de la trésorerie.

Pour **Jean François VERDIER** maître de conférences à l'université de Toulouse 1, il parle dans son livre intitulé ***Gestion de trésorerie*** que la gestion de trésorerie se trouve à la croisée de plusieurs domaines tels que la finance, les systèmes d'informations, la comptabilité et le contrôle de gestion. Selon lui la trésorerie doit être faite quotidiennement c'est-à-dire au jour le jour pour minimiser les risques inévitables. L'auteur préconise l'importance de la trésorerie dans une structure bancaire. Le trésorier de banque a pour mission d'assurer, à tout moment, la disponibilité des fonds nécessaires au fonctionnement et au développement de son établissement. Il nous a permis d'avoir une vision plus élargie de la trésorerie c'est-à-dire, avoir une connaissance assez approfondie des activités de l'institution. Donc gérer la trésorerie devient très important du moment qu'elle représente la principale activité.

Dans une banque, il faut savoir distinguer les dépôts clientèles et les disponibilités. La démarche devient plus complexe quant à la combinaison des instruments et des processus permettant de parvenir à une gestion sans équivoque de la trésorerie et sans risque d'exposer la structure à un déséquilibre financier. Ceci représente une difficulté majeure en terme de gestion de la trésorerie

dans les banques. Cependant, l'espace financier mondial est désormais caractérisé par l'émergence de divers mécanismes de financement et la réaction en date de valeur qui s'impose à tout trésorier.

Section 5 : PERTINENCE DU SUJET

Avec le contexte de la mondialisation, la concurrence s'installe de plus en plus et contraint les banques à se confronter aux réalités de l'économie de marché déterminée par la loi de l'offre et de la demande.

Une bonne gestion de la trésorerie traduit une structure saine donc, il serait nécessaire d'étudier aussi la notion de trésorerie. Donc l'analyse des outils de gestion de la trésorerie présente un intérêt capital dans la mesure où elle nous incite à avoir des idées claires sur la trésorerie de la banque car ils sont utilisés pour la recherche de moyens financiers permettant d'accroître les flux financiers.

L'analyse de la gestion de trésorerie présente un grand intérêt :

- **Pour la banque :**

Cette étude permet de résoudre les problèmes liés à la gestion de la trésorerie. Elle contribue à améliorer les performances de l'institution en matière de liquidité, de rentabilité en lui permettant de revoir et de renforcer les outils de gestion relatifs à la gestion de la trésorerie. Pour cela la maîtrise de certains outils est nécessaire pour une bonne gestion de la trésorerie. Cette étude est pertinente en ce sens qu'elle permettra à terme à la banque d'essayer de s'adapter à la situation actuelle de l'économie mondiale et pouvoir surmonter les crises de liquidité. Elle nous indique aussi sur le rôle très important du trésorier qui consiste à être attentif sur les coûts financiers et les prises de décision portant sur l'exploitation de la banque, les financements et les placements sur le marché monétaire et financier.

- **Pour la BCEAO** :

Cette étude lui permet d'avoir une vision de la situation financière de la banque et de contrôler la circulation de la monnaie et les crédits interbancaires afin de réguler les injections et les reprises de liquidité. La BCEAO pourra en ce sens évaluer la fiabilité des crédits octroyés à la clientèle et les effets de commerce qui constituent des titres admissibles au refinancement.

- **Pour les lecteurs :**

Elle permet aux lecteurs d'avoir une idée sur la gestion de la trésorerie, l'importance d'une trésorerie saine et de distinguer les outils et les moyens utilisés pour son optimisation.

- **Pour le stagiaire :**

Elle lui permet d'avoir une expérience et de pouvoir mettre en pratique les connaissances acquises lors de la formation à SUP DE CO (Exécutive Center) et de porter un jugement sur la gestion de la trésorerie.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

Dans cette partie, nous procédons dans le cadre de notre étude, au cadre et à la délimitation du champ de l'étude, aux techniques d'investigations et aux difficultés rencontrées.

Section 1 : CADRE ET DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE

Notre étude porte sur l'analyse de la gestion de la trésorerie d'une banque et cherche à comprendre comment les banques optimisent leur trésorerie et à voir dans quelles mesures elles assurent leur solidité financière.

Le champ de l'étude porte sur la Banque Sahélo Saharienne pour l'Investissement et le Commerce (BSIC) du Sénégal pour laquelle nous allons effectuer l'analyse de la gestion de la trésorerie de 2009 à 2011.

Section 2 : TECHNIQUES D'INVESTIGATIONS

Toute recherche scientifique nécessite l'application des méthodes et des techniques pour aboutir aux résultats exacts, efficaces et conformes à la recherche. Celles-ci nous aident dans l'analyse et le traitement des données pour les besoins de notre étude. C'est dans ce cadre que nous avons principalement eu recours aux techniques et méthodes suivantes :

❖ Approche empirique

Dans la réalisation de ce travail, nous avons mené une enquête sur le terrain, auprès des cadres de banque et des spécialistes dans le domaine de la finance. Ainsi nous avons élaboré des interviews avec les collaborateurs afin d'en savoir plus sur la trésorerie et les outils de gestion de la trésorerie.

❖ Approche descriptive

Pour bien mener cette étude, nous nous sommes basés sur différents ouvrages traitant du sujet afin d'en faire une revue critique de la littérature. Des recherches documentaires et administratives ont été menées pour l'enrichissement de notre travail et ont permis d'avoir des données fiables sur l'établissement et d'expérimenter les outils de gestion de la trésorerie. Nous avons consulté des ouvrages spécialisés dans le domaine de la gestion de la trésorerie et de l'analyse financière, des rapports, des mémoires, des sites internet et d'autres documents relatifs à notre sujet. Ces différents

moyens nous ont permis de collecter, de comprendre et d'analyser les informations de la structure.

Section 3 : DIFFICULTES RENCONTREES

Après avoir terminé la cinquième année de formation pour l'obtention de notre diplôme de Master II en finance, la rédaction d'un mémoire constitue une étape très importante. Comme l'adage le dit « la réussite est au bout de l'effort ».

La recherche dans le cadre de ce travail n'a pas été aisée. En effet, si un bon nombre d'ouvrages traite la gestion de la trésorerie, force est de constater que très peu d'ouvrages abordent le cas spécifique d'une banque. Nous avons aussi rencontré d'autres difficultés relatives à :

- L'aménagement de temps de travail : contrainte de temps pour mieux développer les recherches du fait de notre position de travail dans la banque ;
- La réticence des banques portant sur la divulgation de certaines informations ;
- La disponibilité des membres de l'encadrement : malgré leur bonne volonté d'assurer au mieux leurs missions, la plupart des professeurs résident à Dakar par rapport à moi qui réside à Touba d'où la contrainte d'effectuer des déplacements fréquents pour mieux bénéficier de leur assistance.

CHAPITRE I : DETERMINATION DE LA TRESORERIE

La trésorerie occupe une place fondamentale dans le ménagement d'une banque. Elle revêt une importance capitale du fait des flux financiers qu'elle occasionne et reste un pivot autour duquel gravitent les autres services en vue du bon fonctionnement de l'institution.

Section 1 : LA NOTION DE TRESORERIE

La notion de trésorerie est généralement présentée sous diverses approches. Chaque présentation tient compte de l'angle sous lequel l'auteur veut l'aborder selon qu'il cherche à montrer certaines facettes qui répondent aux besoins du moment.

1-1 Définition de la trésorerie

Diverses approches de définition sont disponibles selon les aspects que l'auteur veut mettre en exergue. Pour la Comité de réglementation comptable, la trésorerie correspond aux disponibilités et leurs équivalents. Les équivalents de la trésorerie sont les placements à court terme très liquides qui sont facilement convertibles en un montant connu de liquidité et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

La liquidité est la capacité d'une institution financière de pouvoir honorer tous ses engagements de paiement en espèces arrivés à échéance via la circulation optimale de ses flux de trésorerie. Les flux de trésorerie sont les encaissements de trésorerie, les décaissements de trésorerie et les équivalents de trésorerie. Ces engagements peuvent être remplis en puisant dans le stock des avoirs liquides, en faisant usage des entrées de trésorerie, en faisant des emprunts ou en cédant des actifs disponibles pour obtenir des espèces. Ainsi on entend par :

- ✓ **les liquidités disponibles** (ou espèces) : les espèces en caisse disponibles dans l'institution, les traites en monnaie étrangère, les opérations et les dépôts à vue auprès d'autres institutions financières ou auprès de la Banque Centrale, les espèces relatives aux procédures de recouvrement (transfert de fonds et paiements).
- ✓ **Les actifs disponibles** : les espèces auxquelles s'ajoutent d'autres actifs disponibles qui peuvent être rapidement réalisés en espèces sans subir de forte dépréciation. Dans les banques commerciales, les actifs disponibles les plus courants (qui ne sont pas des espèces) sont constitués par des prêts à court terme offrant une garantie maximale (comme des prêts garantis ou des investissements à court terme dans des obligations d'Etat). Ce qui rend disponible ces actifs, c'est qu'il est possible de les céder sans délai sur un marché secondaire actif, de façon que la contrepartie

en espèce soit disponible le même jour.

1-2 Détermination de la trésorerie

Dans le sens courant la trésorerie est tout ce qui est liquide, ce qu'on appelle encore l'encaisse. La liquidité est très importante pour les institutions financières car ces dernières sont particulièrement exposées à des demandes de remboursement imprévues et immédiates. C'est la caractéristique typique des activités de prêt et de dépôt. Pour rester crédible et pouvoir continuer ses activités, une banque doit être capable de faire face sur le champ à des retraits d'argent parfaitement légaux et à des demandes de crédit.

En analyse financière, on définit la trésorerie comme étant la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. La fixation du niveau de la trésorerie qui relève normalement de la politique financière, est la résolution conjointe d'un problème de rentabilité et d'un problème de risque.

La notion de la trésorerie, telle qu'elle vient d'être décrite, a l'avantage d'être explicative, des difficultés éventuelles de la trésorerie d'une banque. Par contre, présentant la trésorerie comme un solde, il convient maintenant d'examiner les composants : les actifs de trésorerie (qui sont en quelque sorte les emplois à la disposition du trésorier) et les passifs de trésorerie (représentant les ressources et plus généralement tout financement à court terme).

La trésorerie peut donc être également définie comme la différence entre les valeurs de l'actif (valeurs mobilières de placement et les disponibilités à court terme) et les valeurs du passif (les dettes exigibles à court terme). Il apparait aussi que l'existence d'une encaisse (disponibilité) n'est pas liée à l'existence d'une trésorerie positive. Les éléments de la trésorerie examinés, notamment l'encaisse, sont destinés à faire face aux besoins immédiats. Mais cette fonction peut également être efficacement remplie par une « quasi trésorerie », notamment les « réserves de financement » ; c'est ce qu'on appelle la trésorerie potentielle. Si la plupart des tâches du trésorier sont consacrées au suivi de la trésorerie réelle, il doit néanmoins suivre, de manière plus ou moins formalisée, la trésorerie potentielle.

Au jour le jour, on gère la trésorerie différemment selon l'existence et la disponibilité de la trésorerie potentielle. Celle-ci, face à des flux aléatoires, permet d'approcher « le zéro par la négative ». C'est un des principes clés de la gestion de la trésorerie au jour le jour.

Selon l'approche bilancielle, les éléments qui rentrent dans la détermination de la trésorerie procèdent de l'analyse des postes du bilan. Ainsi la structure bilancielle peut être un indicateur de positionnement pour la banque. Le bilan enregistre les principales opérations bancaires en les distinguant selon

leur nature et les agents vers lesquels elles sont destinées. Il constitue un outil pertinent qui permet d'appréhender le positionnement stratégique de la banque.

1-3 Le bilan bancaire

La fonction traditionnelle des banques consiste à couvrir l'épargne à court terme qu'elles reçoivent de leurs clients en prêt à durée moyenne ou beaucoup plus longue. A cet égard, elles produisent de la liquidité des deux cotés de leurs bilans : du coté des actifs, les emprunteurs récupèrent leurs besoins de liquidités sous forme de prêts bancaires, du coté des passifs, les dépôts bancaires sont des actifs favorables (liquides) pour les investisseurs ayant besoin de liquidité.

Le bilan peut être présenté à partir d'une description succincte des comptes de bilan et de hors bilan.

- Les opérations interbancaires : les comptes de la « classe 1 » englobent les opérations interbancaires, celles que la banque réalise avec d'autres institutions financières, dans le cadre de sa gestion de la trésorerie. Il s'agit des dépôts d'une banque dans d'autres établissements et ceux que ces derniers détiennent chez elle pour les besoins de la compensation interbancaire.
- Les opérations avec la clientèle : les comptes de la « classe 2 » comprennent les opérations que la banque réalise avec sa clientèle. L'actif retrace les crédits accordés et le passif inclut les dépôts collectés qu'il ventile selon leur degré d'exigibilité, leur forme (compte, bon, certificat) et leur nature au regard de la réglementation bancaire (compte d'épargne à régime spécial, compte ordinaire). Le poids de ces comptes traduit l'intensité de l'activité de financement de la banque.
- Les opérations sur titres : les comptes de la « classe 3 » retracent les interventions de la banque sur le marché des capitaux pour son propre compte. L'actif fait donc état de son portefeuille de titres classés selon leur durée de conservation, dans l'ordre croissant de cette durée : les titres de transaction, de placement et d'investissement. Au passif on retrouve ceux que la banque émet pour se financer, et qui sont à revenu fixe ou variable : les titres de créances négociables et hypothécaires.
- Les valeurs immobilisées : les comptes des « classes 4 et 5 » contiennent les valeurs immobilisées, soit les biens et valeurs censés demeurer durablement dans le patrimoine de la banque.
- Les opérations extra bilancielles : les comptes de la « classe 9 » comportent toutes les opérations qui ne sont pas neutres en terme de risque, non encore survenues en date de situation mais pour lesquelles des engagements contractuels ont été donnés ou reçus. Il s'agit : des engagements de financement, et des avals et garanties donnés et reçus des établissements de crédit et de la clientèle non financière ; des opérations en devises à la suite de prêts, d'emprunts libellés en devises ou de swaps de devises ; des engagements sur titres portant sur les montants à livrer ou à recevoir entre la date de négociation de la transaction et celle de livraison des titres ; des engagements sur instruments financiers à terme réalisés à des fins de couverture, de spéculation ou d'arbitrage. L'importance des

opérations extra bilancielles, tant en terme qualitatif que de volume, incite à les prendre en compte pour caractériser la position de la banque.

Le bilan bancaire (voir annexe n°1, page i) et le hors bilan (voir annexe n° 2, page ii)

1-4 L'exploitation bancaire

Une banque réalise des profits en vendant des dettes ayant des caractéristiques particulières (liquidité, risque, montant, rendement) et en achetant des actifs aux caractéristiques différentes. La banque procède alors aux transformations d'actifs (transforme le dépôt d'un ménage « actif du ménage » en prêt hypothécaire à un autre ménage « actif de la banque »), et aux transformations d'échéances (la banque emprunte « court » pour prêter « long »). La banque vend aussi des services (gestion des paiements, traitement des chèques, relevés bancaires, analyse de crédit) qu'elle facture à ses clients.

- **Le produit net bancaire**

Le produit net bancaire (PNB) est un indicateur qui rend compte de l'ensemble des activités de la banque (dans ses différentes fonctions d'intermédiation, de marché, etc.) et détermine sa marge brute. Le PNB s'obtient donc en soustrayant à la somme des produits d'exploitation la somme des charges d'exploitation. Les principaux composants du PNB sont : les intérêts perçus sur la clientèle et ceux versés aux tiers, les produits du portefeuille des titres et des participations, les autres produits d'exploitation (essentiellement les commissions de services et les commissions sur les conseils).

- **Le produit global d'exploitation**

Le produit global d'exploitation (PGE) agrège au PNB des produits et des charges relatifs à des activités qui ne relèvent pas d'opérations bancaires au sens de la loi de 1984 (locations d'immeubles par exemple).

- **Le résultat brut d'exploitation, courant avant impôt, net (RBE)**

Pour les banques, le RBE est égal au PNB (le cas échéant au PGE) diminué des charges de structure. Il est un indicateur de référence de l'activité bancaire proprement dite (hors provisions et éléments exceptionnels).

- **Le résultat courant avant impôt**

Il est égal au RBE diminué des dotations aux provisions et des pertes sur créances irrécupérables. Il prend donc en compte le risque de contre partie.

- **Le résultat net**

Il tient compte des produits et des charges exceptionnels, des dotations ou des reprises de fonds pour risques bancaires généraux.

La rentabilité d'une banque est appréhendée à l'aide des soldes intermédiaires de gestion à partir du compte de résultat et divers ratios parmi lesquels on peut citer :

- La marge nette d'intérêt (MNI) est égale à la différence entre le taux moyen net pondéré de rémunération des emplois et le coût moyen des ressources ;
- Le coefficient net d'exploitation est le rapport entre les coûts de structure ou frais de gestion et le produit net bancaire (PNB). Il doit être le plus bas possible ;
- La marge bancaire globale est la différence entre le rendement moyen des emplois et le coût moyen des ressources (opérations avec la clientèle, sur titre, de trésorerie)
- La rentabilité de l'activité d'intermédiation est le rapport entre la valeur ajoutée sur capitaux et le PNB.
- La rentabilité des services à la clientèle est le rapport entre les commissions et le PNB.
- Le coefficient de rentabilité des fonds propres ou de rendement des actifs est égal au rapport entre le résultat net et les fonds propres ou le résultat net et le total des actifs.

Le compte de résultat d'exploitation (voire annexe n° 3, page iii).

Section 2 : LA GESTION DE LA TRESORERIE

la gestion de la trésorerie bancaire ne se limite pas au simple suivi de l'encaisse. Il s'agit principalement d'affecter, en valeur relativement exacte, les fonds au bon endroit, au bon moment et dans la bonne devise. Les procédures internes doivent fixer clairement les types d'opérations que le trésorier est autorisé à effectuer, ainsi que les limites correspondantes, exprimées en terme de montants, devises et échéances. Les opérations n'entrant pas dans le cadre, sont interdites (par exemple les opérations sur les marchés jugés trop risqués). L'objectif est de maximiser les produits générés par les placements et de réduire autant que possible les charges de financement tout en contrôlant les risques.

2-1 Les objectifs de gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie permet de :

- ✓ Honorer toutes les échéances de sortie de liquidité de façon quotidienne et régulière, satisfaire aux provisions minimales requises et de respecter l'ensemble des normes réglementaires concernant la liquidité ;
- ✓ Optimiser les flux financiers de manière à toujours faire face à ses engagements en minimisant les frais financiers et en maximisant les produits financiers afin d'éviter des coûts supplémentaires liés aux emprunts d'urgence et à la liquidation forcée des actifs ;
- ✓ Connecter avec le maximum de fiabilité les prévisions des encaissements et des décaissements dans le but de mieux anticiper la trésorerie et de prendre les meilleures décisions de placement et de financement ;

✓ Minimiser les risques que l'on peut regrouper en quatre (4) grandes catégories : risque de liquidité, risque de change, risque de taux et risque de contre partie.

La durée appropriée pour la gestion de trésorerie est le court terme. Il s'agit d'effectuer une estimation précise du volume et de la périodicité des encaissements et des décaissements sur les jours et les semaines immédiatement à venir.

2-2 L'utilité de la gestion de la trésorerie

La liquidité est au cœur de la gestion d'une banque et cela pour plusieurs raisons :

- La réglementation bancaire impose aux banques de détenir un minimum d'actifs liquides. Cette obligation peut prendre la forme de réserves obligatoires qui représentent un pourcentage des Ndépôts collectés mais aussi un coefficient de la liquidité, lequel établit un certain équilibre entre le montant des passifs exigibles et celui des actifs les plus liquides ;
- Outre l'aspect réglementaire, les banques dans leur gestion quotidienne doivent détenir des liquidités suffisantes pour faire face aux demandes de retraits de la part des déposants qui peuvent intervenir à tout moment dans le cas des dépôts à vue ;
- La liquidité est enfin importante pour répondre aux sollicitations de nouveaux crédits par les clients emprunteurs.

La gestion de la trésorerie consiste à trouver un équilibre entre le respect des engagements réglementaires et l'objectif de maximisation de la marge d'intérêts.

2-3 Les différentes opérations de la trésorerie

Les opérations de la trésorerie se reflètent au bilan et en hors bilan de la banque. Ainsi les postes qui traduisent ces opérations dans le cadre de la gestion de la trésorerie sont bien déterminés par le plan comptable bancaire.

2-3-1 Les postes traduisant l'intervention de la banque sur le marché interbancaire

- Caisse (classe 1) : ce compte inclut les monnaies et billets. C'est ici que figurent les encours de distributeurs automatiques de la banque. Tout versement se traduit par un mouvement débiteur et inversement dans le cas d'un retrait. Ce poste correspond à un emploi de ressources ;
- Banque Centrale, Comptes Courants Postaux (classe 1) : ce poste englobe les comptes que la banque détient auprès de l'institut d'émission et des offices des chèques postaux. Il intègre également les réserves obligatoires ;
- Les prêts aux institutions financières (classe 1) ;
- Les valeurs des institutions financières prises en pension (classe 1) ;
- Les engagements de financement en faveur des institutions financières (classe 9) ;
- Les engagements de garanties donnés aux institutions financières (classe 9) ;

- Les mobilisations d'effets représentatifs de crédits commerciaux à moyens et à long terme : de telles opérations résultent en particulier des adjudications.

2-3-2 Les postes renvoyant à l'activité de placement des excédents de trésorerie de la banque

Dans le cadre plus global de la gestion de la trésorerie, la banque effectue pour son propre compte, au travers de la constitution d'un portefeuille de titres, des placements des excédents correspondant à la somme des montants : des titres de transaction souscrits (classe3), des titres de placements souscrits (classe 3), des titres d'investissement souscrits (classe 3), des titres acquis avec faculté de rachat ou de reprise (classe 9).

2-3-3 Les postes du passif et du hors bilan représentant des ressources

Le passif est ainsi ventilé en deux groupes:

- Le premier sous ensembles traduit le poids des ressources en provenance de la clientèle à travers la somme des comptes créditeurs, des bons de caisse et des certificats de dépôt (considérés comme des dépôts même s'ils supposent une intervention sur le compartiment court du marché monétaire) ;
- Le second reflète le poids des ressources de marché. Il correspond à la somme des ressources de trésorerie obtenues sur le marché monétaire (désignant les emprunts et les pensions sur valeurs effectuées avec les établissements de crédit, les titres du marché interbancaire et les titres de créances émis) et des capitaux long terme collectés sur les marchés obligataires et hypothécaires (à savoir le montant des dettes subordonnées ainsi que celui des titres des marchés hypothécaires et obligataires).

2-3-4 Les activités de couverture, de spéculation et d'arbitrage

Elles s'insèrent dans l'activité de marché de la banque et peuvent être appréhendées à partir du montant des engagements sur les instruments financiers à terme.

- **la couverture**

Elle consiste à procéder à la mise à disposition de fonds (en monnaie locale ou en devise) relative à un engagement de placement pris par la banque ou à une transaction effectuée pour le compte d'un client. Elle est fortement influencée par les cours des différentes devises lorsqu'il s'agit d'une opération à l'international. L'attention est souvent portée sur les différents taux de change sur le marché au moment de l'exécution de la couverture.

- **l'arbitrage**

l'arbitrage consiste à procéder à des opérations en vue de tirer des profits des différences de cours entre deux valeurs similaires sur la même place, ou entre deux places différentes sur la même valeur.

- **la spéculation**

La spéculation peut être définie comme une opération financière ou commerciale qui consiste à profiter des fluctuations naturelles du marché pour essayer d'en tirer des bénéfices. Bien qu'elle présente l'un des paramètres importants pour une bonne gestion de la trésorerie, elle comporte néanmoins des risques assez variés et à des degrés différents.

Section 3 : L'ANALYSE DU BILAN

L'analyse du bilan fait ressortir la situation des emplois et des ressources en terme de montant, de taux de rémunération, de secteur et de maturité. Elle permet de suivre la structure du bilan par rapport à la compétition et surtout l'évolution de la marge nette d'intérêt (MNI).

La banque a quatre préoccupations principales concernant la gestion de son bilan :

- S'assurer que la banque a suffisamment de réserves (liquides) pour rembourser ses déposants quand il y a des mouvements de retrait des dépôts. On peut dire que c'est la gestion de la liquidité ;
- Poursuivre un objectif de niveau de risque faible et acceptable en acquérant des actifs avec un taux de défaut réduit et en diversifiant les actifs détenus. C'est la gestion de l'actif ;
- Acquérir des fonds à faible coût. C'est la gestion du passif ;
- Décider du montant des fonds propres à détenir et obtenir le capital désiré. C'est l'adéquation du capital.

3-1 Mesure de gestion de liquidité

La banque doit établir ou fixer des mesures pour la bonne gestion de la trésorerie. Celles-ci peuvent être édictées par la direction générale ou l'organe chargé d'audit et du contrôle de la banque afin de se prémunir des risques de liquidité. Ainsi la gestion de liquidité peut présenter deux cas:

3-1-1 Réserves excédentaires suffisantes

La banque n'a pas besoin de modifier les autres postes du bilan. La banque fera recours à des placements les plus avantageux sur le marché monétaire et financier.

Avant de décider du niveau optimal de la liquidité pour ses opérations, le trésorier doit examiner :

- Les besoins de trésorerie dans l'immédiat ;
- Les augmentations ou diminutions attendues de la demande des prêts ;
- Le volume des dépôts institutionnels et des dépôts importants ;
- Le volume des retraits ;
- Tous les autres facteurs connus pouvant avoir un effet sur les liquidités disponibles.

Dans le cadre de ce processus, il faut pouvoir se faire une idée juste des éléments d'actifs et de passifs du bilan et des flux de trésorerie que cela représente.

3-1-2 Réserves excédentaires insuffisantes

La banque a quatre options :

- Emprunter auprès d'autres banques ou institutions financières sur le marché interbancaire (opération qui coûte les intérêts sur cet emprunt, au taux interbancaire);
- Vendre une partie de ses titres (opérations qui coûte les intérêts sur les titres auxquels la banque renonce ou coût d'opportunité) ;
- Emprunter auprès de la Banque Centrale (opération de « refinancement » qui coûte le taux d'escompte, ou le taux des prises en pension, selon les modalités……) ;
- Réduire le montant de ses prêts : ne pas renouveler des prêts à court terme arrivant à échéance ; au risque de perdre des clients, vendre des prêts à d'autres banques (décote sur la valeur nominale des prêts à cause des asymétries d'informations : les autres banques connaissent moins bien les caractéristiques des emprunteurs).

3-2 Gestion de l'actif

La stratégie de gestion de l'actif a trois objectifs :

- Chercher des rendements les plus élevés possibles sur les prêts et titres ;
- Réduire les risques ;
- Préserver une liquidité suffisante.

Ainsi la banque doit disposer des moyens nécessaires qui sont :

- Trouver des emprunteurs qui paieront des taux élevés, et peu susceptibles de faire défaut d'un examen sélectif pour réduire les risques ;
- Acheter des titres à rendement élevé et à risque faible ;
- Diversification des risques : en achetant différents types d'actifs (maturité, émetteur…), évitant de trop se spécialiser sur un secteur ;
- Gérer la liquidité : décider du montant des réserves excédentaires, des titres émis par l'Etat (réserves secondaires), en arbitrant entre liquidité et rendement attendu.

3-3 Gestion du passif

Avant la gestion du passif n'était pas développée. Les banques considéraient leur passif comme fixe. A partir des années 1960, les grandes banques utilisent davantage les marchés financiers, développent de nouveaux instruments (certificats de dépôt négociables) par une nouvelle flexibilité dans la gestion du passif et une recherche de fonds au fur et à mesure des besoins liés à la croissance de l'actif au-delà du montant des dépôts. Les banques gèrent les deux côtés du bilan en même temps, dans des « comité de gestion actif – passif »

Cependant la banque doit être en mesure de définir un niveau de tolérance au risque de liquidité, de maintenir un niveau de liquidité adéquat (actifs liquides fiables) ;

- Déterminer les coûts et les risques de liquidité à toutes les activités significatives ;
- Définir un plan de contingence robuste et opérationnel ;
- Gérer le risque de liquidité intra journalier et collatéral.

Section 4 : L'ANALYSE DES RATIOS REGLEMENTAIRES

Selon Ogien (2008 ; p 392) « un ratio est un rapport entre deux grandeurs extraits des états financiers d'une même entité qui permet de mesurer les performances ou les risques de la dite entité. Un ratio est dit prudentiel lorsqu'il est imposé par les autorités de tutelle pour leur permettre de contrôler les risques des entités ainsi que de garantir leur pérennité ».

La loi bancaire en son article 44 donne compétence au Conseil des Ministres de l'UMOA pour prendre toutes dispositions concernant, notamment :

- Le respect par les banques et établissements financiers d'un rapport entre les divers éléments de leurs ressources et emplois ou le respect de plafond minimum pour le montant de certains de leurs emplois ;
- Les normes de gestion que les banques et établissements financiers doivent respecter en vue notamment de garantir leur liquidité, leur solvabilité, la division de leurs risques et l'équilibre de leur structure financière.

4-1 Le ratio de liquidité

Le coefficient de liquidité est le rapport entre les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme et les passifs exigibles à court terme et les engagements par signature susceptibles d'être exécutés à court terme (durée maximum de 3 mois).

Selon le coefficient les emplois courts doivent être suffisants pour couvrir les ressources courtes.

la Banque Centrale a fixé le coefficient de liquidité à 75% au minimum et doit être calculé mensuellement. Son respect doit permettre aux banques de faire face à leurs exigibilités à court terme avec leurs utilisations (ou emplois) de même durée. La notion de durée correspond à la durée résiduelle ou encore durée restant à courir. On remarque de plus en plus l'apparition d'une division en ratio de liquidité à court terme et ratio de liquidité à long terme.

$$\textbf{Ratio de liquidité} = \frac{\textbf{Les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme}}{\textbf{Les passifs exigibles à court terme et les engagements à court terme}} \geq 75\ \%$$

4-2 Le ratio de solvabilité ou ratio de COOKE

C'est le rapport fonds propres sur risques nets pondérés. Il doit être égal ou supérieur à 8%. Ce ratio est important dans la mesure où il permet de déterminer le niveau de fonds propres à avoir pour couvrir les risques pris par la banque. Il concerne le renforcement des fonds propres et leur solvabilité.

Ainsi la reforme désignée sous le nom de Bale II ou ratio Mc Donough vise à réaliser une meilleure adéquation entre les fonds propres et les risques. Ce nouveau ratio appliqué à partir de 2006 est le rapport entre fonds propres et le risque de crédit, risque de marché, risque opérationnel, et le minimum requis reste fixé à 8%.

L'accord actuel ne couvre que deux types de risques dans la définition d'actifs pondérés : le risque de crédit et le risque de marché. Il s'exprime de la façon suivante :

$$\textbf{Ratio de solvabilité ou ratio de Cooke} = \frac{\textbf{Fonds Propres Effectifs}}{\textbf{Risques Nets Pondérés}} \geq 8\%$$

Avec les fonds propres effectifs qui sont constitués par la somme des fonds propres de base et des fonds propres complémentaires. Les emplois constituant des fonds propres ou assimilés chez d'autres banques ou établissements financiers, notamment les participations, sont déduits du total des fonds propres de base.

4-3 Le ratio de rentabilité

Le retour sur fonds propres (Return On Equities, ROE) est un ratio qui mesure la rentabilité des fonds propres de la banque. c'est le résultat net rapporté aux fonds propres. On l'obtient par la formule suivante :

$$\textbf{Retour sur Fonds Propres ou ratio de rentabilité} = \frac{\textbf{Résultat net}}{\textbf{Fonds Propres}}$$

La rentabilité peut être mesurée par le retour sur actifs (Return On Assets, ROA) qui est l'expression de la rentabilité des actifs de la banque. Il rapporte le résultat net au total du bilan.

$$\textbf{Retour sur Actifs ou ratio de rentabilité} = \frac{\textbf{Résultat net}}{\textbf{Total bilan}}$$

4-4 Le ratio de division des risques

Les banques et les établissements financiers doivent limiter leurs risques sur un même bénéficiaire ou sur une même signature, ainsi que sur l'ensemble des bénéficiaires dont les concours atteignent un niveau donné de leurs fonds propres effectifs.

Le montant total des risques pouvant être sur une seule et même signature, est limité à 75% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier. Par ailleurs, le volume global des risques atteignant individuellement 25% des fonds propres effectifs d'une banque, est limité à huit (8) fois le montant des fonds propres effectifs de la banque.

Il convient de retenir à la fois les risques au bilan, y compris les titres détenus et les engagements hors bilan. Les pondérations à appliquer à chaque catégorie de risque ainsi que les garanties adossées aux risques sont celles adoptées pour la règle de couverture des risques.

Son respect limite les risques de non remboursement et assure la solvabilité de la banque.

4-5 Le coefficient de couvertures des emplois à moyen et long terme (EMLT) par les ressources stables

Ce ratio veille à limiter la transformation opérée en contrôlant l'équilibre entre les emplois et les ressources à long terme. Un rapport minimum de 75% doit être respecté. Il vise à imposer aux établissements de crédit un niveau minimum de couverture des emplois longs par des ressources stables. Il permet d'éviter une transformation excessive des ressources à vue ou à court terme en emplois à moyen et long terme. Ainsi chaque fois que l'on accorde un prêt à cinq (5) ans, il faut trouver la ressource correspondante (au prorata du coefficient) en fonds propres, quasi fonds propres ou emprunt obligataires.

$$\textbf{Ration de couverture des EMLT par les ressources stables} = \frac{\textbf{Ressources Stables}}{\textbf{Emplois à Moyen et Long Terme}} \geq \textbf{75\%}$$

4-6 Le ratio de structure du portefeuille

Il permet à la Banque Centrale d'apprécier à postériori la qualité des signatures détenues en portefeuille par la banque et de déterminer l'encours mobilisable auprès d'elle. Pour s'assurer de la bonne qualité des crédits par les établissements assujettis, le ratio de structure du portefeuille doit être égal ou supérieur à 60%. Il s'obtient par la formule suivante :

$$\textbf{Ratio de structure du portefeuille} = \frac{\textbf{Encours de crédits bénéficiant d'accords de classement}}{\textbf{Total des crédits bruts}} \geq \textbf{60\%}$$

Section 5 : LA GESTION DES RISQUES LIES A LA TRESORERIE

L'activité bancaire consiste à mobiliser des ressources des agents à capacité de financement et les prêter aux agents déficitaires. Les caractéristiques de durée, de taux, ou de change de ces ressources diffèrent souvent de celles des emplois qui sont faits ; ce qui expose la banque à des risques dits financiers.

Il convient de présenter la gestion des risques comme un ensemble de moyens permettant de gérer de manière ciblée des dangers auxquels une banque est exposée. Plusieurs types de risques sont gérés par la banque parmi lesquels on peut citer le risque de liquidité, d'intérêt, de change, opérationnel et de contrepartie.

5-1 Le risque de liquidité

La banque a besoin de liquidité en vue de faire face au renversement des dépôts et autres dettes, et à couvrir les hausses de financement du portefeuille de prêt et du portefeuille d'investissement. Le risque de liquidité est celui pour une banque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position en raison de la situation du marché.

Le risque de liquidité est complexe à estimer. Il est plus généralement identifié de façon négative (par un défaut de liquidité) et peut difficilement se résumer à un indicateur quantitatif aux contours de calculs bien définis, comme le ratio de solvabilité pour le risque de crédit. Il peut provoquer des dysfonctionnements assez importants dans l'exploitation conduisant à la cessation de paiement. De même l'incapacité de la banque à honorer certains de ses engagements, ou à procéder à temps à certaines couvertures ou à des remboursements provoquant ainsi des pénalités excessives.

Le risque de liquidité peut se manifester sous deux formes :

- l'impossibilité pour la banque de pouvoir satisfaire les demandes de retrait imprévues de la clientèle. on parle alors de risque de liquidité ;
- le non investissement ou le manque d'opportunité d'investissement de la liquidité oisive de la banque. On parlera ici du risque de surliquidité.

Pas de modèle unique pour mesurer ce risque au sein des banques. Elles utilisent une batterie d'indicateurs pertinents pour les activités et les combinent. Ces indicateurs, en soutenant l'analyse du risque de liquidité, contribuent au pilotage de la trésorerie et à la constitution de matelas de sécurité adéquat. La plupart des banques calculent leurs prévisions de flux entrants et sortants par maturité pour mesurer les besoins de liquidité.

5-2 Le risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt global est le risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et hors bilan à l'exception des opérations soumises aux risques de

marché. Le risque de taux fait partie des risques majeurs et naturels auxquels sont confrontées les banques. On distingue :

- la gestion du risque de taux du portefeuille de négociation (regroupant les opérations généralement valorisées au cours du marché).
- de celle du portefeuille bancaire, qui traditionnellement suivie par la fonction de gestion actif-passif qui consiste à réduire une exposition défavorable de risque de taux d'intérêt et de décider s'il faut ou non et dans quelle proportion couvrir les impasses de taux. On procède à un décalage de volume et d'échéance entre les ressources à taux fixe et les emplois à taux fixe ainsi que le décalage des dates de révision des taux appliqués pour les éléments du bilan à taux variable.

Le risque se matérialise quand une banque refinançant un prêt à long terme à taux fixe par emprunt à taux variable fait face à une hausse brutale des taux d'intérêt. Le risque est d'autant plus élevé que le terme des actifs à taux fixe est éloigné et que la proportion d'actifs à taux fixe est importante dans le bilan de l'établissement.

Les instruments à terme pour la couverture du risque de taux d'intérêt les plus fréquemment utilisés sont :

- Le contrat Future : c'est l'obligation de vendre ou d'acheter une obligation à une date ultérieure, à un prix fixé aujourd'hui. Il peut être utilisé pour prendre une position ou une couverture ;
- L'option de taux d'intérêt : c'est un instrument conditionnel qui permet contre paiement d'une prime, d'acheter le droit de mettre en place un financement ou un placement, à un taux déterminé, à ou avant la date déterminée. La banque peut avoir recours à des CAP, ou à des FLOOR. Ces options assurent un taux plafond (CAP) à une position de taux en cas de hausse de taux, ou un taux plancher (FLOOR) en cas de baisse de taux.
- Les SWAP de taux qui consiste à modifier la configuration d'une dette ou d'un placement en passant d'un taux fixe à un taux variable ou inversement.

5-3 Le risque de change

On peut croire qu'il y a risque de change quand une structure est confrontée à une monnaie qui n'est pas la sienne. Il y'a risque de change quand il y a une incertitude sur le cours final. Il y'a deux éléments dans ce risque de change : la durée et la volatilité (la fluctuation). Une devise (une monnaie échangeable) dont la valeur fructifie fortement au fil du temps présentera un risque de change plus élevé qu'une devise stable. Ces éléments de risque (durée et volatilité) seront communs à tous les risques et permettront de mieux comprendre les outils de gestion des risques.

C'est le décalage qui produit le risque, par lequel la banque est susceptible de subir des pertes. Le risque de change se mesure devise par devise. Ainsi pour une devise donnée, on dira que la banque

est en position courte si ses engagements sont supérieurs à ses avoirs. Cette position courte est favorable pour la banque en cas de baisse de cours de change et défavorable en cas de hausse. Aussi la banque sera en position longue si ses avoirs en devises sont supérieurs à ses engagements en devises et profitera d'une hausse de cours et subira une perte en cas de baisse.

La protection contre ce risque consiste à endiguer les effets des variations de parités de devises. Elle peut se faire par l'utilisation des instruments de change au comptant ou à terme symétriquement au risque à couvrir. Ainsi des mécanismes de fixation existent pour se prémunir de ce risque comme la technique des options (anticipation des cours de devises concernées, achat-vente au comptant ou à terme….), le swap de change ou de devises.

5-4 Le risque de contrepartie

Le trésorier est motivé par trois critères classiques qui sont la rentabilité, la sécurité et la liquidité. Il doit donc impérativement tenir compte du risque de contrepartie qui devient aussi très important.

Ce risque intervient lorsque la banque n'est pas en mesure de fournir l'équivalent d'une opération à bonne date portant sur les devises, les titres ou les prises de pension. Il désigne l'impossibilité de remplir l'obligation contractuelle, qu'il s'agisse d'un engagement de rembourser ou de prêter. La prévision et la rigueur dans le suivi des mouvements de liquidité dans la gestion de trésorerie en date de valeur permettent d'éviter ce risque.

Le choix des banques est largement commandé par la menace du risque de contre partie qui est présent dans la plupart des transactions financières. La prudence impose de travailler exclusivement avec les banques autorisées par le comité compétent et dans le respect des limites imparties. Ainsi le trésorier doit comparer, négocier la nature des prestations et les tarifs correspondants. Il doit veiller à contractualiser les conditions sous formes de confirmations écrites.

5-5 Le risque opérationnel

Les risques opérationnels se définissent comme les risques de pertes directes et indirectes résultant de l'inadaptation ou de la défaillance des procédures, des personnes, des systèmes ou découlant d'événements extérieurs.

Le suivi des risques est inefficace, notamment sur le marché où la situation évolue très vite, des positions significatives peuvent rester ignorées et entrainer des pertes très importantes. Si la documentation sur les transactions, sur leurs clauses contractuelles, sur les garanties associées, n'est pas bien enregistrée ou connue, les mesures de risque seront erronées. L'appréhension du risque opérationnel est difficile, car l'exposition à ce type de risques n'est pas directement lisible dans les comptes.

CHAPITRE II : L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA TRESORERIE

La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané d'une structure. Les opérations de gestion de trésorerie sont assez complexes et nombreuses dans une banque.

Section 1 : LES CONDITIONS D'OPTIMISATION DE LA TRESORERIE

Pour une meilleure optimisation de la trésorerie, il faut respecter certaines conditions et en même temps avoir les moyens. L'optimisation de la gestion de trésorerie nécessite certaines conditions que sont l'anticipation sur les fluctuations de trésorerie, la bonne circulation de l'information et l'utilisation des moyens techniques.

Le trésorier participe à l'élaboration des prévisions de trésorerie à différents niveaux :

- A moyen terme pour équilibrer les grandes masses d'emplois et de ressources en choisissant des formes de financement ou d'investissement appropriées ;
- A court terme pour assurer l'équilibre quotidien des encaissements et des décaissements.

1-1 Les prévisions de la trésorerie

Une bonne gestion de trésorerie est avant tout une gestion prévisionnelle. Gérer la trésorerie, c'est anticiper et prévoir une situation de trésorerie future, ainsi que l'exposition future aux risques. Selon Jack Forget « l'horizon de la gestion budgétaire est l'année, durée classique de l'exercice comptable. Le budget annuel de trésorerie représente lui-même la première année du plan prévisionnel de financement. les prévisions de trésorerie visent à évaluer l'évolution de son solde de la manière la plus précise. L'unité de temps requise pour établir cette catégorie de prévision est le mois, la décade, voire la journée ».

La prévision de trésorerie comprend la prévision des encaissements et la prévision des décaissements.

1-1-1 La prévision des encaissements

Une banque est une entreprise dont l'activité principale consiste à recevoir l'épargne en dépôt, à accorder des crédits et à fournir d'autres services financiers. Les autres activités de la banque englobent différents services financiers notamment l'exécution des paiements, la gestion de fortune, la conversion de monnaies, etc. Donc le trésorier doit faire des prévisions sur les encaissements en provenance de la clientèle, de l'Etat, et des institutions financières.

Il s'agit d'opérations liées à l'exploitation et qui sont les plus importantes en nombre. Le gestionnaire de la trésorerie doit avoir une vision sur tous les encaissements de la structure pour mieux cerner les besoins de la trésorerie. En grandes masses il doit avoir une idée sur les encaissements suivants : le

solde de la compense créditeur, les virements espèces, les transferts reçus, les tombées des effets escomptés et des effets avalisés, les remboursements de crédits à court terme et à moyen terme, les emprunts interbancaires, les dépôts à terme interbancaires, les valeurs mises en pension, etc.

Cela dit que le trésorier est prié de fixer des prévisions portant sur les montants, les échéances, les taux et les durées. Pour ce travail, il doit aussi collaborer avec tous les autres services da la banque.

1-1-2 La prévision des décaissements

Les prévisions de décaissements feront l'objet d'une grande vigilance. Tous les services de la banque sont aussi concernés et impliqués au même degré de responsabilités. Le trésorier devra établir des prévisions très objectives dans le but de bien respecter les normes de gestion. La prévision des décaissements joue un rôle très important dans la gestion des risques : le solde de la compense débiteur, les retraits espèces, les transferts émis, la mise en place des crédits et des effets escomptés ou avalisés, le remboursement des valeurs mises en pension, les prêts interbancaires, et les opérations sur titres, etc.

En ce qui concerne les décaissements le trésorier doit établir une fiche prévisionnelle pour mieux élucider les montants, les délais, les dates, les taux etc. Il doit aussi à cet effet élaborer des fiches de suivi des portefeuilles selon leur nature. Ceci contribuera à une bonne prise de décision en matière de gestion de la trésorerie.

1-2 La bonne circulation de l'information

L'information est primordiale pour une gestion de trésorerie performante. Nous avons étudié ci-dessus que le trésorier doit faire des prévisions pour mieux gérer sa politique de gestion de la trésorerie. Il a besoin d'informations internes et externes pour une bonne gestion.

1-2-1 Aspect interne à la fonction

L'opportunité des actions engagées par le trésorier est tributaire de la qualité des informations dont il dispose. La priorité doit donc être donnée à l'élaboration d'un système efficace d'information et de prévision des flux. Le trésorier peut faire recours à plusieurs sources d'information :

- Le système d'information existant en provenance des différents départements (comptabilité, risque, crédit, opérations …) lui fournit des informations qu'il convient généralement de retraiter ;
- Le système d'information spécifique qu'il doit mettre en place afin d'être averti le plus rapidement possible d'une opération qui aura une incidence sur la trésorerie ;

Le trésorier doit travailler en parfaite collaboration avec les autres directions de l'institution. Il doit entretenir des rapports privilégiés avec les différents services de la banque qui détiennent des informations sur les flux futurs de la trésorerie. Il est important que le trésorier se préoccupe de construire un circuit d'information fiable. Les interlocuteurs du trésorier varient en fonction de la

nature des décisions dans la banque. Il est donc important voire nécessaire de sensibiliser tous les collaborateurs du trésorier de la nécessité de faire parvenir en priorité toutes pièces ou informations capables de modifier la trésorerie.

1-2-2 Aspect externe à la fonction

L'information externe concerne les relations du trésorier avec les institutions financières, la Banque Centrale, l'Etat, les organismes sociaux et la clientèle.

Les difficultés de gestion de la trésorerie résident du fait que les éléments de la tarification bancaire sont nombreux et que les taux varient en fonction du marché monétaire.

En ce qui concerne la Banque Centrale, le trésorier doit suivre l'évolution permanente de son intervention sur le marché monétaire, et avoir un œil vigilent sur la réserve obligatoire auprès de celle-ci.

1-3 L'utilisation des moyens techniques

Le gestionnaire de la trésorerie doit avoir un minimum d'équipements pour pouvoir optimiser sa trésorerie. On doit mettre à sa disposition tous les moyens nécessaires pour une meilleure réussite de sa mission. L'essentiel de son équipement doit impérativement composé d'un logiciel de gestion de la trésorerie et des outils informatiques performants.

La gestion automatisée de la trésorerie facilite sa liaison avec tous les collaborateurs. Elle permet à tout moment d'avoir la connaissance des mouvements de fonds, d'obtenir les soldes au jour le jour, de disposer d'un outil de traitement en temps réel adapté au degré d'urgence des décisions à prendre. Elle évite également le risque d'erreur inhérente à toute intervention par téléphone. Le recours à l'outil informatique est particulièrement adapté à la gestion de trésorerie, puisque celle-ci est tout d'abord une question de traitement de l'information.

Section 2 : LES MOYENS D'OPTIMISATION DE LA TRESORERIE

L'objectif principal du gestionnaire de la trésorerie est son optimisation. Cette optimisation s'opère déjà en amont car le trésorier procède à un souci permanent de gérer et d'anticiper sur la trésorerie en aval. La gestion des flux de trésorerie représente l'une des activités essentielles du trésorier. Les prévisions constituent les éléments fondamentaux pour la gestion et l'optimisation de la trésorerie.

Ainsi l'analyse et la maîtrise des outils de gestion de la trésorerie, la réalisation des meilleurs placements et emprunts constituent les moyens d'optimisation de la trésorerie.

2-1 Les outils de gestion de trésorerie

Il convient de noter que la trésorerie est considérée comme un des poumons de la banque compte tenu de la sensibilité qui entoure sa gestion. C'est un service qui doit être très dynamique, efficace et

réactif dans le but d'assurer l'exactitude des soldes ou des flux prévisionnels de la trésorerie.

2-1-1 Le tableau de flux de trésorerie

Les banques ont une fonction particulière de création monétaire et d'intermédiation. Les actifs et les passifs fixes ou difficilement substituables ne représentent que 10% du bilan. l'importance de la trésorerie dépend pour une part significative des habitudes de la clientèle. La situation de la trésorerie est affectée par les octrois de crédits et les lignes de crédit de refinancement. De plus, une part importante des activités d'une banque donnent lieu à des éventualités et des engagements qui n'entrainent pas la comptabilisation immédiate d'éléments de l'actif ou du passif de bilan. Donc l'établissement d'un tableau de flux de trésorerie devient important pour la banque. il fait partie des instruments qui permettent d'apprécier la liquidité, la flexibilité financière, la profitabilité et les risques de la banque en particulier. Le tableau de flux de trésorerie est un mélange de flux monétaires et de flux d'inventaires du fait de la fonction de création monétaire, qui fait que la mise à disposition de liquidité est le produit de l'activité.

Cependant l'obligation de présenter un tel tableau est justifiée par le fait que les banques ont besoin de trésorerie pour financer leurs propres activités et qu'elles doivent dès lors générer à moyen terme des flux de trésorerie positifs, ou pour le moins neutres.

La prévision des flux de trésorerie doit être menée à deux niveaux différents :

- au niveau du budget de trésorerie ;
- au niveau de la détermination de la trésorerie au jour le jour.

2-1-2 Budget de trésorerie

le budget de trésorerie est un état prévisionnel détaillé, en général établi mois par mois, qui a pour objectif de déterminer l'encaisse disponible et le montant des besoins de trésorerie au maintien de la solvabilité de l'institution. Le budget de trésorerie présente des intérêts multiples. Il permet :

- d'anticiper les besoins et les excédents de trésorerie et de présenter des prévisions sur plusieurs mois afin de négocier les financements et les placements à court terme ;
- de vérifier la cohérence avec le tableau de flux de trésorerie qui constitue un document obligatoire pour la banque.

Le budget de trésorerie est un outil qui permet d'identifier les entrées et les sorties de liquidité, de mieux cerner les risques liés à sa gestion. Le budget prévisionnel de trésorerie est un outil très important dans l'évolution des besoins de financement nécessaire au fonctionnement de la banque.

« Le budget de trésorerie permet de savoir à l'avance les possibilités de couverture des actions envisagées par la trésorerie et de prendre éventuellement les mesures correctives appropriées » selon KEISER (2004 : p388). Il facilite la détermination des frais et des produits financiers à court terme

conduisant à l'établissement du compte de résultat prévisionnel.

2-2 La gestion de la trésorerie au jour le jour

l'objectif de la trésorerie au jour le jour est de minimiser les frais financiers et de maximiser les produits financiers tout en garantissant la solvabilité et le respect des contraintes réglementaires. Il s'agira de positionner toutes les opérations de débit et de crédit.

La prévision de l'encaisse quotidienne, en centralisant l'ensemble des conséquences financières des actions menées au jour le jour, se rattache forcément à la politique de l'équilibre global allant de l'anticipation des emplois et des ressources à long terme à la couverture des besoins à très court terme.

2-2-1 La situation de la trésorerie

La situation de la trésorerie doit être établie au jour le jour pour permettre au trésorier d'avoir des résultats plus nets de la position de trésorerie au niveau local comme à extérieur. Elle récapitule les soldes nets en compte, et les soldes veilles et les mouvements prévus le même jour ou dans une semaine. Ainsi la situation de la trésorerie permet d'avoir les soldes définitifs des comptes de règlement et des comptes ordinaires de la Banque Centrale, des comptes nostri et des comptes à l'extérieur. Elle permet aussi de connaître la contre valeur en Franc CFA des devises.

La situation de la trésorerie (voir annexe n° 4, page iv)

2-2-2 La position prévisionnelle de la trésorerie

Elle est généralement présentée sous forme de tableau contenant la période couverte et l'articulation avec d'autres outils éventuels, selon le besoin d'informations requises au jour le jour. Ses principaux objectifs sont de :

- gérer la trésorerie au niveau zéro afin d'éviter les coûts des ressources très élevés ;
- équilibrer les comptes en déficit par les excédents des autres comptes ;
- connaître en permanence le solde des comptes au niveau de la BCEAO et de contrôler la réserve obligatoire ;
- suivre les positions de trésorerie à l'extérieur et l'évolution des cours des devises ;
- choisir les financements et les placements les plus adaptés ;
- gérer les comptes en date de valeur et en terme d'échéance ;
- déterminer le niveau des titres (obligations bons de trésor, action, etc.).

La position prévisionnelle de la trésorerie (voir annexe n° 5, page v).

2-2-3 Le plan de trésorerie

Le plan de trésorerie consiste à prévoir et à organiser la diversité des flux financiers liés à l'exploitation et à la politique d'investissement mise en place par la structure. Il mesure et illustre

dans le temps la capacité de la structure à faire face à ses obligations financières. Autrement dit, le plan de trésorerie doit permettre de dire si la structure dispose de liquidités, des disponibilités suffisantes pour faire face aux besoins nés des projets mis en place.

Le trésorier utilisera le plan de trésorerie comme un outil de pilotage et d'aide à la décision. Cet outil permettra tout particulièrement :

- d'estimer la situation et l'évolution de sa trésorerie à court terme ;
- d'anticiper les encaissements et les décaissements et toutes les difficultés liées à la gestion de la trésorerie afin de prendre des mesures d'ajustements nécessaires ;
- d'indiquer la situation de la trésorerie afin de disposer d'un point de départ pour réaliser les prévisions à court terme.

Le plan de trésorerie est un état récapitulatif issu généralement du tableau de bord établi généralement au jour le jour. Il dresse le résultat de la consolidation des informations nécessaires à l'élaboration d'un bilan et d'un compte de résultat prévisionnel. Il permet au trésorier de se poser certaines questions en cas d'excédents de trésorerie : quel type de placement faut-il effectuer ?, quel montant ? pour quelle durée ? et en cas de trésorerie déficitaire : quel mode de financement faut il privilégier ? pour quel montant ? pour quelle durée ?

Le plan de trésorerie (voir annexe n°6, page vi).

2-2-4 Le budget glissant de trésorerie

Il tire la majorité de ses données du budget général annuel de l'institution. Ces données sont permanemment mises à jour. Cette actualisation modifie périodiquement le budget. Il prend la forme d'un plan évolutif dont l'intérêt réside dans une prise de décision rapide. Cette rapidité est due à la connaissance et à l'analyse à tout moment des écarts de trésorerie (positifs ou négatifs) de la banque. Elle facilite ainsi la prise en charge efficace des couvertures de change.

L'horizon du plan glissant peut s'étaler sur un mois avec une période de mise à jour de sept (7) à quinze (15) jours qui tient compte du fait que la trésorerie est serrée ou excédentaire. La conception d'un budget de trésorerie glissant est basée sur les flux de trésorerie, les engagements pris et les prévisions de trésorerie. Dans la pratique, le budget glissant de trésorerie nécessite un suivi quotidien et requiert une précision élevée. Il a pour but d'équilibrer les positions courtes ou déficitaires par les positions longues ou excédentaires, de choisir les financements et placements les plus appropriés par une gestion des comptes en date de valeur.

2-2-5 Le tableau de bord du trésorier

Le tableau de bord est un système d'information (données chiffrées nécessaires et suffisantes) présenté sous forme graphique ou tableau synthétique permettant de connaître et d'interpréter, en

permanence et le plus rapidement possible, les indicateurs indispensables pour contrôler l'évolution d'une institution à court terme et faciliter, dans celle-ci l'exercice des responsabilités. Il tient compte essentiellement des indicateurs de performance et de pilotage qui répondent aux différentes missions dévolues à la gestion de la trésorerie. Il s'agit d'assurer la liquidité de la banque, de minimiser les risques de liquidité et d'améliorer le résultat financier. Il doit surtout tenir compte des besoins exprimés par le trésorier dans son souci de bonne gestion des impasses ou des excédents de trésorerie.

2-2-6 Le suivi du portefeuille des titres

Le marché monétaire consiste en échange de monnaie contre dette. Il fonctionne largement par l'échange de titres négociables mais peut comporter des prêts directs, spécialement entre institutions financières s'il s'agit du compartiment interbancaire. Les titres de créances négociables ont été créés par les décisions du Conseil des Ministres de l'UMOA en date du 21 Décembre 1995 et du Conseil d'administration de la BCEAO en date du 20 Décembre 1995. Les règlements N° 96-02 et N° 96-03 de la BCEAO définissent les modalités d'émission des bons du Trésor, des certificats de dépôts, des bons d'établissements financiers et des bons des institutions financières régionales.

Tableau n°1 : Instruments échangés sur le marché monétaire de l'UEMOA

Instruments	Emetteurs	Durée
Bon du Trésor	Gouvernement	7 jours – 2 ans
Billets de trésorerie ou commercial paper	Entreprises	7 jours – 2 ans
Bons des établissements financiers	Institutions financières	7 jours – 7 ans
Certificats de dépôts	Banques	7 jours – 7 ans
Bons des institutions financières internationales	BOAD	7 jours – 2 ans

Source : BCEAO

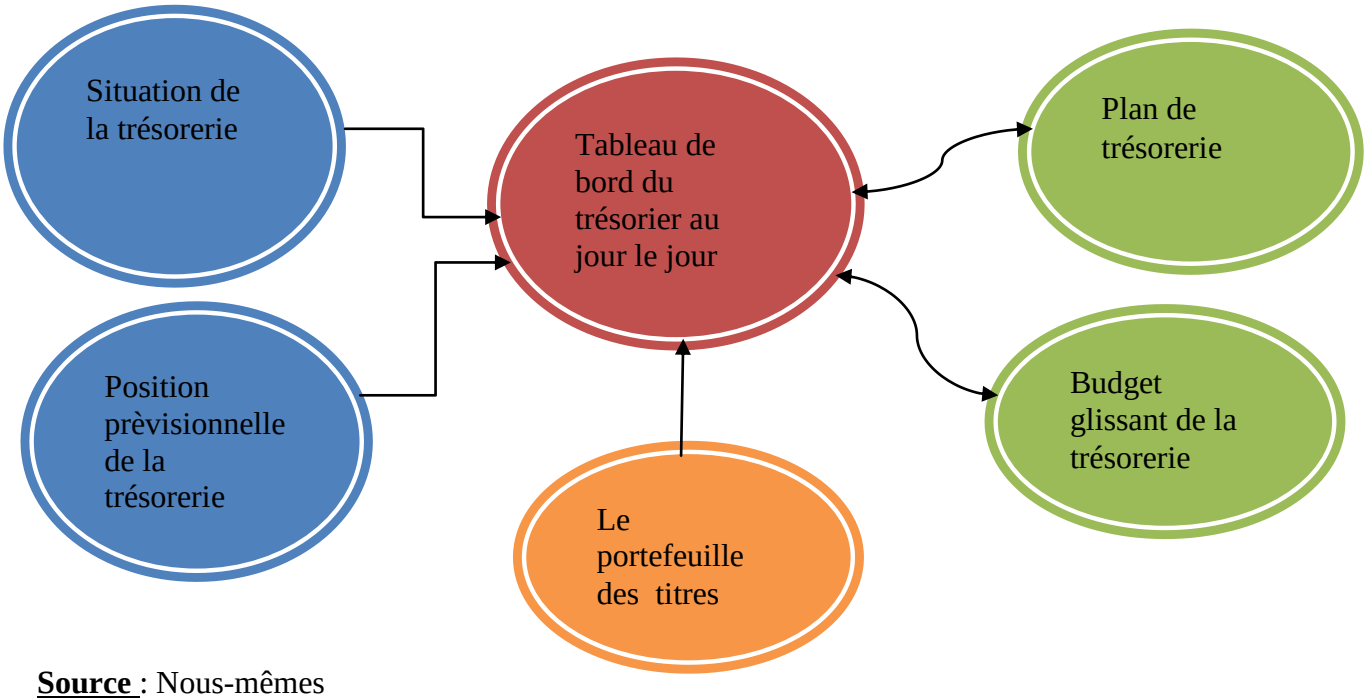
Tableau n°2 : Les conditions d'émission sur le marché monétaire

Instruments	Conditions	Valeur nominale
Bons du Trésor	-	1 000 000 FCFA
Billets de trésorerie ou commercial paper	Capital au moins de 100 millions ; bénéficier d'un accord de classement ou garantie	1 000 000 FCFA
Bons d'établissements financiers	L'encours des bons doit être inférieur à 25% de leur emploi	1 000 000 FCFA
Certificats de dépôts	Respect du dispositif prudentiel	1 000 000 FCFA
Bons des institutions financières régionales	L'encours doit être inférieur à 25% de leur emploi	1 000 000 FCFA

Source : BCEAO

Le suivi du portefeuille titres est très important au niveau du service de la trésorerie. Il permet de voir l'évolution des titres de créances négociables. Sur cet état figurent les crédits accordés ayant bénéficié des accords de classements. On peut faire des prévisions sur les possibilités de refinancement à la BCEAO et les titres à mettre en pension. Cette situation fait aussi ressortir les titres nantis auprès des autres institutions.

Figure n°1 : Processus d'élaboration d'une prévision de trésorerie au jour le jour



Source : Nous-mêmes

2-3 La gestion de trésorerie et la création de valeur

Dans le contexte bancaire, il s'agit de composer avec plusieurs paramètres sur les marchés à risque (marché monétaire, marché des valeurs mobilières et les marchés à terme) afin de parvenir à une meilleure performance financière. La valorisation des structures passe désormais par un souci permanent de création de valeur non seulement pour les actionnaires mais pour l'ensemble des parties prenantes.

2-3-1 Notion de création de valeur

Les nouvelles conditions des marchés financiers poussent à une fusion entre la stratégie financière et la gestion opérationnelle. Il faut alors que la structure d'aujourd'hui produise les capitaux nécessaires à la richesse de demain. Dans les banques, la recherche de la rentabilité suppose aujourd'hui une vigilance au niveau des coûts et l'engagement dans un processus de création de valeur pour la clientèle. Le recours à la chaine de valeur et l'étude des ressources et des compétences qui s'y rattachent peuvent s'avérer utiles pour saisir ce processus.

2-3-2 Les déterminants de la création de valeur

Les déterminants de la création de valeur et de l'avantage concurrentiel seront appréhendés via le concept de « compétence de l'organisation ». Il est issu, en stratégie, du courant théorique de la « ressource based view » dont il constitue une opérationnalisation, [D.J. Collis 1991].

Par ailleurs la démarche de l'allocation des fonds propres aux risques est un critère de décision proche de la création de valeur qui est actuellement l'un des principaux critères de performance. En effet, une entreprise crée de la valeur pour ses actionnaires si la rentabilité de ses actifs est supérieure aux coûts des capitaux investis, propres ou empruntés. Tandis que l'allocation des fonds propres conduit à développer tout métier dont la rentabilité ajustée par le risque est supérieur au coût des fonds propres.

Il convient donc de retenir que l'une des méthodes de mesure de la création de valeur est l'Economic Value Added (EVA). Il est égal à la différence le résultat économique (résultat après impôt mais avant frais financiers) et le coût des capitaux investis (coût de la dette ajouté du coût des fonds propres). Il convient de préciser qu'en matière de banque le coût de la dette étant incorporé dans le résultat économique, l'EVA se calculera pour une banque de la manière suivante :

EVA= coût des capitaux investis – coût des fonds propres de base.

Selon le plan comptable bancaire, les fonds propres se subdivisent en deux (2) sous ensembles :

- les fonds propres de base composés essentiellement : du capital, des réserves, des dotations pour les succursales, des provisions réglementées, des fonds pour risques bancaires généraux, etc.
- les fonds propres complémentaires composés de comptes bloqués d'actionnaires, des emprunts et des titres subordonnés à durée indéterminée.

2-3-3 L'impact de la création de valeur sur la gestion de la trésorerie

La création de valeur mute vers une vision plus finance que comptable : une notion fondamentale qui s'appuie sur le « Cash Management » et qui s'empare rapidement du monde de la gestion. Pour une optimisation de la trésorerie, l'application de la création de valeur nécessite aussi d'actionner certains leviers pour aboutir à un résultat satisfaisant. Il est important d'appuyer sur les leviers suivants : la rationalisation des coûts, la recherche d'opportunité de croissance rentable, l'analyse de la typologie de la clientèle, la gestion du portefeuille des produits, l'analyse de la valeur des canaux de distribution, la motivation du personnel, la poursuite d'une politique financière performante.

ce dernier point à savoir la recherche permanente d'une politique financière performante constitue le pont entre la gestion de la trésorerie et la création de valeur que le trésorier est appelé à développer

au mieux dans l'intérêt de la banque.

Section 3 : LES MOYENS DE FINANCEMENT ET PLACEMENT A COURT TERME

Le trésorier peut être dans une situation d'excédent de trésorerie ou de besoin de trésorerie, étant donné que son objectif est de maximiser le rendement des emplois et de minimiser le coût des ressources et de respecter ses engagements à court terme. Donc il doit faire des placements en cas d'excédents, ou des emprunts en cas de besoin immédiat. Ainsi pour optimiser sa trésorerie, il doit recourir aux moyens de placement et de financement à court terme les plus avantageux.

3-1 Les financements sur le marché monétaire

Le marché monétaire comprend le marché interbancaire et le marché des titres à court terme (titres de créances négociables). Le marché monétaire est composé de deux compartiments :

- Le marché monétaire au sens étroit, ou marché interbancaire, sur lequel les banques échangent des liquidités et la Banque Centrale exerce sa fonction de régulation monétaire ;
- Le marché monétaire, au sens large, incluant les transactions sur les titres de créances négociables (TCN) avec les agents non financiers.

3-1-1 Le marché interbancaire

Le marché interbancaire est un marché de court terme qui porte sur des ressources en compte à la Banque Centrale et comporte trois guichets : un guichet intra journalier, un guichet hebdomadaire, et un guichet mensuel. Il est géré par l'institut d'émission qui a également en charge l'administration des taux d'intérêt et la garantie de bonne fin des opérations en assurant le risque de contrepartie attaché aux opérations.

Les ressources d'appoint (concours) de la banque centrale sont essentiellement destinées à la couverture des seuls besoins sains de la trésorerie des établissements de crédit. Ces concours s'articulent autour de deux principaux axes : les opérations de marché (open-market, émission de bons du trésor et titres de créances négociables) et les guichets permanents (réescompte et pension).

3-1-2 Les opérations de marché ou Open-market

Les opérations de marché concernent aussi bien l'open-market que le marché des titres négociables. Une opération d'open-market peut se définir soit par l'achat ou par la vente définitive des titres publics tels que les bons du trésor par la Banque Centrale sur le marché monétaire, soit par les prises ou les mises en pensions de titres. Un cadre réglementaire a été institué pour faciliter l'aboutissement de ces opérations. Cette réglementation concerne entre autre les bons du trésor, les certificats de dépôts par les banques, les bons d'établissements financiers, les billets de trésorerie par les entreprises.

Pour ces opérations la banque centrale dispose de cinq types d'instruments : les opérations de cession temporaire (sous forme de pensions ou prêts garantis) qui constituent le moyen d'intervention le plus utilisé, les opérations fermes, l'émission de certificat de dette, les opérations d'échange de devises et enfin les reprises de liquidités en blanc.

- ✓ **Les opérations de cession temporaire** sont des opérations par lesquelles la Banque Centrale achète ou vend des actifs éligibles dans le cas d'accord de pension ou d'octroi des prêts garantis par des actifs éligibles ;
- ✓ **Les opérations fermes** sont les opérations par lesquelles la Banque Centrale achète ou vend ferme sur le marché des actifs éligibles. Elles impliquent le transfert de la pleine propriété du titre du vendeur à l'acheteur sans, qu'une opération inverse de rétrocession soit prévue ;
- ✓ **Les certificats de dette** émis par la Banque Centrale visent à créer ou à accentuer un déficit de liquidité sur le marché. Ils sont émis et détenus en compte courant auprès du dépositaire de titres de la zone UEMOA, et ils sont négociables sans aucune restriction. Ils peuvent être émis d'une façon régulière ou irrégulière par voie d'appels d'offres normaux. Leur échéance est inférieure à douze mois ;
- ✓ **Les échanges de devises** sont des échanges simultanés au comptant et à terme du Francs CFA contre devises (swap). Ils ne sont pas normalisés et sont effectués par voie d'appels d'offres rapides ou de procédures bilatérales ;
- ✓ **Les reprises de liquidité en blanc** sont des invitations faites aux contreparties éligibles par voie d'appels d'offres rapides (éventuellement par procédures bilatérales) à placer des liquidités sous forme de dépôts à terme rémunérés auprès de la Banque Centrale de l'Etat membre dans lequel la contrepartie est établie pour une échéance et à un taux d'intérêt fixe.

3-1-3 Les opérations de marché par l'adjudication

La BCEAO a adopté pour le marché monétaire la technique d'adjudication à l'américaine (adjudication à taux multiples). Dans ce cas, le taux d'intérêt appliqué est égal au taux offert dans chaque soumission. Ce marché des enchères régionales se déroule par voie d'adjudication à taux variables ouverte soit aux offreurs, soit aux demandeurs de ressources selon les procédures de pension. Les injections brutes de liquidité de l'institut d'émission s'effectuent par appel d'offre pour les prises en pension adressées aux demandeurs de ressources, tandis que les reprises brutes de liquidité s'effectuent par appel d'offres pour des mises en pension adressées aux offreurs de ressources.

Les adjudications sont périodiques et tiennent compte de l'évolution prévisible de la liquidité. Le volume maximum des injections de liquidités ou des reprises brutes sera déterminé de manière à assurer que le niveau de la liquidité bancaire demeure compatible avec les objectifs de la politique de la monnaie et du crédit.

Les adjudications sont organisées une fois par semaine pour une durée de sept (07) jours. Cette périodicité peut être modifiée par la Banque Centrale en fonction des besoins du moment. Des adjudications exceptionnelles peuvent être organisées en dehors des séances périodiques.

- **Effets et titres déposés en garanties sur le marché monétaire**

Les concours du marché monétaire de l'Union sont consentis par l'Institut d'émission sous forme de prises en pension d'effets et de titres publics ou privés admissibles au refinancement de la BCEAO. Les concours au Trésor national sont adossés à des obligations cautionnées souscrites par des signatures solvables ainsi qu'à des valeurs et des titres de créances négociables admissibles en support de refinancement de l'Institution d'émission.

Les effets pris en pension dans le cadre d'une adjudication doivent avoir une échéance supérieure à la durée annoncée de l'adjudication, augmentée de cinq (5) jours, et inférieure ou égale à cent quatre vingt (180) jours. Cette échéance peut être prorogée à deux cent soixante dix (270) ou trois cent soixante (360) jours dans les conditions prévues par les règles d'émission.

La procédure de prise en pension s'appuie sur un transfert des supports à l'institut d'émission. Par conséquent, les emprunteurs potentiels sur le marché monétaire sont invités à laisser en permanence en dépôts à la Banque Centrale, un volume suffisant d'effets ou titres admissibles au refinancement de l'Institut d'émission.

- **Exécution des opérations du marché**

Les opérations du marché sont centralisées et exécutées au Siège de la Banque Centrale le jour suivant le dépôt des soumissions. En cas d'injection, la satisfaction des demandes s'effectue en privilégiant les soumissions aux taux d'intérêt les plus élevés et en cas de reprise de liquidité, les offres retenues seront celles des soumissions aux taux les plus bas.

Les soumissions sont classées dans l'ordre croissant des taux pour les reprises brutes de liquidités et dans l'ordre décroissant des taux d'intérêt pour les injections brutes de liquidités. Le taux d'intérêt correspondant à la dernière offre retenue est appelé taux marginal et correspond au taux maximum lorsqu'il s'agit de reprises brute de liquidités et au taux minimum lorsqu'il s'agit d'injection brute de liquidités.

A la date de valeur de l'adjudication, les comptes courants de déposants seront débités des montants retenus dans le cas des reprises de liquidité alors que les comptes des bénéficiaires d'avance seront crédités des montants retenus dans le cadre des injections brutes de liquidités. Les opérations retenues et notifiées sont considérées comme fermes et irrévocables.

- **Les facilités permanentes**

les facilités permanentes permettent aux banques de retirer des liquidités au jour le jour. Les établissements financiers éligibles peuvent y recourir à leur propre initiative.

La facilité de prêt marginal peut être utilisée par les contreparties pour obtenir contre actifs éligibles, sans limites et sans restrictions, des liquidités au jour le jour. Le taux d'intérêt de la facilité de prêt marginal est évidemment un plafond pour le taux d'intérêt du marché au jour le jour.

La facilité de dépôt permet aux contreparties d'effectuer des dépôts au jour le jour auprès de le Banque Centrale, sans limites et sans restrictions.

3-1-4 Les guichets permanents

Ces guichets sont déterminés pour les opérations de réescompte et de pension.

- **le réescompte**

le réescompte est l'opération par laquelle, un établissement de crédit, de sa propre initiative donne à la Banque Centrale, de manière définitive et en pleine propriété, des effets ou des titres de créances pour une valeur de mobilisation déterminée conformément à des règles préétablies. Cette procédure est souvent utilisée pour couvrir un besoin de trésorerie d'une certaine durée. La BCEAO réescompte les effets présentés par les établissements financiers en les rémunérant à un taux donné, le taux de réescompte. En principe, tous les effets répondant aux critères d'admissibilité au portefeuille de la Banque Centrale peuvent être pris au réescompte. Les effets ou titres escomptés doivent être endossés à l'ordre de la BCEAO avec la mention « valeur en compte».

- **la pension**

la pension est l'opération par laquelle un établissement cède à la Banque Centrale, de manière temporaire mais en pleine propriété, des titres de créances ou effets, pour une valeur de mobilisation déterminée conformément aux règles d'admissibilité au portefeuille de la Banque Centrale et par laquelle les deux parties s'engagent l'une à rétrocéder les titres ou effets concernés, l'autre à les reprendre pour le prix de cession, augmenté des intérêts calculés aux taux de la pension. Le cédant n'est pas tenu de préciser à l'avance la durée de l'emprunt qu'il souhaite contracter au titre de la pension qui ne peut toutefois excéder trente (30) jours renouvelables. La pension est utilisée par les banques et établissements financiers pour couvrir leurs besoins de liquidité sur une courte période (30 jours au maximum).

Opérations de politique monétaire (voir annexe n° 7, page vii).

3-1-5 Les réserves obligatoires

La politique des réserves obligatoires a pour objectif de contraindre les établissements de crédit à détenir, sous forme de monnaie centrale, une fraction des éléments inscrits à l'actif et ou au passif de leur bilan. En règle générale, les réserves sont exigées sur les dépôts et ou les crédits.

Les réserves obligatoires sont constituées par les banques, sur une période mensuelle, allant du 16 de chaque mois au 15 du mois suivant. Elles sont constituées à partir des dépôts effectués par les établissements assujettis sur leurs comptes courants ordinaires ouverts dans les livres de la Banque Centrale. Par ailleurs, les titres publics, émis dans le cadre de la titrisation des concours consolidés par la BCEAO, ou en représentation de créances bancaires de l'Etat, sont admis en constitution des réserves obligatoires.

Pour des motifs de flexibilité, la constitution des réserves est appréciée sur une base moyenne sur la période définie. Il n'est donc pas fait obligation aux établissements assujettis de maintenir chaque jour, un solde minimal en compte auprès de l'institut d'émission ou de disposer d'un montant minimum de titres publics admis en représentation des réserves obligatoires. Chaque établissement s'organise de sorte à détenir, sur une base moyenne durant la période définie, le minimum de réserve obligatoire requis par la règlementation. Les avoirs constitués en comptes courants dans le cadre des réserves obligatoires ne sont pas rémunérés.

3-1-6 Le système de règlement

Gestionnaire du Système de Transfert Automatisé et de Règlement UEMOA (STAR-UEMOA) et du Système Interbancaire de Compensation Automatisé (SICA-UEMOA), la BCEAO a en charge la définition et l'application des règles de gestion des systèmes, l'application de sanctions aux manquements répétés d'un participant ainsi que l'organisation de la chronologie des journées d'échange.

- **STAR-UEMOA**

STAR –UEMOA est un système régional de règlement brut en temps réel des transactions d'importance systémique (notamment les gros montants). Il a pour objectif d'assurer la célérité des paiements, de réduire leurs coûts de gestion des opérations, de favoriser le développement et l'intégration des marchés de capitaux régionaux et de maîtriser les risques.

STAR – UEMOA permet aux banques d'optimiser la gestion de leur trésorerie grâce à la réduction des intermédiaires et à la célérité du système, d'effectuer des échanges interbancaires en temps réel dans la région, de minimiser les risques de paiement et de rendre les transactions interbancaires plus fluides, de réduire le délai des transferts intra-UEMOA de trois semaines à moins d'une minute, de

régler les soldes de compensation dans un délai plus court.

Le système STAR-UEMOA traite principalement les opérations ci-après :

- Les virements, pour compte propre de l'établissement donneur d'ordre ou pour le compte de sa clientèle, pour lesquels cet établissement est désireux d'obtenir le règlement en temps réel ;
- Le règlement des échanges de titres conservés à la Banque Centrale sur le marché secondaire soit pour compte propre des banques, soit pour compte de leur clientèle ;
- Les ordres des participants à STAR-UEMOA à destination des établissements non éligibles au système, qui sont débités dans STAR-UEMOA et reçus par le participant BCEAO, qui les impute au système de gestion des comptes courants ;
- Les opérations traitées avec la Banque Centrale (politique monétaire, refinancement, marché primaire des titres de créances publiques, opérations fiduciaires aux guichets de la BCEAO) ou par son intermédiaire (transferts internationaux en devises) passent par le participant BCEAO pour la couverture en FCFA dans STAR-UEMOA ;
- Les retraits et dépôts fiduciaires dans l'ensemble des Agences Principales ;
- Le règlement des soldes de compensation de SICA-UEMOA, de la monétique interbancaire et de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM).

La période d'échanges débute à 08 heures et s'achève à 17 heures 20 minutes temps universel (TU). La prévention du risque de liquidité est prise en charge d'une part, par le double mécanisme d'un fil d'attente associé à un niveau de priorité de règlement et d'autre part, par la possibilité d'avances intra-journalières garanties par des titres. Toutefois, le dispositif des avances intra-journalières est en cours de conception et permettra de rendre plus fluide les échanges.

- **Le SICA-UEMOA**

Le Système Interbancaire de Compensation Automatisé dans l'UEMOA (SICA-UEMOA) est un outil automatisé d'échange et de règlement des opérations de paiement de masse c'est-à-dire de petits montants, sous forme de virements, de chèques ou d'effets de commerce, entre établissements participants aux niveaux national et régional. SICA-UEMOA se compose de neuf systèmes de compensation, un système national pour chacun des Etats membres de l'UEMOA et un système de compensation régional.

Seuls les instruments scripturaux de paiement en vigueur dans les Etats membres de l'UEMOA (actuellement les chèques, les lettres de change, les billets à ordre, les ordres de virement, les avis de prélèvement), libellés en FCFA, sont admis en compensation. Un montant maximum de cinquante (50) millions de FCFA est fixé pour les virements présentés à SICA-UEMOA. Au-delà de ce

montant, le participant est tenu d'utiliser STAR-UEMOA. En ce qui concerne les chèques ou les effets, aucun plafond n'est prévu.

3-2 Le marché financier

La création du marché financier régional a été décidée par le Conseil Ministériel de l'UMOA lors de sa réunion du 17 décembre 1993. A cet effet, le Conseil a donné mandat à la Banque Centrale pour conduire le projet dont les travaux, débutés en octobre 1994, se sont achevés en septembre 1998 avec le démarrage des activités de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM), installée en Côte d'Ivoire et disposant d'une antenne dans chacun des pays membres de l'union. La mise en place du marché financier unique pour les Etats de l'UEMOA vise notamment :

- le renforcement et la diversification du système financier des Etats de l'UMOA en vue de créer les conditions pour la mobilisation accrue de l'épargne intérieure ainsi que des capitaux extérieurs et de permettre un relèvement du taux d'épargne ;
- l'allocation des ressources financières dans la zone UEMOA et l'adéquation des capacités et des besoins de financement, en particulier le renforcement de la structure financière des entreprises qui pourront mobiliser des capitaux à long terme ;
- la réduction des coûts de l'intermédiation financière par la finance directe (la mise en relation directe des offres et demandes de capitaux).

3-2-1 Le marché primaire

C'est le marché sur lequel l'Etat, les entreprises peuvent en contre partie de valeurs mobilières se procurer des capitaux de longue durée nécessaires à la couverture de leur besoin de financement à long et moyen terme. Comme on le voit le marché primaire est le marché du neuf qui ne concerne que les titres nouvellement émis.

3-2-2 Le marché secondaire

Sur ce marché, des négociateurs officiels appelés sociétés de bourses (SGI) au niveau da la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) sont les seuls habilités à intervenir. Le marché secondaire est le marché pour l'échange des valeurs mobilières (actions et obligations) et des titres dérivés (les certificats d'investissement, titres participatifs, les options, les contrats).

Les titres de placements financiers (actions et obligations) sont devenus des composantes importantes du court terme grâce à la bourse et surtout à l'introduction du système de cotation en continu assistée par ordinateur qui a fait accroître leur niveau de liquidité.

Section 4 : MODELE D'APPROCHE

Pour réaliser notre étude nous avons au préalable adopté une démarche méthodologique circonscrite autour de la construction d'un modèle d'analyse.

La méthodologie de la recherche est toute démarche structurée et organisée mise en œuvre dans le but d'atteindre un objectif scientifique donnée. Ainsi diagnostiquer les outils de gestion de la trésorerie dans une perspective d'optimisation, la méthodologie pour laquelle nous avons opté repose principalement sur la construction d'un modèle d'analyse et les outils de collecte de données.

4-1 Le modèle d'analyse

Nous avons identifié des modes de détermination et d'optimisation de la trésorerie. La trésorerie devient l'une des bases de réalisation de toutes les prévisions à court terme, à moyen et long terme. Les outils utilisés pour sa gestion respectant ainsi l'ordre de résolution des problèmes avec une vision globale sur l'ensemble du processus d'affectation ou de recherche des ressources financières.

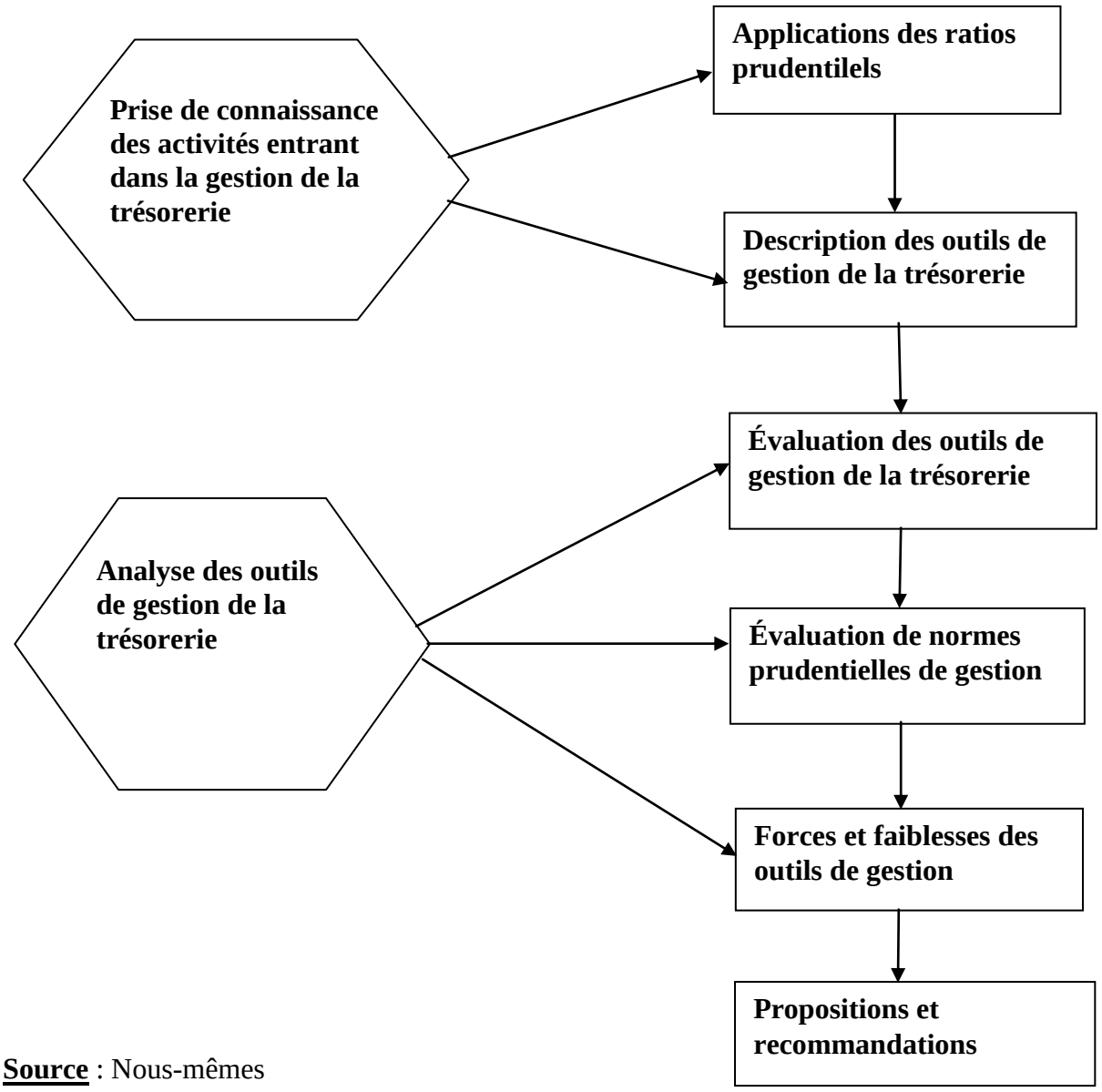
4-1-1 Identification des variables d'influence et leurs indicateurs

Pour notre modèle, nous avons retenu comme variables significatives le tableau de suivi de la situation de trésorerie, de suivi de la position de trésorerie locale et extérieure, le tableau de suivi de la situation prévisionnelle de trésorerie. Ainsi une évaluation des indicateurs de mesures, des variables retenues nous permettra de faire un diagnostic de la gestion de la trésorerie.

4-1-2 Conception du modèle d'analyse

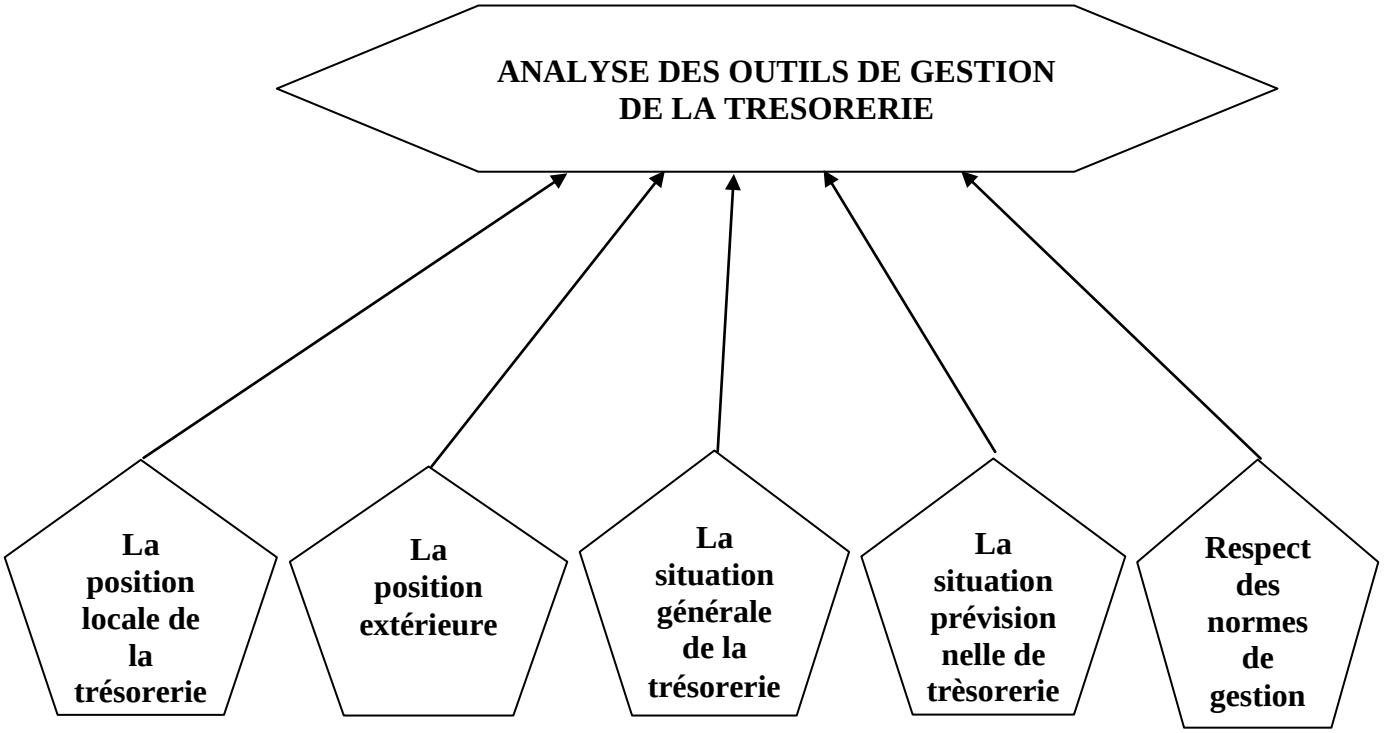
Pour notre étude nous allons faire une prise de connaissance des outils de gestion de la trésorerie en place à la BSIC Sénégal et des ratios prudentiels. Ainsi pour notre analyse nous allons nous limiter sur les outils de gestion de la trésorerie cités ci-dessous et détecter les forces et faiblesses afin de formuler des propositions et des recommandations.

Figure n° 2 : Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

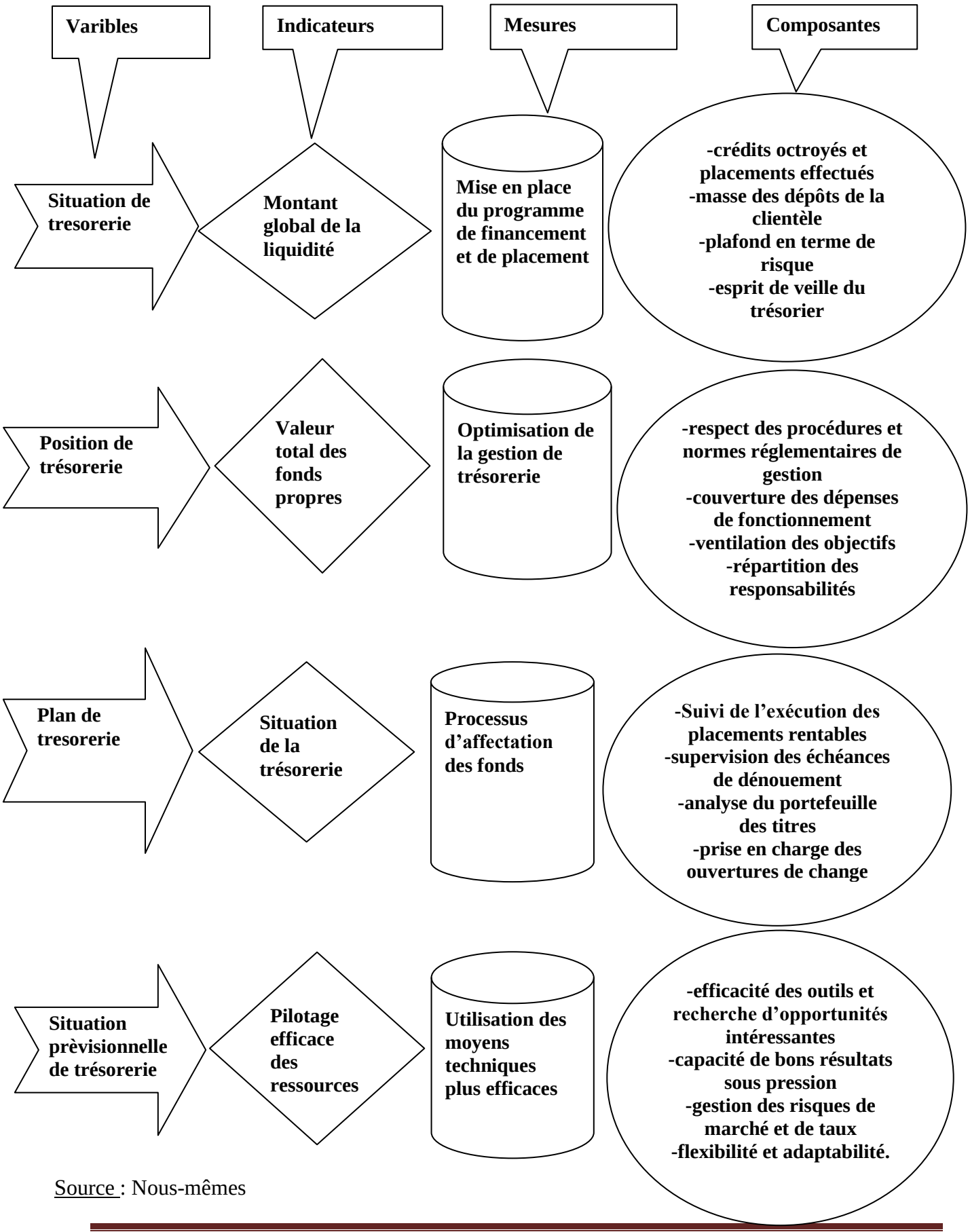
Figure n°3 : Description des variables d'analyse



Source : Nous-mêmes

Le suivi de l'évolution des variables se fait à travers les mesures et les indicateurs qui traduisent les résultats de l'analyse effectuée sur ces variables. Les outils agissent sur la gestion de la trésorerie dans le sens de la disponibilité de l'information en temps réel, d'une prise de décision rapide et efficace et de la prévision des encaissements et des décaissements attendues pendant une période donnée.

Figure n° 4 : Récapitulation de l'analyse des variables



Source : Nous-mêmes

L'analyse des outils utilisés pour la gestion de la trésorerie en vue de l'optimisation de la trésorerie se fera sur la base de ce modèle.

4-2 Mobilisation et étude de données

Nous allons présenter notre modèle d'analyse, les méthodes ainsi que les outils de collecte de données et d'analyse que nous utiliserons.

4-2-1 La présentation de la démarche

L'élaboration de notre modèle d'analyse s'est basée sur les développements et analyses des différents auteurs cités dans la revue de littérature. Sur la base de la problématique étudiée et les objectifs recherchés, le modèle d'analyse nous servira de guide dans notre étude.

Dans la troisième partie de cette étude qui constitue le cadre pratique, nous allons exposer notre méthode de travail qui consiste à analyser les outils de gestion de la trésorerie de la BSIC SN. Elle fera l'objet de trois (3) chapitres.

Le premier chapitre présentera la structure dans laquelle l'étude a été menée : la Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce (BSIC) du Sénégal. La présentation se fera à travers sa mission, ses activités, l'organisation et la description de ses outils de gestion de la trésorerie.

Dans le second chapitre, nous ferons une prise de connaissance du système de gestion de la trésorerie de la BSIC SN afin de ressortir les analyses et les résultats pour en déceler les forces et les faiblesses ainsi que les risques inhérents.

Enfin, dans le troisième chapitre, nous apporterons des propositions et des recommandations et des spécimens de présentation des outils dans une forme améliorée par rapport à la pratique en vigueur sur le terrain.

4-2-2 La collecte de données

L'analyse effectuée dans cette étude est basée sur une démarche descriptive portant sur un échantillon de la population ayant un quelconque rapport avec la gestion de la trésorerie de la banque. La collecte des données et les moyens utilisés sont aussi importants que l'analyse des résultats obtenus. Aussi nous avons collecté des informations à l'aide de techniques telles que : l'interview, l'analyse documentaire et les observations sur le terrain.

- ✓ **Les interviews** sont réalisées auprès des différents responsables des départements comptables, des risques et des opérations.

Les interviews sont effectuées sous forme de questionnaires donnant ainsi la possibilité aux différents responsables d'exprimer leurs opinions sur divers aspects de la gestion de la trésorerie et surtout sur les outils utilisés.

Les informations seront recueillies auprès des personnes qui sont chargées des activités entrant dans la gestion de la trésorerie. La population à laquelle seront adressés nos questionnaires sera choisie en fonction des objectifs poursuivis et en réponses à nos hypothèses retenues.

Les personnes interviewées ont donné leur opinion sur les points suivants :

- L'organisation actuelle de la BSIC SN et la situation de sa trésorerie ;
- Le rôle des outils de gestion de la trésorerie dans la complexité de la détermination des positions de la banque
- Les contraintes liées au respect des exigences en matière de ratios résultant du défaut de performance et de qualité des outils de gestion de la trésorerie ;
- L'importance de ces outils pour une meilleure optimisation de trésorerie.

✓ **L'analyse documentaire** : nous avons eu l'occasion de consulter les documents suivants :

- Des états de trésorerie ;
- Des rapports de gestion sur la trésorerie ;
- Des prévisions de trésorerie ainsi que les réalisations.

L'exploitation de ces documents nous a permis d'appréhender la conception de la gestion de la trésorerie. L'analyse de ces différents documents nous ont permis de déceler une complexité et une lourdeur dans la collecte et le traitement des informations permettant d'optimiser la gestion de trésorerie.

✓ **Les observations sur le terrain :** en tant que agent de banque exerçant même le métier dans la structure, nous avons pu constater les aspects pratiques de la gestion de la trésorerie. Nous avons aussi constaté le degré d'implication des différents responsables.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA BSIC SENEGAL SA

Notre étude s'est déroulée dans une institution bancaire de droit sénégalaise dénommée BSIC SN : Banque Sahélo Saharienne pour l'Investissement et le Commerce du Sénégal. C'est une banque commerciale régionale qui a de grandes potentialités financières.

Section 1 : PRESENTATION DE LA BANQUE SAHELO SAHARIENNE POUR L'INVESTISSEMENT ET LE COMMERCE (BSIC) DU SENEGAL

1-1 Historique du groupe BSIC

Le groupe BSIC est né de l'idée de créer une grande institution bancaire régionale africaine opérant dans la communauté des Etats Sahélo Sahariens (CEN-SAD), qui regroupe vingt six pays (26) au 1er juin 2008. Pour un historique du groupe, le 14 Avril 1999, a porté la signature de la convention créant la Banque Africaine pour le Développement et le Commerce (BADC) par la CEN SAD à Syrte en Libye.

Un réseau de filiales en perpétuel croissance, des correspondants bancaires partout dans le monde, des produits adaptés, une coopération avec les institutions financières régionales et internationales, ainsi que les organisations spécialisées dans la garantie des investissements (BOAD, BAD, BID, FAGACE, etc.) le tout soutenu par un capital de cinq cent millions d'Euros (500 000 000).

1-2 Présentation de la BSIC Sénégal SA

La BSIC Sénégal a vu le jour à la suite d'un agrément de la BADC Sénégal SA ainsi que le démarrage effectif des activités de la banque sur le territoire sénégalais le 24 janvier 2004. Ainsi la filiale BSIC Sénégal SA est une société anonyme avec Conseil d'Administration au capital de 17 333 700 000 de F CFA ayant son siège à Dakar, place de l'indépendance x Rue Malenfant. Elle a pour vocation de pourvoir des services financiers bancaires modernes à sa clientèle incluant des transactions financières et d'accompagner les entreprises du secteur public et du secteur privé sur le financement de leurs projets.

1-2-1 La mission de la BSIC SN

L'activité de la BSIC SN consiste à collecter les ressources et à octroyer des crédits à la clientèle. Aux termes de l'article 3 de la loi portant sur la réglementation bancaire de l'UMOA « Sont considérées comme banques les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont on peut disposer par chèques ou virements et qu'elles emploient, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en opérations de crédit ou de placement ».

La BSIC Sénégal SA, en tant que telle offre une gamme de produits et services bancaires au profit des entreprises, professionnels et des particuliers. Elle participe au financement des crédits de campagne des principaux produits d'exportation, finance les besoins d'exploitation de sa clientèle (fond de roulement, escompte de papier commercial, cautions et avals, etc.) et accompagne les projets de financement productif des grandes entreprises et des petites et moyennes entreprises (PME).

Et grâce à son adhésion au groupement monétique interbancaire (GIM UEMOA) et sa participation au centre de traitement monétique interbancaire (CTMI UEMOA), aux projets propres du groupe, la BSIC SENEGAL SA offre des services monétiques de qualité.

1-2-2 Les activités de la BSIC SN

La BSIC Sénégal participe activement au développement de la nation. La BSIC Sénégal SA compte neuf (9) agences à Dakar et cinq (5) agences sur le territoire national. Les principales activités de la BSIC sont la collecte et l'octroi de crédit aux particuliers, aux sociétés, aux banques, aux institutions et à l'Etat Sénégalais. Cependant la BSIC dispose une large gamme de produits et de services offerts à sa clientèle, participe au financement des crédits de campagne, crédits d'exploitation et des projets d'investissements.

Afin d'atteindre ses objectifs, la banque s'est dotée des ressources humaines, matérielles et financières de qualité.

1-3 L'organisation de la BSIC SN

La BSIC est une société anonyme avec un Conseil d'Administration composé de six membres au moins. Les organes de gestion de la BSIC sont constitués par un CA et une Direction Générale appuyée par deux directions générales adjointes. Le directeur général et les deux directeurs adjoints élaborent et mettent en place les stratégies de la filiale.

La BSIC SENEGAL SA est subdivisé en différents départements à l'appui : le Conseil d'Administration (CA), la Direction Générale (DG), le Département Administratif et Ressources le Département des Opérations, le Département Risques, le Département Commercial et du Réseau, le Département de l'Informatique et de la Technologie, le Département Comptable, le Département de l'Audit Interne.

Organigramme de la BSIC Sénégal (voir annexe n°8, page viii).

1-3-1 Fonctionnement du département de la comptabilité

La BSIC Sénégal SA opère et fonctionne suivant les normes, procédures et standards internationaux en vigueur dans le secteur bancaire, les directives de la BCEAO et des autorités sénégalaises en matière de gouvernement d'entreprise, de lutte contre le blanchiment de capitaux.

Le département comptabilité exerce les activités les plus importantes de la banque qui reflètent la situation financière. Il est subdivisé en trois services qui sont : le service de la comptabilité, le service contrôle de gestion et le service de la trésorerie.

Chaque service est composé d'un chef de service et des assistants. Ainsi les activités du département de la comptabilité se résument comme suit :

- Assurer la comptabilisation de tous les flux affectant la situation patrimoniale de la banque en s'assurant de l'existence des supports conformes aux procédures. Le service comptabilité est chargé de créer les schémas comptables qui sont utilisés pour toutes les opérations ainsi que les nouvelles opérations sur la base du plan comptable bancaire. Il effectue pour chaque mois des révisions comptables des diverses écritures effectuées dans la banque et s'assure que les imputations de contre partie générées automatiquement sont correctes ;
- Analyser les comptes et dresser les états de réconciliations nécessaires : le service comptabilité a établi pour les comptes un certain nombre de feuilles de calcul qui sont reliés au système et sont imputés automatiquement. Ceci va permettre, à la fin de chaque période, de déceler les comptes qui ont été mal imputés, d'effectuer des corrections et de justifier les comptes ;
- Apurer les différents suspens et éditer tous les tableaux de bord relatifs aux comptes : lorsque le système détecte des erreurs d'imputation, des suspens apparaissent à cause du non respect de la partie double. Le service comptables effectue des recherches afin de corriger l'erreur ;
- Assurer la confection et la diffusion de tous les états réglementaires (reporting) sous la supervision du département de l'audit interne, produire les états périodiques mensuels (balance, bilan, comptes de résultat) : ces documents sont présentés mensuellement aux organes décisionnels. En plus de ces états mensuels il établit les états financiers annuels et dresse le rapport financier.

1-3-2 Service de la trésorerie

Le service trésorerie est chargé d'effectuer toutes les opérations de financement sur les marchés locaux et internationaux, de la gestion de portefeuille d'investissement et des activités pour propre compte de la banque et de la gestion des risques.

les activités du chef de service de la trésorerie se résument ainsi :

- Suivi journalier des comptes correspondants et étrangers, des transferts normaux via les comptes des grands livres des correspondants ;
- Suivi des positions des soldes à la BCEAO, des encaissements et des décaissements, afin la situation générale de trésorerie ;
- Suivi des réalisations de prévisions, des échéances des dépôts à terme des clients, des positions des gros déposants ;

- Négociation des taux de placement les plus compétitifs par rapport aux prêts interbancaires, aux placements des bons de trésor ;
- Négociation des cours des devises concernés par des précautions de couverture.

Section 2 : LE RESPECT DES NORMES PRUDENTIELLES DE GESTION

Les banques sont exposées à des risques qui peuvent entrainer leur faillite. Ainsi les autorités de contrôle ont mis en place un dispositif prudentiel qui est continuellement mis à jour du fait de l'évolution des activités bancaires. Ce dispositif applicable aux banques de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) repose sur trois points essentiels : les conditions d'exercice de la profession ; la réglementation d'opérations spécifiques ; les normes de gestion.

Il est donc important de noter que les normes de gestion et de prudence intéressent cette étude de par l'impact des mouvements des capitaux que la gestion de la trésorerie provoque dans la structure financière de la banque.

2-1 Ratio de liquidité

Il est matérialisé par le ratio de liquidité. Il permet à la BSIC de faire face à un retrait total de leur dépôt à court terme. La norme fixée par les organes de tutelle déduit le ratio de liquidité du rapport entre les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme et d'autre part le passif exigible ou les engagements susceptibles d'être exécutés à court terme. Ce ratio doit être supérieur ou égal à 75%.

Un état de calcul du coefficient de liquidité dénommé DEC 2063 est périodiquement établi par le département de la comptabilité. Les éléments servant à déterminer ce ratio de liquidité sont automatiquement extraits des postes du bilan.

Le ratio contraint à un suivi permanent des besoins de trésorerie à très court terme et des excédents de la banque. Ainsi en dehors des actions lourdes, comme l'accroissement des fonds propres, destinées à améliorer le numérateur du ratio, le trésorier peut être amené à procéder à des ajustements ponctuels afin de satisfaire aux contraintes induites par le ratio.

2-2 Ratio de solvabilité

La norme de solvabilité définie dans la zone UEMOA indique que le rapport entre les les fonds propres effectifs sur les risques nets pondérés doit être supérieur ou égal à 8%. Autrement dit les fonds propres nets des établissements de crédits doivent couvrir au minimum 8% de l'ensemble de leurs encours de risque.

La DEC 2061 est l'état de calcul coefficient fonds propres sur risques établi dans le service comptabilité.

La gestion des fonds propres concerne toutes les dispositions qui sont prises pour contribuer en général à leur amélioration et leur augmentation à travers les opérations d'augmentation de capital, d'augmentation des réserves, d'émission de dettes subordonnées à terme et aussi par la prise de participation stratégique dans d'autres entreprises elles mêmes riches en fonds propres ou le rapprochement avec d'autres établissements.

S'agissant de la gestion des risques pondérés, la logique du ratio Cooke incite à la diminution de leur montant. La solution la plus radicale consiste à orienter le portefeuille d'activité de la banque vers les produits et les clientèles ayant la pondération la plus faible.

2-3 La norme de l'équilibre de la structure financière

Elle est représentée par le ratio de couverture des emplois à moyen et long terme par les ressources stables. La norme doit être égale ou supérieure à 75%.

L'état de calcul DEC 2062 est utilisé pour déterminer ce ratio établi au niveau du service de la comptabilité. L'optimisation des contraintes portées par le ratio impose un ajustement dynamique entre les ressources et les emplois.

L'accroissement des ressources au numérateur du ratio peut être réalisé par une augmentation des fonds, une émission d'emprunts obligataires ou subordonnés ou encore à la recherche de dépôts de la clientèle d'une durée supérieure à deux (2) ans.

La limitation ou diminution des emplois au dénominateur du ratio peut être réalisé par la compression des crédits à moyen et long terme octroyés à la clientèle par la vente de valeurs mobilières détenues par la banque ou par la titrisation des créances dont la durée résiduelle est supérieure à deux (2) ans.

2-4 La norme de structure de portefeuille

La Banque Centrale, lors de la refonte de ses règles d'intervention et de sa politique monétaire en 1989, a accordé une priorité à la qualité des emplois bancaires, en particuliers les crédits. Aussi un système des accords de classement a été mis en place en janvier 1992, objet d'instructions détaillées aux banques et établissements financiers. Depuis lors, les établissements assujettis sont tenus de respecter un ratio de structure de portefeuille appréciant la qualité de ce dernier. Le dispositif des accords de classement a pour objectif d'inciter les banques à détenir des actifs sains et à leur fournir des outils d'analyse financière homogènes.

Les normes prudentielles reposent essentiellement sur le ratio de structure de portefeuille. Ce ratio permet de mesurer la qualité de portefeuille en termes de crédits distribués par des banques et établissements financiers assujettis et d'évaluer l'encours des créances mobilisables auprès de la Banque Centrale.

Le ratio de structure de portefeuille est défini par un rapport entre l'encours des crédits bénéficiant des accords de classement délivrés par la BCEAO à l'établissement de crédit et le total des crédits bruts portés par la banque. Ce ratio doit être toujours égal ou supérieur à 60%.

La norme est présentée par l'état de calcul du ratio de structure de portefeuille dénommé DEC 2069. Elle permet d'apprécier la qualité des engagements pris par la banque.

Le ratio de structure de portefeuille faisant partie des informations stratégiques et confidentielles de la banque, les règles de la profession ne permettent pas facilement leur diffusion.

2-5 La norme de division des risques

Selon la norme le montant total des risques sur une même signature ne peut dépasser 75% des fonds propres effectifs (FPE) et le volume global des risques atteignant individuellement 25% de ces fonds propres ne peut excéder huit fois le montant de ces derniers.

Le service de la comptabilité génère la DEC 2070 qui présente l'état de calcul des coefficients de division des risques. C'est un état descriptif de l'état situationnel des bénéficiaires d'engagements pris sur signature afin de les comparer à la limite de 75% des fonds propres effectifs. Il présente le montant individuel des risques des bénéficiaires. Le total des risques atteignant individuellement 25% des FPE est comparé à la limite de huit fois le montant des FPE.

Le ratio de division de risque contraint les établissements de crédits à limiter les risques pris sur un client importants. Une gestion dynamique du ratio repose essentiellement sur la recherche d'une augmentation des fonds propres par les moyens utilisés dans le cadre de la gestion des fonds propres.

Section 3 : DESCRIPTION DES OUTILS DE GESTION DE LA TRESORERIE DE LA BSIC SENEGAL

La gestion de la trésorerie de la BSIC SN est intégralement suivie au niveau du département comptable. Le chef de service trésorerie assure la bonne gestion de la trésorerie avec l'aide des outils de gestion et moyens très efficaces mises à sa disposition.

Le service trésorerie assure la comptabilisation correcte de tous les flux affectant la situation patrimoniale de la banque en s'assurant de l'existence des supports conformes aux procédures et que les imputations de contreparties générées automatiquement sont correctement imputées.

Pour y parvenir, les formes de situation ou états de la trésorerie dont les descriptions sont effectuées ci-dessous sont utilisées par la BSIC. On peut distinguer : le plan de trésorerie, la situation de trésorerie générale, la position locale, la position extérieure, l'état BCEAO, les facteurs autonomes de liquidité.

3-1 Le plan de trésorerie

Le budget général de la banque élaboré et adopté pour l'exercice à venir comprend un budget de trésorerie. Ce budget de trésorerie est préparé par le contrôle de gestion par rapport aux objectifs stratégiques définis au niveau de la direction générale. Il s'élabore dans le respect des contraintes de réserves obligatoires fixées par la banque centrale et à la base des budgets en solde moyen et réel des exercices antérieurs. Le processus d'élaboration se fait généralement de bas vers le haut sous forme pyramidale.

Le plan de trésorerie est élaboré avec l'aide de la direction financière ayant établi le budget opérationnel de l'établissement. Le plan de trésorerie doit être cohérent avec le bilan et le comte de résultat prévisionnel, ainsi qu'avec le tableau de flux prévisionnels le cas échéant. Il s'agit donc des prévisions, notamment :

- les donnés concernant les objectifs commerciaux et se traduisant par des encaissements ou des décaissements qui sont la production de nouveaux concours (montants, devises, échéance, taux fixe ou variable), le remboursement des concours (avec des hypothèses de remboursement anticipé et non de remboursement suite à des défauts) et la collecte nette de nouveaux dépôts (montants, devises, échéance, taux) ;
- les conséquences chiffrées de ces objectifs, toujours en termes d'encaissements et de décaissements, au niveau PNB, des frais de personnel et des charges administratives ;
- les données concernant les investissements ou acquisitions programmés ou au contraire, concernant les cessions d'actifs ;
- les autres éléments hors exploitation le cas échéant.

Le plan intègre également les échéances des opérations de placement ou d'emprunt déjà position-nées.

A l'intérieur de la période couverte le trésorier élabore des prévisions de trésorerie de plus en plus affinées. Pour cela, il est nécessaire de disposer des informations nécessaires en provenance des autres unités (direction des opérations, des risques, de crédits, back office). Par ailleurs, il est nécessaire d'actualiser le plan de trésorerie en cours de période en fonction des résultats réels intermédiaires. A cet égard, la prévision et l'anticipation sont essentielles.

3-2 La situation de trésorerie générale

La situation de trésorerie générale est un tableau récapitulatif de tous les états et situations intermédiaires. Elle constitue un outil de décision très important aussi bien pour la direction comptable que pour la direction générale. Elle est l'aboutissement de tous les travaux préalables effectués par le trésorier. Elle est présentée en millions de francs CFA dans un tableau à double

entrée.

Elle est obtenue à partir des grands soldes de position tels que : les prêts interbancaires, les emprunts interbancaires, les mises en pension ordinaire, les titres de placement, les encaisses des agences et sites, les encaisses des centres de traitement des espèces(CTE), les encaisses changes, les fonds à verser, les soldes BCEAO.

La situation de trésorerie générale donne la valeur globale de la trésorerie en Francs CFA à une date donnée. Elle constitue la situation générale sur place.

3-3 La position locale de trésorerie

Elle constitue un état fondamental pour la banque. Elle permet de déterminer les soldes prévisionnels des comptes de règlement et ordinaire ouverts à la BCEAO. Le solde du STAR BCEAO permet de régler le solde prévisionnel de la compensation et permet d'obtenir en plus de compte ordinaire le total du solde BCEAO. Ainsi la constitution de la réserve obligatoire fait apparaitre l'évolution d'un solde déficitaire ou excédentaire sur réserve obligatoire. On a aussi les positions des soldes des obligations sur les Etat membres de l'UEMOA ainsi que des bons de trésor et des actions. Les soldes des comptes détenus auprès des filiales de la BSIC figurent sur cet état. Ces comptes font l'objet de nivellement et de règlement au niveau de la BCEAO pour son propre compte ou pour le compte de sa clientèle.

Les ordres de nivellement sont effectués via le STAR BCEAO par le trésorier qui procède à la saisie et à l'expédition des messages. Les opérations ainsi exécutés sont pris en compte pour la mise à jour de la position de la trésorerie locale.

3-4 La position extérieure

Elle informe sur les soldes des différents comptes détenus par la BSIC auprès de ses correspondants. Ces comptes sont nécessaires pour la couverture des diverses opérations en débit ou crédit effectuées par la banque pour son propre compte ou pour le compte de sa clientèle.

Elle s'obtient à partir des soldes des comptes chez les correspondants obtenus par Swift. Ces soldes sont mis à jour par suppression des opérations en attente et qui sont dénouées (crédits documentaires, remises documentaires, etc.) et élimination des transferts qui étaient en attente. On récupère les autres soldes des correspondants. On procède ensuite au nivellement des comptes nécessaires par l'établissement d'un ordre de virement Swift.

Les ordres de nivellement sont signés par le directeur des opérations et envoyés au service des opérations étrangères qui procède à la saisie et à l'expédition du message. Les transferts sont ensuite exécutés, saisis et validés. Les transferts ainsi exécutés sont pris en compte au niveau du service de la trésorerie par la mise à jour de la position extérieure.

3-5 L'état BCEAO

L'état BCEAO a pour rôle de permettre la reconstitution du solde des comptes de la BSIC auprès de la banque centrale. Cette information revêt un intérêt très important pour la trésorerie. En effet, la connaissance de ces soldes donne au trésorier une idée de la marge de manœuvre dont il dispose dans l'affectation des liquidités à sa disposition. Il convient de rappeler qu'en termes de disponibilités réelles de fonds, le trésorier est obligé de tenir compte du temps de l'appropriation d'où une attention particulière accordée à la notion de date de valeur.

Il s'obtient par le positionnement du solde veille et du solde compensation auxquels s'ajoute la variation sur versements et retraits d'espèces de la journée. On soustrait de ce solde les virements émis et on ajoute les bons de virement et les ordres de virement reçus. On ajoute à ce total les variations sur les placements et les remboursements effectués sur le marché monétaire.

L'état BCEAO (voir annexe n° 9, page ix)

3-6 Les facteurs autonomes de liquidité

La variation des facteurs autonomes de liquidité est un état adressé chaque deux semaines à la banque centrale portant sur la période précédente et celle en cours. Cet état se fait sous forme de tableau à huit colonnes dont la conception a été élaborée par les autorités de tutelle. Son format tient compte essentiellement des informations nécessaires aux besoins de collecte de données et d'analyse de l'évolution de la situation des flux de trésorerie sur une période conventionnelle de quinze jours.

Il récapitule les mouvements effectifs :

- des opérations sur billets et monnaies en francs CFA (versements reçus de la clientèle, retraits de la clientèle) ;
- des transferts et dispositions émis, des transferts et dispositions reçus, de change manuel ;
- des acquisitions de titres (les cessions et amortissements, les concours au trésor national et les dépôts au trésor national) et des effets en recouvrement auprès de la BCEAO.

Cet état permet à la banque centrale de suivre l'évolution des flux de liquidité dans la zone UEMOA et de dresser une situation statistique des volumes de transactions effectuées par les établissements financiers. Il facilite également le suivi du dynamisme économique global des différents acteurs sur le marché monétaire.

Cette situation est composée de deux tableaux. Le second tableau est celui des opérations interbancaires qui présente la nature de l'opération, le montant, le taux, la date de valeur, l'échéance, le support, la contrepartie et le pays de la contre partie.

La Banque Sahélo Saharienne pour l'Investissement et le Commerce évolue dans un environnement très concurrentiel. Le défi est d'autant plus important que de nouvelles banques qui ne cessent de s'installer sur la place. Cependant les spécialistes évoquent l'existence de plusieurs niches encore non exploitées dans le secteur. Il est importent de relever que la BSIC doit mettre l'accent sur l'amélioration de son processus interne de gestion de la trésorerie.

CHAPITRE II : ANALYSE DES OUTILS DE GESTION DE LA TRESORERIE DE LA BSIC SN

Diagnostiquer c'est porter un jugement sur la situation de la trésorerie de la BSIC Sénégal à l'aide d'instruments techniques de gestion de la trésorerie. L'analyse de la gestion de trésorerie nous permettra de détecter les forces et les faiblesses des outils de gestion, de faire des propositions et de formuler des recommandations pour une meilleure optimisation de la trésorerie.

Section 1 : Analyse des outils de gestion de la trésorerie de la BSIC

L'analyse portera essentiellement sur les outils préalablement décrits à savoir : la position locale de la trésorerie, la position extérieure, la situation générale de trésorerie et les facteurs autonomes de liquidité. Cette analyse a pour objectif de ressortir les risques auxquels la banque pourrait être exposée dans une forme actuelle d'utilisation de ces outils, déceler les points forts et faibles, et de proposer des mesures adéquates pour les écarter ou les prévenir.

1-1 La position locale de la trésorerie

Cet état comprend les soldes du compte ordinaire et du compte de règlement dont les montants sont regroupés pour donner les totaux par ligne et la réserve obligatoire. Cette présentation a le mérite d'une lecture rapide du solde disponible à la Banque Centrale. Sur cet état on a aussi les soldes compensations, les soldes banques correspondants, les obligations détenues sur Etats et autres organismes, les bons de trésors et actions.

L'état tel que présenté permet de distinguer aisément les soldes des deux comptes. Le solde de la compense prévisionnel apparait nettement sur cet état. Donc ce document aide le trésorier à faire des prévisions sur la situation de la trésorerie et de pouvoir anticiper sur les soldes de la compense.

Tableau n°3 : Position locale de la trésorerie (prévisions pour une semaine) du 19/12 au 23/12/2011 (chiffres comparés en millions de Francs CFA)

Trésorerie locale	Lundi	Mardi	Mercredi	jeudi	Solde prévisionnel au vendredi
Solde de la compensation	-180	36	128	279	-58
STAR BCEAO	3328	3105	3784	3357	1744
BCEAO/CCO	70	182	182	152	152
TOTAL SOLDE BCEAO	**3398**	**3287**	**3966**	**3509**	**1896**
RESERVES OBLIGATOIRE (R.O)	2800	2800	2800	2800	2800
Autres banques (correspondants)	2700	2700	2700	2700	2900
Obligation détenus sur Etat et d'autres organismes	3300	3300	3300	3300	3000
Bons de trésor	1600	1600	1600	1600	1600
Actions	25	25	25	25	25

Source : service comptabilité BSIC

Cet état présente les avoirs de la banque ainsi que les obligations sur Etat, les bons de trésor, et les actions détenues. Il fait apparaitre le solde de la compense qui fait parti des rubriques très importantes. Le solde de la compense présente de nombreux risques qui peuvent secouer la trésorerie de la banque du jour au lendemain. Il peut se trouver négatif comme positif avec un montant excessif. Comme on le constate sur le tableau ci-dessus le solde de la compensation du lundi est négatif avec un montant de 180 millions de FCFA et celui du jeudi est positif avec un montant de 279 millions de FCFA. Si le trésorier n'est pas averti ou bien informé surtout pour les soldes de la compensation négatifs, un risque de liquidité peut survenir. Alors il sera obligé de subir une forte pression.

Cependant pour bien maitriser la compense, le gestionnaire de la trésorerie consulte, chaque soir après fermeture de comptes, le solde de la trésorerie via le SWIFT. Le trésorier sera en mesure de prévoir les décaissements et anticiper sur les encaissements. Ou encore il serait contraint de puiser sur la réserve obligatoire pour honorer la compense. Même si cette technique n'est pas interdite, elle peut présenter des coûts supplémentaires si la réserve mensuelle n'est pas respectée.

Les obligations et bons de trésor détenus sur les Etats membres de l'UEMOA permet au trésorier de renforcer les ressources de la banque en servant de garanties sûres sur le marché monétaire. La

banque pourra alors redynamiser sa politique de gestion des crédits pour l'emploi fiable de la trésorerie et de recourir à des placements plus bénéfiques.

1-2 La position extérieure

La position extérieure est l'état qui récapitule toutes les positions des comptes de la banque à l'extérieur. Elle est libellée en monnaie locale pour les positions situées dans la zone UEMOA et en devises pour les autres. Cependant les devises ont des valeurs différentes.

Elle est conçue dans un fichier Microsoft Excel et établie par le trésorier. Elle est souple, flexible et adaptable aux différentes modifications. Elle permet d'avoir une idée nette et générale sur la position de trésorerie à l'étranger étant donné que la consultation du fichier est simple et donne des renseignements efficaces.

La BSIC présente beaucoup de correspondants à l'étranger. L'Euro et USD représentent en valeur la plus importante partie des devises.

Tableau n°4 : Position extérieure (prévisions pour une semaine) du 19/12 au 23/12/2011.(chiffres comparés en milliers de la devise concernée).

Positions extérieure EUR	L	M	M	J	V
Banques extérieures EUR	1 805	4 597	4 586.1	4 638	4 612
Banques / comptes déposit EUR	36.9	36.9	36.9	36.9	36.9
Solde extérieur EUR	**1 840**	**4 635**	**4 623**	**4 675**	**4 649**
Position extérieure USD	L	M	M	J	V
Banques extérieure USD	1 482	1 483	1 461	1 461	1 455
Banques / compte déposit USD	1 520	1 520	1 520	1 520	1 520
Solde position USD	**3 002**	**3 003**	**2 981**	**2 981**	**2 975**
Cours USD	503.65	501.73	500.27	500.5	500.3

Source : Service comptabilité, BSIC

Le cours de l'Euros étant en parité fixe par rapport à notre monnaie locale le FCFA, la position extérieure EUR présente moins de risques. Le solde étant légèrement inchangé pendant les quatre derniers jours de la semaine pour une moyenne de 4 645 000 EUR, le trésorier pourrait placer ces montants sur le marché monétaire ou financier. Il peut aussi utiliser sa position à l'extérieur pour

honorer ses engagements internationaux.

Mais de façon plus détaillée si on affecte à chaque banque son solde, on parvient à détecter plus clairement les soldes positifs et les soldes négatifs. Ce qui permettra d'anticiper rapidement sur la compensation des soldes afin d'éviter d'accroître le coût de ces ressources.

En ce qui concerne la position USD, on note une évolution du cours du dollar par rapport au F CFA. Ceci peut entrainer des pertes ou gains de liquidité très importants. Le trésorier doit donc prendre des mesures de couverture pour se prémunir des risques de change, de taux, de contrepartie. La banque peut faire recours au contrat Future, à l'option (CAP ou FLOOR), au SWAP.

1-3 La situation de trésorerie générale

Ce tableau est élaboré à partir d'un fichier Microsoft Excel affichant les caractéristiques d'un tableur simple et facile à utiliser.

Le tableau de suivi de la situation de trésorerie nécessite un déroulement chronologique de tâches quotidiennes. La connexion, dès l'arrivée le matin, avec les différentes banques pour connaître la position des comptes (soldes comptables et en valeur + opérations comptabilisées la veille) ; ces données sont accessibles via SWIFT et peuvent être télétransmises et intégrées dans un tableau Excel ou un logiciel de gestion de trésorerie.

Tableau n°5 : Situation de trésorerie générale (chiffres comparés en millions de francs CFA)

Comptes courant en XOF	Dates j	Solde veille	Solde compense prévision-nel	Transfert à envoyer ou à recevoir	Dates j+1	Solde définitif
BCEAO /CR	20/09/2010	3357	-58	-1555	21/09/2010	1744
BCEAO /CCO	20/09/2010	152	-	-	21/09/2010	152
Autres banques	20/09/2010	2700	-	+150	21/09/2010	2850
Total XOF		6209	-58	-1405		4746

(Suite tableau n° 5)

Comptes courants en USD	Dates j	Solde veille		Trans-ferts à rece-voir	Trans-fert à envoyer	Dates j+1	Solde définitif	
		De-vises	Contre-valeur XOF				De-vises	Contre valeur XOF
Corres-pondants	20/09/2010	1461	673 168	-	6	21/09/2010	1455	744 758
Comptes déposit USD	20/09/2010	1520	620 053	-	-	21/09/2010	152	620053

Comptes courants en EUR	Dates j	Solde veille		Trans-ferts à rece-voir	Trans-fert à envoyer	Dates j+1	Solde définitif	
		De-vises	Contre-valeur XOF				De-vises	Contre valeur XOF
Corres-pondants EUR	20/06/2010	4624	3033352	-	25	21/09/2010	4598	3016602
Comptes déposit EUR	20/09/2010	50	33381	-	-	21/09/2010	50	33381

Source : service comptabilité, BSIC

A partir de cette situation on peut procéder à la vérification des soldes et des opérations de la veille et leur comparaison avec les prévisions, le repérage et le traitement des anomalies, l'émission des virements d'équilibrage si nécessaire. Cet état semble être plus complet que les autres états. Cet outil permet au chef de service trésorerie d'avoir le solde définitif au jour le jour en XOF comme en devises. Donc ce serait un complément de l'état BCEAO. Ainsi il peut prendre toutes les décisions et anticiper sur les autres comptes afin de maximiser les rendements des emplois et de minimiser les coûts des ressources.

Les soldes positifs de 4 746 millions de FCFA nous permettent d'effectuer des placements à taux plus avantageux sur le marché monétaire et de profiter des offres des demandeurs. Les transferts à envoyer de FCFA 1 555 millions ont été apuré par le solde peu suffisant du compte de règlement de la BCEAO. On peut dire que la situation de la trésorerie générale est satisfaisante.

Les soldes négatifs entrainent des sollicitations d'emprunts ce qui pourrait générer des charges supplémentaires et drainer des risques de liquidité.

Dans ce tableau on constate des soldes positifs ce qui est très bénéfique pour la banque. Alors la trésorerie est très positive, donc le chef de service est appelé à faire des placements à court terme qui pourront l'aider à optimiser sa trésorerie. Les comptes déposit à l'extérieur libellés en USD présente un solde en contrevaleur XOF fixe. Ce qui est très avantageux pour la banque. Ceci dit que le trésorier fait recours aux techniques de couverture de risque.

1-4 La position prévisionnelle de trésorerie

Cet état constitue en quelque sorte un tableau de synthèse prévisionnelle de la situation générale de trésorerie. La situation prévisionnelle au jour le jour permet de ressortir le solde de la BCEAO, de compensation et les soldes des comptes emprunts interbancaires. La position de la réserve obligatoire est aussi bien observée sur ce tableau.

La situation prévisionnelle permet de faire une situation nette de la trésorerie. Le trésorier peut anticiper les soldes de compensation, sur la réserve obligatoire et même sur les remboursements des emprunts interbancaires.

Les données de la situation prévisionnelle peuvent être obtenues par le SWIFT, le STAR et le SICA. Ainsi le trésorier est chargé de transmettre les données sur un fichier Excel pour son suivi ou même dans un logiciel de gestion de la trésorerie. Cependant un suivi journalier serait le mieux adapté pour une meilleure optimisation de la trésorerie.

Tableau n°6 : Situation prévisionnelle de la trésorerie (chiffres comparés en millions de F CFA)

Eléments	Solde j	Mouvement du jour	Soldes prévision-nels (j+1)	Commentaires
Solde compensation prévisionnel STAR BCEAO BCEAO/ CCO	231 3 357 234		-947 3589 234	
Total BCEAO	3591		2876	
EIB 1	2000		2000	Echéance j+1
EIB 2	500		500	Echéance j+1
R O	2752		2752	
Position extérieure libellée en millier de la devise concernée				
Correspondant EUR Correspondant USD	596 4		596 4	

Source : service comptabilité BSIC

Sur cet état on constate nettement une variation importante du solde de compensation qui est passé du jour au lendemain de 231 millions à -947 millions. Ceci montre l'importance et l'incertitude du solde de la compensation dans la gestion de la trésorerie. Donc on peut dire que pour le premier jour le solde est favorable pour la banque car disposant d'un solde positif pour la compensation et des soldes à la BCEAO très satisfaisants.

Cependant le j+1 présente un solde négativement élevé. Si on fait la comparaison entre les emprunts interbancaires qui doivent être dénoués le même jour et le solde BCEAO on aura une différence en valeur absolue de 124 millions (2876-2752) de FCFA. Ce montant ne pourra pas satisfaire le solde de la compensation de -947. La banque se trouve donc dans une situation critique. Elle fera recours à des financements sur le marché monétaire pour subvenir à ses besoins de trésorerie ou de puiser sur la réserve obligatoire ce qui pourrait lui causer des surcoûts voir même des pénalités.

1-5 Les facteurs autonomes de liquidité

Les données présentées sur un fichier, sont du ressors de la banque centrale. Il est conçu sous forme de tableau Excel renseignant sur les statistiques de l'établissement.

Afin de permettre une évaluation aussi précise que possible des besoins ou des excédents de trésorerie du système bancaire, tous les intervenants du marché monétaire actifs ou momentanément absents sont tenus, en application des dispositions de la loi bancaire, notamment en son article 42, de communiquer à la banque centrale, sur la base hebdomadaire les prévisions d'évolution des facteurs autonomes de leur liquidité (opérations avec le trésor, billets et monnaies détenus, opérations avec l'extérieur, effets en recouvrement). Cet outil nécessite un soin particulier pour permettre d'élaborer les prévisions relatives à l'évaluation de la trésorerie de la BSIC auprès de la Banque Centrale. Le trésorier doit veiller à la transmission à bonne date de ces informations.

1-6 Le logiciel de gestion

La BSIC dispose d'un logiciel de gestion dénommé SMART BANK version7.2. C'est un logiciel très performant et bien maitrisé par le personnel. Néanmoins, l'automatisation de la collecte et de l'intégration des données nécessite une amélioration. Cependant le tableur Excel est utilisé pour la plupart des travaux portant sur la trésorerie. La collecte de certaines données reste manuelle ce qui accroît les risques d'erreurs.

Par ailleurs, il serait très utile d'avoir les comptes correspondants en ligne afin de faciliter des consultations et de détecter aisément les erreurs. Il faudrait aussi réfléchir à l'amélioration du processus d'obtention, de fixation et de communication des cours des différentes devises applicables à la clientèle.

Par conséquent il faut un certain niveau de sécurité pour préserver les différentes valeurs traitées au niveau de tous les services. C'est inquiétant de constater que l'on n'accorde pas beaucoup d'importance à la sécurité des documents aussi importants que les pièces comptables pour leur conservation et leur archivage. L'équipe est très restreinte et a en charge un travail important. Certaines démarches liées à la clientèle sont encore exécutées par le gestionnaire de la trésorerie alors qu'elles ne font pas partie de ses attributions.

Section 2 : ANALYSE DES RATIOS

Nous allons nous intéresser à l'analyse du ratio de liquidité et du ratio de solvabilité.

2-1 Le ratio de liquidité

Nous allons sur la base des éléments des bilans de 2009 et de 2010 procéder à l'analyse du ratio de liquidité, sachant que la norme est supérieure ou égale à 75%. Il s'obtient par le rapport entre les actifs disponibles et réalisables à court terme et les passifs exigibles et engagements à court terme.

Tableau n°7: Détermination du ratio de liquidité (chiffres comparés en millions de Francs CFA)

DEC 2063

Postes du bilan (actif)	Décembre 2009			Décembre 2010		
	En-cours (1)	Quoti-té (2)	Montant à retenir (3)=(1)*(2)	En-cours (1)	Quotité (2)	Montant à retenir (3)=(1)*(2)
Caisse	1 957	100%	1 957	1 713	100%	1 713
Opérations avec les établissements de crédits	8 860	100%	8 860	9 860	100%	9 860
Opérations avec la clientèle	19 185	35%	6714	20 428	35%	7 521
Crédits bail et opérations assimilées	0	30%	0	0	30%	0
Opération sur titres	3 071	60%	1842	3 378	60%	2 027
Autres comptes : valeur à l'encaissement avec crédits immédiats, comptes de stock, débiteurs divers	80	100%	80	75	100%	75
Total numérateur (1)			**19 455**			**21 197**

(Suite tableau n° 7)

Postes du bilan (passif)	Décembre 2009			Décembre 2010		
	Encours (1)	Quotité (2)	Montant à retenir (3)=(1)*(2)	En-cours(1)	Quotité (2)	Montant à retenir (3) =(1)*(2)
Opération avec établissements de crédits	12 806	100%	12 806	15 333	100%	15 333
Opérations avec la clientèle	13 168	64%	8 427	11 153	64%	7 138
Autre comptes : versement restant à effectuer sur titres de placement, dettes représentées par un titre, créditeurs divers, etc.	0	100%	0	0	100%	0
Hors bilan : engagements de financement donnés aux établissements de crédit, engagements de financement donnés à la clientèle	17 876	15%	2 681	19 222	15%	2 883
Total dénominateur (2)			**23 915**			**25 554**
Coefficient de liquidité (1)/(2)			**81.76%**			**82.94%**

Source : BSIC Sénégal, service de la comptabilité.

Après avoir déterminé les ratios de liquidité pour les mois de décembre des années 2009 et 2010 on remarque nettement que les normes ont été respectées par la BSIC Sénégal SA. Les coefficients de liquidité sont respectivement de 81.76% et de 82.94%. Ils sont supérieurs à la norme de 75% au minimum fixée par la BCEAO. La banque dispose suffisamment d'actifs liquides disponibles et réalisables à court terme pour faire face ses engagements à court terme.

La liquidité à très court terme de la banque s'est légèrement améliorée de 1.5% en passant de 81.76% en fin 2009 à 82.94 en fin 2010 car les actifs à court terme ont évolué moins vite que les ressources à vue.

Le ratio de liquidité étant très important dans la gestion de trésorerie de la banque, son maintien et son respect prémunit la banque contre les risques de liquidité. Car les éléments qui entrent dans la détermination de ce ratio présentent les activités clés de la banque à savoir la caisse, les opérations avec la clientèle et les opérations avec les établissements de crédit.

2-2 Le ratio de solvabilité

Ce ratio de solvabilité ou ratio de Cooke permet de déterminer la couverture des risques par les fonds propres. Cette norme doit être supérieure ou égale à 8%. On l'obtient par le rapport entre les fonds propres effectifs et les risques nets pondérés.

Sur la base des éléments des bilans 2009 et 2010, nous allons procéder aux calculs des ratios de solvabilité de ces deux années. Nous déterminons les fonds propres effectifs à partir de l'état de déclaration utilisée à la BSIC qui s'intitule le DEC 2060.

Tableau n°8 : Détermination de fonds propres effectifs (chiffres comparés en millions de FCFA).

DEC 2060

Eléments	Décembre 2010	Décembre 2010
Fonds propres de base FP bruts Déductions	 9 030 5 654	 9 030 5 654
Total fonds propres de base (A)	3 376	3 376
Fonds propres complémentaires (B)	0	0
Total fonds propres effectifs(C) =(A) +(B)	**3 376**	**3 376**

Source : BSIC Sénégal, service de la comptabilité.

Le tableau ci-dessus est non seulement un état de déclaration, mais permet aussi de déterminer les fonds propres effectifs qui constituent le numérateur du ratio de solvabilité. Le tableau suivant est l'état de déclaration du ratio de solvabilité.

Tableau n° 9 : Détermination du ratio de solvabilité (chiffres comparés en millions de F CFA), DEC 2061

Postes du bilan (actif)	Décembre 2009			Décembre 2010		
	Encours (1)	Quotité (2)	Montant à retenir (3)=(1)*(2)	Encours (1)	Quotité (2)	Montant à retenir (3)=(1)*(2)
Encaisses créances sur état et sur banque centrale	8 015	0%	0	7 042	0%	0
Concours aux banques, titres détenus sur banques	23 359	20%	4 671	5 112	20%	1 022
Concours aux établissements financiers, titres détenus sur établissements financiers	0	20%	0	0	20%	0
Concours aux AIF, titres détenus sur AIF	0	30%	0	0	30%	0
Concours titres détenus sur autres agents économiques et IINF	420	100%	420	564	100%	564
Autres emplois	4 030	100%	4 030	3 497	100%	3 497
Total risques bilan			9 121			5 083
Engagements de financements donnés	4 015	100%	4 015	3 305	100%	3 305
Engagements de garanties	13 431	50%	6 715	10 918	50%	5 459
Total risques hors bilan			10 730			8 764
Total risques			19 852			13 847
Fonds propres effectifs			2 694			3 376
Ratio de fonds propres effectifs sur risques			**13.57%**			**24.38%**

Source : BSIC Sénégal, service de la comptabilité

La détermination du ratio de solvabilité pour les mois de décembre des années 2009 et 2010 montre que les coefficients sont de 13.57% et de 24.38%. La norme de solvabilité fixée par la BCEAO qui est le rapport entre les fonds propres effectifs et les risques nets pondérés doit être supérieure ou égale à 8%.

L'impact du ratio de fonds propres dans la gestion de la trésorerie conduit de manière globale à un renforcement de la solvabilité de la banque par l'amélioration des fonds propres et la diminution des risques nets pondérés.

- Les fonds propres sont passés de 2 694 en fin 2009 à 3 376 en fin 2010 soit une évolution de 25%.
- Au niveau des risques, les objectifs visés sont de les réduire ou bien orienter le portefeuille d'activités vers les risques ayant les pondérations les plus faibles. Les risques nets pondérés ont diminués de 30%, en passant de 19 852 en 2009 à 13 847 en 2010.

On remarque une augmentation considérable du ratio de solvabilité pour la fin de l'année 2010 soit une évolution de 11 points base 100 par rapport à l'année 2009. Ceci est dû à une diminution des risques du bilan portant sur les concours aux banques et les titres détenus sur banques. Cependant les concours à haut risque du bilan et hors bilan sont très importants présentant des montants très élevés. Le trésorier doit porter une attention sur les engagements par signature et les concours, les titres détenus sur autres agents économiques et institutions internationales non financières afin de mieux maîtriser ces concours à haut risques pondérés à 100%. De même il doit favoriser les concours aux banques et titres détenus sur banques car ces opérations comportent moins de risques et améliorent sa position sur le marché monétaire.

Partant des outils de gestion de la trésorerie et des ratios utilisés ci-dessus pour faire notre analyse, nous avons pu déceler des forces et des faiblesses dans la gestion de la trésorerie de la BSIC SN. Au vu de ces résultats il apparait clairement que les outils permettent de faire face aux besoins d'information et aux risques.

Section 3 : FORCES ET FAIBLESSES DES OUTILS DE GESTION DE LA TRESORERIE DE LA BSIC SN

3-1 Les points forts

A l'issue de notre analyse nous avons constaté les points forts au niveau stratégique et opérationnel.

- **Sur le plan stratégique** on a :

✓ Le suivi des soldes des positions auprès de correspondants et fixation des échanges grâce à la souplesse du tableau de position extérieure de la trésorerie ;

✓ La prise en charge efficace des soldes avec la BCEAO et la capacité de mise en pension par le biais de l'état BCEAO ;

- ✓ La bonne circulation des informations ;
- ✓ La connaissance du volume de crédit et de placement à effectuer grâce à la situation de trésorerie générale ;
- ✓ Le respect des normes en matière de surveillance.

- **Sur le plan opérationnel** on a :

- ✓ L'analyse des écarts sur positions ;
- ✓ Le nivellement des positions ;
- ✓ La bonne maîtrise des positions locales avec une lecture rapide et une présentation simplifiée de l'état BCEAO ;
- ✓ L'efficacité et le dynamisme des gestionnaires de la trésorerie sur les prises de décisions grâce à une bonne présentation de la situation de trésorerie ;
- ✓ L'application des ratios prudentiels et le suivi des états mensuels des ratios réglementaires.

3-2 Les points faibles

Comme toute activité, la gestion de la trésorerie présente d'énormes faiblesses sur le plan stratégique et opérationnel.

- **Sur le plan stratégique** on a détecté les points faibles suivants :

- ✓ Le déphasage entre exécutions et prévisions et l'absence de suivi des positions ;
- ✓ Le risque de liquidité à moyen terme ;
- ✓ Le non respect des règles de prudence et de délais de transfert des documents financiers ;
- ✓ La Rétention d'informations stratégiques ;
- ✓ Les prises de décisions inadaptées ;
- ✓ La réduction de la création de valeur et de la performance.

- Les points faibles décelés **sur le plan opérationnel** sont :

- ✓ Le manque de prévision sur l'évolution des devises ;
- ✓ L'absence de contrôle proactif du budget de trésorerie ;
- ✓ Les prévisions économiques rarement disponibles à temps ;
- ✓ Les difficultés de prévision des mises en pension ordinaire ;
- ✓ Le tributaire de STAR BCEAO, SWIFT ;
- ✓ Le Feed back insuffisant et les informations incomplètes ;
- ✓ Les erreurs sur les dates de dénouement.

Section 4 : PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS

4.1 PROPOSITIONS

Nous procéderons à des propositions afin d'avoir une amélioration efficace des outils de gestion de la trésorerie étudiés pour notre analyse.

4.1-1 Proposition relative à l'état BCEAO

Nous soumettons une présentation qui met en lignes les libellés des soldes des différentes opérations, et en colonnes les dates successives correspondantes du jour et une colonne commentaire pour les différentes opérations. Ce format met en évidence les comptes de la BSIC SN tenus par la BCEAO également toutes les opérations effectuées par la banque sur le marché monétaire. Il permet de connaître le solde net de la trésorerie au jour le jour et de faciliter les placements et les financements sur le marché monétaire.

L'état BCEAO proposé (voir annexe n°10, page x).

4.1-2 Proposition relative à la position extérieure

En ce qui concerne les opérations en attente, nous proposons un tableau à double entrées qui met en colonnes les différentes positions chez les correspondants et leurs contres valeurs en XOF et en lignes leurs dénominations. On doit établir pour chaque devise un tableau afin de mieux éviter les risques d'erreurs.

Tableau de la position extérieure proposé (voire annexe n° 11, page xi).

4.1-3 Proposition relative à la situation de trésorerie générale

Pour modérer les insuffisances relevées dans l'analyse de la situation de trésorerie générale, nous proposons un tableau de la situation générale de la trésorerie.

Tableau de la situation de trésorerie générale proposé (voir annexe n°12, page xii).

4.1-4 Propositions relatives à la stratégie

Ces propositions portent sur l'existence de procédures et d'un dispositif de contrôle interne.

La rédaction de procédures claires relatives aux opérations de la trésorerie doit porter sur les points suivants :

- Distribution des responsabilités en matière de décision, d'intervention sur le marché, de confirmation et de validation, de contrôle et d'enregistrement comptable ;
- Le choix des signatures autorisées sur les comptes des correspondants bancaires ;
- La gestion des habilitations : la protection des codes d'accès, mots de passe etc. ;
- La détermination des contreparties autorisée et les limites.

Ainsi il est préjudiciable d'établir un dispositif de contrôle interne efficace qui consiste à :

- Faire une stricte séparation des fonctions (front office/back office/ audit)
- Mettre à jour régulièrement des habilitations, de la liste des interlocuteurs bancaires et des procédures ;
- Faire des rapprochements bancaires quotidiens pour pouvoir détecter les éventuelles anomalies ou les incohérences (erreurs, fraudes, etc.).

4. 2 : RECOMMANDATIONS

L'analyse de notre étude nous amène à formuler des recommandations par rapport aux observations, aux risques et aux faiblesses détectées portant sur les outils de gestion étudiés. Ces recommandations ont pour objectif d'optimiser la gestion de la trésorerie, de renforcer la gestion des risques inhérents et respecter la conformité des normes prudentielles de gestion à la BSIC Sénégal.

4.2-1 Recommandations portant sur les outils de gestion de la trésorerie

Les outils de gestion de la trésorerie constituent des documents très sensibles de la banque. Ils doivent être le plus clairement détaillés. Cependant il serrait nécessaire d'avoir des sous-tableaux et des tableaux récapitulatifs des différents soldes pouvant être utiles au trésorier.

Nous recommandons à la BSIC de :

✓ Automatiser l'alimentation des données qui permettra d'éviter les risques d'erreurs et de confusion de soldes : il est souhaitable de parvenir à un remplissage automatique à partir des sources fiables au lieu d'une saisie manuelle des données qui comporte en général des risques

✓ Procéder à une amélioration du système d'exploitation SMART BANK, en lui ajoutant des fonctionnalités nouvelles qui faciliteraient la tâche aux agents ;

✓ Harmoniser la présentation de la situation de trésorerie pour une meilleure lecture et une constitution rapide d'agrégats facilitant une prise de décisions diligente et sûre. La situation de trésorerie doit être présentée le plus clairement ;

✓ Réviser l'organisation interne du service de la trésorerie et laisser les agents se consacrer aux activités qui leur incombent.

Nous recommandons à la BSIC de mettre en place une organisation fiable de collecte et de saisie des données. Vu que les états (la situation générale de trésorerie, la position extérieure, l'état BCEAO) qui ont fait l'objet de notre analyse concourent à une déclaration hebdomadaire obligatoire de la variation des facteurs autonomes de liquidité adressée à la banque centrale, il est important aussi bien pour l'usage interne qu'externe que ces outils de gestion de trésorerie soient plus détaillés et plus performants.

4.2-2 Recommandations relatives aux normes prudentielles

les recommandations formulées permettront au département de la comptabilité, d'instaurer dans leurs procédures les nouvelles pratiques en matière de gestion de la trésorerie. Les méthodes ci après doivent être intégrées en interne :

- ✓ Le calcul du ratio Mc Dounough qui intègre à la couverture des fonds propres effectifs sur risques nets pondérés (le risque de marché et le risque opérationnel). Cette méthode est proposée dans les accords de Bale II ;
- ✓ Demande Deposit/ Total Deposit. La norme de gestion doit être au minimum 50%. ce ratio vise à encourager les dépôts à vue. Le volume des dépôts à vue est un élément important dans le calcul du coût des ressources ;
- ✓ Les plus gros déposants /total dépôts fixé pour un maximum de 20% : il s'agit d'encourager la diversification des sources de mobilisation des ressources pour éviter les concentrations sur un secteur d'activités ou d'individus ;
- ✓ Epargnes / Total Deposit. Ce ratio doit représenter au minimum 10% du total des dépôts : il vise à encourager les ressources sous forme d'épargnes car celles-ci sont stables ;
- ✓ Dépôts à terme / Total Deposit ce ratio doit être limité à 40% : il s'agit ici de limiter les dépôts à terme car ces ressources sont instables et coûteuses. En outre, une évolution des taux sur le marché entraine un manque à gagner ou une perte pour la banque ;
- ✓ No Earning Asset (NEA) / Total Actifs. Ce coefficient ne doit pas dépasser 10% : ce ratio permet de réduire le niveau des actifs non rémunérés constitués pour une partie des avoirs à la Banque Centrale, des avoirs en caisse, en coffre, des comptes d'attente et des immobilisations.

4.2-3 Recommandations relatives aux financements et aux placements

En effet la banque effectue des opérations de financement et de placement. Donc la sécurité de ces opérations devient indispensable.

- **En ce qui concerne les financements** : la banque peut avoir ponctuellement besoin d'emprunter et donc de chercher des financements sur le marché interbancaire. Pour cela, elle doit disposer de ligne de crédit auprès d'autres établissements. Il s'agit donc de pouvoir compter sur des enveloppes suffisamment larges (marges de sécurité) et diversifiées. Si les lignes ne sont pas confirmées par écrit, elles doivent être utilisées périodiquement, même sans besoin opérationnel, afin de rester présent sur le marché. Les lignes doivent être renouvelées régulièrement.
- **En ce qui concerne les placements** : il faut une maîtrise des risques de contrepartie dans le respect des types d'opérations autorisées. La politique de placement sera donc d'optimiser les placements sous cette contrainte. Ensuite, le trésorier doit effectuer un suivi des flux (capital, intérêts,

coupons etc.) découlant des placements choisis.

- **Pour les reporting** : il doit être adressé régulièrement au directeur comptable via des tableaux de bord par types d'opérations retraçant les placements, emprunts, couverture taux, couvertures changes etc. et faisant ressortir les indicateurs clés qui sont la nature, la contrepartie, le montant par devise, échéance. La périodicité du reporting dépend du type d'opération et de la fréquence des mouvements.

Un tableau de bord global synthétique est nécessaire pour permettre de visualiser globalement la situation de la trésorerie.

4.2-4 Recommandations relatives à la gestion des risques liés à la trésorerie

Les conséquences d'une mauvaise maîtrise des risques ne se traduisent pas seulement par la perte financière, mais peuvent mettre en péril la gestion de la banque. Donc pour être compétitive, la banque ne peut échapper à l'innovation financière qui représente une source d'exposition aux risques. Donc nous recommandons à la BSIC Sénégal de :

- ✓ Tenir périodiquement une situation auxiliaire pour les devises permettant d'avoir une idée claire des positions des devises autres que le dollar et l'Euro. Ce document permettra d'éviter de perdre de vue l'impact des fluctuations des cours de ces devises sur le marché, et de favoriser leur suivi constant et d'anéantir le risque de confusion ;
- ✓ Etablir une politique de gestion des risques ; il faut veiller sur l'adéquation des fonds propres, la fiabilité des actifs réalisables à court terme, le respect des exigibilités à court terme voir à moyen terme ;
- ✓ Former le personnel aux nouvelles pratiques de gestion des risques : les agents doivent se mettre à jour par rapport aux avancées des pratiques (évaluation, suivi, etc.) ;
- ✓ Superviser tous les services par le département de la Gestion des Risques ;
- ✓ Instaurer un manuel de procédure comportant les nouvelles procédures.

4.2-5 Recommandations générales

Nous formulons enfin ces recommandations d'ordre général pour la BSIC SN qui doit :

- ✓ définir un niveau de tolérance au risque de liquidité ;
- ✓ maintenir un niveau de liquidité adéquat ;
- ✓ allouer des ressources et gérer les risques de rentabilité à toutes les activités significatives ;
- ✓ identifier et mesurer l'ensemble des risque de liquidité ;
- ✓ définir un plan de contingence robuste et opérationnel ;
- ✓ promouvoir la transparence sur les marchés.

Il existe de nos jours des outils de gestion de la trésorerie très performants. C'est un logiciel conçu dans le but de résoudre les problèmes inhérents au management de trésorerie soit de façon spécifique, soit dans un cadre global intégré d'un « ERP » (Entreprises Ressource Planning) ou Progiciel de gestion intégrée. Cependant la conception des outils de gestion de la trésorerie sur Excel reste performante. Mais l'automatisation de la collecte et de l'intégration des données nécessite une amélioration.

L'analyse des outils de gestion de trésorerie de la BSIC SN s'est avérée nécessaire pour parvenir à un diagnostic efficace de notre étude. En effet la présentation de la BSIC SN à travers sa mission, ses activités et son organisation interne nous a permis de s'imprégner dans ses méthodes de gestion de la trésorerie. L'objectif est de s'assurer que les outils analysés dans le cadre de cette étude permettent de répondre aux exigences de la profession.

Cette troisième partie de notre étude consacrée à l'analyse des outils de gestion de la trésorerie de la BSIC Sénégal, nous a permis de prendre connaissance des pratiques de gestion de la trésorerie et de mesurer le niveau de conformité aux normes prudentielles. Les informations reçues du fait de la sensibilité de notre thème nous ont cependant permis de faire une opinion sur l'efficacité des moyens et des dispositifs mis en place afin d'optimiser la gestion de la trésorerie et d'assurer le respect des normes réglementaires et la gestion des risques liés à la liquidité dans une banque en pleine croissance.

Dans cette partie nous avons pu mettre en pratique des outils d'analyse de la trésorerie et donner des appréciations de la situation présentée pour ainsi déceler les forces et les faiblesses. Des propositions ont été rapportées pour une meilleure amélioration de la gestion de la trésorerie ainsi que des recommandations formulées dans le cadre de l'optimisation de la trésorerie.

CONCLUSION GENERALE

Nous voici à la fin de notre étude qui avait pour thème « Analyse de la gestion de la trésorerie d'une banque au sein de l'UEMOA : cas de la Banque Sahélo Saharienne pour l'Investissement et le Commerce (BSIC) du Sénégal de 2009 à 2011 » qui a été répartie en trois parties : le cadre théorique et méthodologique se voulant la matérialisation du lien qui existe entre notre thème et les différents écrits et ouvrages de référence à travers la problématique, la revue critique de la littérature, l'hypothèse de recherche, les objectifs de recherche et la pertinence du sujet ; ensuite un cadre conceptuel dont il est question de donner une meilleure lisibilité aux lecteurs par rapport aux différentes notions à savoir la notion de trésorerie et les outils de gestion, les conditions et les moyens d'optimisation en vu de faire une analyse saine. Et enfin un cadre analytique nous permettant comprendre de manière pratique notre structure et d'utiliser sous forme d'application ses outils de gestion, de détecter les forces et les faiblesses et d'apporter des propositions et des recommandations.
Le domaine de la trésorerie est assez étendu aussi bien en théorie qu'en pratique. Dans l'exercice de la profession, plusieurs outils sont utilisés et mis en contribution pour une gestion dynamique des flux de liquidité.

L'objet de notre travail est de faire une analyse de la gestion de trésorerie de la BSIC SN en se référant sur les outils de gestion de trésorerie. En partant de l'exposé des principes généraux de la trésorerie bancaire, l'étude a débouché sur une méthodologie d'approche qui ressort du modèle d'analyse à partir duquel la liaison entre la gestion de la trésorerie et la création de valeur pourrait être clairement établie. De cette liaison, il a été nécessaire de procéder, dans un second temps, à la lumière de la présentation des outils existants et déjà en utilisation dans le cadre de la gestion de la trésorerie, à une analyse objective de ces outils et d'en dégager des résultats qui permettent d'explorer des pistes de contributions applicables aux réalités de l'institution.
La liquidité bancaire est généralement considérée comme étant la capacité à faire face à ses obligations de trésorerie suivant leurs échéances. Elle est définie de deux façons :

- La littérature bancaire a tout d'abord retenu une définition étroite de la liquidité, également appelée « liquidité de financement ».

Ce concept recouvre la liquidité (c'est-à-dire les espèces ou les actifs susceptibles d'être convertis rapidement en espèces et détenus à cet effet) nécessaire pour satisfaire les demandes de retraits de fonds à court terme émanant des contreparties ou pour couvrir leurs opérations. Cette dimension de la liquidité est vraisemblablement prédominante dans le cadre de l'activité de transformation telle

qu'elle est traditionnellement pratiquée par les banques.

- La seconde définition, plus large, de la liquidité bancaire considère que les banques sont également impliquées, parfois fortement, dans la négociation d'actifs.

Cette seconde dimension, plus proche de la « liquidité de marché », a trait à la capacité des banques à, littéralement, liquider un actif non monétaire, par exemple un titre d'investissement acquis à l'origine pour être détenu jusqu'à l'échéance, dans le cadre d'une action en dernier ressort afin de lever des fonds en monnaie Banque Centrale. Pour les besoins de la stabilité monétaire et financière, il semble donc de comprendre le comportement collectif des opérateurs de marché et les interdépendances entre les différentes institutions financières et la dynamique de marché.

Il incombe à toute banque de pratiquer une saine et prudente gestion des risques de liquidité. A cette fin, elle devrait mettre en place un cadre robuste qui lui assure en performance, notamment grâce à un volant d'actifs liquides de haute qualité, une liquidité suffisante pour faire face à une variété de situations de tension, en particulier tout incident de nature à tarir ou amoindrir ses sources de financement.

C'est ainsi que des recommandations ont été formulées sur ces outils existants et des propositions de nouveaux outils ont été avancées. Par ailleurs, il serait souhaitable de revoir les difficultés liées au logiciel de gestion, les attributions des agents travaillant au sein du service de la trésorerie et d'automatiser le processus de gestion de la trésorerie. Il reste à la direction générale de prendre en compte les propositions et d'en instruire la direction des opérations, celle des risques et celle de l'audit interne pour leur mise en application afin de parvenir à une meilleure performance de ce service.

Cependant, la rédaction de ce mémoire portant sur notre lieu de travail nous a permis de découvrir la trésorerie sur toutes ses formes. Il est à noter que le travail de trésorier est assez pesant et impose une pression permanente. Les outils que nous avons eu à expérimenter à la BSIC SN nécessitent dans leur utilisation une concentration sans relâche et aussi une bonne maîtrise. Tous les outils utilisés dans le cadre de la gestion de la trésorerie à la BSIC SN n'ont pas fait l'objet d'analyse dans notre étude. Mais ceux que nous avons eu l'opportunité à traiter, nous ont permis de faire des observations et des suggestions d'ordre générale.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

1. Alain DESROCHES ; Alain LEROY ; Frédérique VALLEE, la gestion des risques : principes et pratiques, édition Lavoisier, Paris, (2003).
2. Alain Gérard COHEN, contrôle interne et audit publics. LGDJ, EJA-PARIS, (2005)
3. Annie Bellier ; et Jean Paul Boisseau, co auteur du livre, La gestion de trésorerie, Edition Economica, (2000).
4. Annie Bellier DELIENNE, Gestion de trésorerie et risque de taux, Edition Nathan, (1997)
5. Béatrice Meunier Rocher, Le diagnostic financier ; les éditions d'organisation, (1995)
6. Dictionnaire LAROUSSE COMPACT, France, (2008).
7. DE COUSSERGUES Sylvie, Gestion de la banque, Dunod, Paris, (2002
8. Frank MOREAU, Comprendre et gérer les risques, Edition d'organisation, Paris (2002).
9. Georges Langlois ; Michel Mollet, Gestion financière manuel, Edition Paris Foucher, (2004).
10. Guide des métiers de la banque, Revue banque, (2002).
11. Guide du banquier de l'UMOA, (2003).
12. Hervé HUTIN, Toute la finance, nouvelle Edition Organisation, (2007).
13. Jean François Verdier, La gestion de la trésorerie, 2éme Edition, (2004).
14. Manuel sur le dispositif des accords de classement de la BCEAO.
15. Michel SION, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition Dunod, Paris, (2000).
16. Olivier HASSID, La gestion des risques : les tops plus 2ème édition, Edition Dunod, Paris, (2008).
17. Ogien, Comptabilité et audit bancaire, Edition Dunod, Paris, (2008)
18. Philipe Kneipe, Gestion de la trésorerie de l'entreprise, 2ème Edition, (2002).
19. Pierre VERNIMMEN, Finance d'entreprise, Edition DALLOZ, (2010).
20. Rapport manuel de la commission bancaire, 2003, 2004
21. VAN Grenning ; Analyse et gestion des risques bancaires, Edition Eska, Paris, (2004)

Supports de cours :

22. Taye DIEYE, Gestion de la trésorerie, (2008).
23. Mamadou DIOUF, Analyse financière, (2002)

WEBOGRAPHIE:

24. Natalie GARDES, Diagnostic financier, www.scribd.com
25. Gestion de trésorerie, http://static.canalblog.com/storagev1/gestionfin.canalblog.com/docs/NG Gestion de trésorerie
26. Plan de trésorerie, http://www.carac-terres.fr/IMG/pdf_Plan_tresorerie-2.pdf
27. Gestion prévisionnelle de trésorerie, http://www.talentia-software.fr/iso_album/f_gestion_previsionnelle_de_tresorerie_talentia_finance.pdf
28. Outils de gestion développée, http://www.experts-comp-tables.fr/csoec/content/download/1024095/26616677/version/1/file/Partie+3_Outils+de+gestion+d%C3%A9velopp%C3%A9s+au+sein+du+CSO.pdf
29. Marché monétaire et financier, http://codes.droit.org/cod/monetaire_financier.pdf
30. Les opérations de trésorerie, http://clicgestion.info/Files/1fr13_les_operations_de_tresorerie.pdf
31. La liquidité bancaire et stabilité financière, http://acpr.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/acp/publications/documents/200612-liquidite-bancaire-et-stabilite-financiere.pdf
32. Politique de gestion de trésorerie, http://www.hec.ca/direction_services/secretariat_general/juridique/reglements_politiques/documents/politique_gestion_tresorerie.pdf
33. O Banque, http://jb.desquilbet.pagesperso-orange.fr/docs/O_Banque2.pdf
34. Comptabilité bancaire, http://etienne.chouard.free.fr/Europe/ComptabiliteBancaireJMGelain.pdf
35. Flux de trésorerie, http://neumann.hec.ca/sites/cours/4-212-95/Fichiers/Fluxdetresorerie.pdf

GLOSSAIRE

Adjudication à la hollandaise ou à l'américaine : également appelée « à prix demander » est un technique de vente aux enchères utilisée lors de la vente de titres sur le marché primaire. Les offres dont les prix sont les plus élevés sont servies les premières, celles de niveau inférieur le sont ensuite jusqu'à concurrence du montant souhaité par l'émetteur. Dans le cas de l'adjudication à la hollandaise, chaque offre est servie à son propre taux.

Bon de trésor : titre à court ou moyen terme qui est émis par le trésor public et qui représente une créance sur l'Etat. Son taux d'intérêt est progressif et dépend de la durée de la conservation du bon.

Certificat de dépôt : sont des titres de créances émis par les banques dans le but de lever des capitaux, de collecter des ressources

Compensation : échange des opérations entre les banques et le calcul des soldes agrégés des établissements participant aux échanges. C'est une opération par laquelle des agents (banques ou intervenants sur les marchés financiers) annulent des dettes et créances réciproques, par des échanges bilatéraux ou multilatéraux des créances ou dettes.

Date de valeur : date de référence qui sert au calcul des intérêts créditeurs ou débiteurs.

Décaissement : opération bancaire consistant à mettre des fonds à disposition d'un client.

Engagement par signature : aussi appelé Crédit de signature. Garantie (cautionnement, aval….) donnée par une banque à son client. Cette garantie permet au client d'obtenir un crédit auprès d'un tiers. L'engagement donne lieu à la perception d'une commission d'engagement.

Marché interbancaire : marché de gré à gré ouvert aux établissements de crédit et à certaines institutions financières. Il concerne principalement des produits de taux et e change.

Marché monétaire : marché sur lequel les agents économiques négocient entre eux leurs besoins et leurs excédents de capitaux à court et moyen terme. Il comprend le marché interbancaire réservé aux établissements de crédit et le marché de Titres de Créances Négociables ouvert à tous les agents économiques.

Marché financier : Le marché financier est le lieu d'émission et d'échange des valeurs mobilières (actions et obligation) et les titres dérivés (les certificats d'investissement, titres participatifs, les options, les contrats). On l'appelle aussi le marché des valeurs mobilières de placement (les capitaux à long terme).

Opération de réescompte : c'est l'opération par laquelle, un établissement de crédit, de sa propre initiative donne à la Banque Centrale, de manière définitive et en pleine propriété, des effets ou des titres de créances pour une valeur de mobilisation déterminée conformément à des règles préétablies.

Opération de pension : est l'opération par laquelle un établissement cède à la Banque Centrale, de manière temporaire mais en pleine propriété, des titres de créance ou effets, pour une valeur de mobilisation déterminée conformément aux règles d'admissibilité au portefeuille de la Banque Centrale et par laquelle les deux parties s'engagent l'une à rétrocéder les titres ou effets concernés, l'autre à les reprendre pour le prix de cession, augmenté des intérêts calculés aux taux de la pension.

Opération d'Open-market : une opération Open market peut se définir soit par l'achat ou par la vente définitive des titres publics tels que bons du Trésor par la Banque Centrale sur le marché monétaire, soit par les prises ou les mises en pension de titres.

Ratio de Cooke : défini en 1988 par le Comité de Bâle (sous l'égide de la Banque des règlements internationaux) et appliqué à partir de 1992, ce ratio mesure les engagements pondérés par le niveau de risque qu'ils présentent, par rapport aux fonds propres des établissements bancaires et financiers. Il contribue donc à obliger les banques à posséder une surface financière correspondant aux engagements qu'elles prennent et améliore la stabilité du système bancaire et financier.

Ratio McDounough : ratio prudentiel, successeur de ratio de Cooke, actuellement en cours d'élaboration par le Comité de Bâle. Ce ratio vise à améliorer certains aspects du ratio de Cooke, en modifiant les pondérations associées aux engagements, en tenant compte du risque opérationnel et en laissant une plus grande part aux modèles internes d''évaluation des risques.

SWIFT (Réseau) : réseau mondial de télécommunication du secteur financier lancé en 1977. Hautement sécurisé, disponible 24 heurs sur 24 et 7 jours sur 7, il assure les services de transmission de message normalisés entre les différents acteurs du monde de la finance.

Taux marginal : le taux d'intérêt correspondant à la dernière offre retenue lors d'une adjudication est appelé taux marginal. Il correspond au taux maximum s'il s'agit d'une reprise de liquidité, et au taux minimum s'il s'agit d'une injection de liquidité.

Taux de Base Bancaire : taux servant de référence à une banque pour certains crédits. Selon les conditions de chaque crédit (montant, durée, risques encourus), ce taux de référence sera plus ou moins majoré pour obtenir le taux consenti. Chaque banque fixe librement son taux de base en fonction du coût moyen de ses ressources, de ses moyens de refinancement et des contingences règlementaires auxquelles elle est soumise.

Titre : document écrit ou inscription en compte représentant un droit. Il désigne notamment les valeurs mobilières.

Titrisation : c'est la transformation des créances ou dettes en titres afin de se procurer de la liquidité sur le marché.

SICA-UEMOA : Le Système Interbancaire de Compensation Automatisé dans l'UEMOA est un outil automatisé d'échange et de règlement des opérations de paiement de masse c'est-à-dire de petits montants, sous forme de virements, de chèques ou d'effets de commerce, entre établissements participants aux niveaux national et régional. SICA-UEMOA se compose de neuf systèmes de compensation, un système national pour chacun des Etats membres de l'UEMOA et un système de compensation régionale.

STAR –UEMOA : le Système de Transfert Automatisé et de Règlement dans l'UEMOA est un système régional de règlement brut en temps réel des transactions d'importance systémique (notamment les gros montants). Il a pour objectif d'assurer la célérité des paiements, réduire leurs coûts de gestion des opérations, favoriser le développement et l'intégration des marchés de capitaux régionaux, maitriser les risques.

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Instruments échangés sur le marché monétaire de l'UEMOA (page 37)

Tableau n°2 : Les conditions d'émission sur le marché monétaire (page 38)

Tableau n°3 : Position locale de la trésorerie (page 64)

Tableau n°4 : Position extérieure (page 65)

Tableau n°5: Situation de trésorerie générale (page 66)

Tableau n°6 : Situation prévisionnelle de la trésorerie (page 68)

Tableau n°7 : Détermination du ratio de liquidité (page 70)

Tableau n°8 : Détermination des fonds propres effectifs (page 72)

Tableau n°9 : Détermination du ratio de solvabilité (page 73)

Liste des figures

Figure n°1 : Processus d'élaboration d'une prévision de trésorerie (page 38)

Figure n°2 : Modèle d'analyse (page 48)

Figure n°3 : Description des variables d'analyse (page 49)

Figure n°4 : Récapitulation de l'analyse des variables (page 50)

LISTE DES ANNEXES

Annexe n° 1 : Le bilan bancaire (page i)
Annexe n° 2 : Le hors bilan (page ii)
Annexe n° 3 : Le compte de résultat d'exploitation (page iii)
Annexe n° 4 : La situation de trésorerie (page iv)
Annexe n° 5 : La position prévisionnelle de la trésorerie (page v)
Annexe n° 6 : Le plan de trésorerie hebdomadaire (page vi)
Annexe n° 7 : Opérations de politique monétaire (page vii)
Annexe n° 8 : Organigramme de la BSIC Sénégal (page viii)
Annexe n° 9 : L'état BCEAO (page ix)
Annexe n° 10 : L'état BCEAO proposé (page x)
Annexe n° 11 : Tableau de la position extérieure proposé (page xi)
Annexe n° 12 : Tableau de la situation de la trésorerie générale proposé (page xii)

TABLE DES MATIERES

DEDICACE……I

REMERCIEMENTS…….....II

LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS……..……..III

SOMMAIRE……..V

INTRODUCTION GENERALE……....1

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE……...…..4

Section 1 : Problématique……...4

Section 2 : Les objectifs de recherche……6

Section 3 : Les hypothèses de recherche……...……..7

Section 4 : Revue critique de la littérature……..…….....7

Section 5 : Pertinence du sujet…..……10

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE…… ….11

Section 1 : Cadre et délimitation du champ de l'étude……..……...11

Section 2 : Techniques d'investigations……..…….....11

Section 3 : Difficultés rencontrées…….…...12

DEUXIEME PARTIE : LA TRESORERIE, SA DETERMINATION ET SON OPTIMISATION

CHAPITRE 1 : DETERMINATION DE LA TRSORERIE …….……13

Section 1 : Notion de trésorerie……...…..……13

1-1 Définition de la trésorerie……..……..13

1-2 Détermination de la trésorerie……...…….....14

1-3 Le bilan bancaire…….……....15

1-4 L'exploitation bancaire……...16

Section 2 : La gestion de trésorerie……...……17
2-1 Les objectifs de la gestion de trésorerie…….....17
2-2 L'utilité de la gestion de trésorerie…….……...18
2-3 Les différentes opérations de la trésorerie…….....18
2-3-1 Les postes du bilan traduisant l'intervention de la banque sur le marché interbancaire……....18
2-3-2 Les postes du bilan renvoyant à l'activité de placement…….……...19
2-3-3 Les postes du passifs et du hors bilan représentant des ressources……19
2-3-4 Les activités de couverture, de spéculation et d'arbitrage……... ……19
Section 3 : L'analyse du bilan…….…..……20
3-1 Mesure de gestion de liquidité…….……..…….....20
3-1-1 Réserve excédentaire suffisante…….……...……20
3-1-2 Réserve excédentaire insuffisante…….....21
3-2 Gestion de l'actif…….…….…..21
3-3 Gestion du passif…….……..21
Section 4 : L'analyse des ratios……..……22
4-1 Le ratio de liquidité…….…….....22
4-2 Le ratio de solvabilité ou ratio de COOKE…….....23
4-3 Le ratio de rentabilité……...……23
4-4 Le ratio de division des risques……..…….....24
4-5 Le coefficient de couverture des EMLT par des ressources stables……..…….. ...24
4-6 Le ratio de structure de portefeuille …….....24
Section 5 : La gestion des risques liés à la trésorerie…….....25
5-1 Le risque de liquidité……..……25
5-2 Le risque de taux d'intérêt …….…….....25
5-3 Le risque de change……..…….....26
5-4 Le risque de contrepartie…….…...….27
5-5 Le risque opérationnel……...……..27

Chapitre II : L'optimisation de la gestion de trésorerie……..28
Section 1 : Les conditions d'optimisation de trésorerie……..…….....28
1-1 Les prévisions de trésorerie ……28
1-1-1 La prévision des encaissements…….....28
1-1-2 La prévision des décaissements…….....29

1-2 La bonne circulation de l'information……29
1-2-1 Aspect interne à la fonction…….....29
1-2-2 Aspect externe à la fonction…….....30
1-3 L'utilisation des moyens techniques……..…….....30

Section 2 : Les moyens d'optimisation de la trésorerie……...30
2-1 Les outils de gestion de la trésorerie……..……30
2-1-1 Le tableau de flux de trésorerie…….....31
2-1-2 Le budget de trésorerie…….....31
2-2 La gestion de trésorerie au jour le jour……..…….....32
2-2-1 La situation de trésorerie ……..32
2-2-2 La position prévisionnelle de trésorerie……....32
2-2-3 Le plan de trésorerie…….....32
2-2-4 Le budget glissant de trésorerie……....33
2-2-5 Le tableau de bord du trésorier…….....33
2-2-6 Le tableau de suivi du portefeuille titre…….....34
2-3 La gestion de trésorerie et la création de valeur…….35
2-3-1 La notion de création de valeur……..35
2-3-2 Les déterminants de la création de valeur…….……...36
2-3-3 L'impact de la création de valeur sur la gestion de la trésorerie……..…….……....36
Section 3 : Les moyens de financement et de placements à court terme…….....37
3-1 Le financement sur le marché monétaire…….....37
3-1-1 Le marché interbancaire……..……37
3-1-2 Les opérations du marché ou Open-market ……..…..……..37
3-1-3 Les opérations du marché par l'adjudication…….....38
3-1-4 Les guichets permanents……..……....40
3-1-5 Les réserves obligatoires…….……..……..41
3-1-6 Le système de règlement……....41
3-2 Le marché financier……..…….....43
3-2-1 Le marché primaire…….……..…43
3-2-2 Le marché secondaire……...…….....43
Section 4 : Modèle d'approche……..…….....44
4-1 Le modèle d'analyse……44

4-1-1 Identification des variables d'influence ……..……44
4-1-2 Conception du modèle d'analyse……..44
4-2 Mobilisation et étude de données……...48
4-2-1 La présentation de la démarche…….....48
4-2-2 La collecte de données ……..48

TROISIEME PARTIE : L'ANALYSE DES OUTILS DE GESTION DE TRESORERIE DE LA BSIC SENEGAL

Chapitre 1 : Présentation de la BSIC Sénégal SA et organisation…….....50
Section 1 : Présentation de la BSIC SN…….……...50
1-1 Historique du groupe BSIC…….…....50
1-2 Présentation de la BSIC Sénégal SA…….....50
1-2-1 La Mission de la BSIC SN…….....50
1-2-2 Les activités de la BSIC SN ……....51
1-3 Organisation de la BSIC SN ……..51
1-3-1 Fonctionnement du département de la comptabilité…….……...…51
1-3-2 Service de la trésorerie…….....52
Section 2 : Le respect des normes prudentielles de gestion……53
2-1 Le ratio de liquidité…….…… ….....53
2-2 Le ratio de solvabilité…….…....53
2-3 La norme de l'équilibre de la structure financière……..54
2-4 La norme de structure de portefeuille…….…54
2-5 La norme de division des risques……..……..55
Section 3 : Description des outils de gestion de trésorerie de la BSIC SN ……...…….55
3-1 Le plan de trésorerie…….....56
3.2 La situation de trésorerie générale…….....56
3-3 La position locale de trésorerie ……..……57
3-4 La position extérieure …….…….....57
3-5 L'état BCEAO ……..…….....58
3-6 Les facteurs autonomes de liquidité……..……..…58

Chapitre II : Analyse des outils de gestion de la trésorerie de la BSIC Sénégal……...60
Section 1 : L'analyse des outils de gestion de trésorerie de la BSIC SN…….....60
1-1 La position locale de trésorerie……...60

1-2 La position extérieure…….....62
1-3 La situation de trésorerie générale …….....63
1-4 La position prévisionnelle de trésorerie…….....…….65
1-5 Les facteurs autonomes de liquidité…… ……...…….....66
1-6 Le logiciel de gestion…….……..66
Section 2 : L'analyse des ratios ……...……..67
2-1 Le ratio de liquidité……..67
2-2 Le ratio de solvabilité……. ……....69
Section 3 : Forces et faiblesse des outils de gestion de la trésorerie……..……...……..71
3-1 Les points forts…….……..…71
3-2 Les points faibles……...……..…...72
Section 4 : Propositions et recommandations……..…...……..73
4.1 : Propositions…… …….....73
4.1-1 Proposition relative à l'état BCEAO…….……...73
4.1-2 Proposition relative à la position extérieure……..……..73
4.1-3 Proposition relative à la situation de trésorerie générale…….....73
4.1-4 Propositions relatives à la stratégie……..……..73
4.2 Recommandations……..……74
4.2-1 Recommandations portant sur les outils de gestion de la trésorerie……..…….....74
4.2-2 Recommandations relatives aux des normes prudentielles……..……...75
4.2-3 Recommandations relatives aux financements et placements…….…….....75
4.2-4 Recommandations relatives aux risques liés à la trésorerie……...……76
4.2-5 Recommandations générales……...……76

CONCLUSION GENERALE…….…….…78

BIBLIOGRAPHIE…….……...…….…...80
GLOSSAIRE…….....…...…....82
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES……85
LISTE DES ANNEXES…….……..86
TABLE DES MATIERES……87