

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE, DE BANQUE ET FINANCE

ISCBF

MASTER PROFESSIONNEL EN COMPTABILITE ET GESTION FINANCIERE 1

PROMOTION 2

POUR L'OBTENTION DE LA MPTCF

ANNEE UNIVERSITAIRE 2007-2008

THEME :

**ANALYSE DES OUTILS DE GESTION DE
TRESORERIE DE LA CBAO**

(Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale)

Présenté par :

Kangni HEMAZRO



Encadré par :

Alexis KOUASSI

Enseignant de finance d'entreprise

Sous-Directeur du Contrôle de

Gestion (CESAG)

NOTE IMPORTANTE

TOUS LES CHIFFRES EVOQUES DANS CE MEMOIRE AINSI QUE LES RESULTATS AUXQUELS LES TRAVAUX ONT ABOUTI SONT CHOISIS ET LIBREMENT DEFINIS PAR L'AUTEUR ET PAR CONSEQUENT, N'ENGAGENT AUCUNEMENT LA RESPONSABILITE NI DE LA CBAO NI DU CESAG.

DEDICACE

Je dédie ce mémoire :

A José, mon épouse pour la patience et la compréhension dont elle a fait preuve pendant tout le temps où j'étais loin d'elle ;

A mon fils Bernard pour le sacrifice qu'il a consenti durant mon absence ;

A mon fils Louis-Marie pour lui souhaiter la bienvenue parmi nous.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est issu de la conjugaison des efforts, des contributions et du soutien d'un certain nombre de personnes auxquelles il nous tient à cœur d'adresser de sincères remerciements.

Tous mes remerciements à :

- Madame **Ingrid A. AWADE** : Directeur Général de la SGI-TOGO qui a bien voulu soutenir cette formation;
- Monsieur **Patrick MESTRALLET** : Administrateur Directeur Général de la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO) d'avoir bien voulu nous accueillir dans son illustre institution qui a également servi de cadre pour cette étude;
- Monsieur **Honorat MOH** : Directeur des Opérations à la CBAO pour toute l'attention dont il a fait preuve durant notre séjour d'étude au sein de sa direction ;
- Monsieur **Alexis KOUASSI**, Professeur de gestion financière au CESAG et encadreur du présent mémoire pour son attention, son soutien et sa disponibilité ;
- Monsieur **Moussa YAZI** : Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et Finance (ISCBF) pour ses précieux conseils;
- Tout le corps professoral de l'ISCBF.

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BIC	: Bank Identifier Code
BRVM	: Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
CBAO	: Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale
CBIP	: Compagnie Bancaire Internationale de Paris
CCP	: Centre des Chèques Postaux
CGF Bourse	: Compagnie de Gestion Financière et de Bourse
CTE	: Centre de Traitement des Espèces
CTE	: Centre de Traitement des Espèces
DAMO	: Dotations aux amortissements
EVA	: Economic Value Added
F CFA	: Franc de la Communauté Financière Africaine
FCP	: Fonds Communs de Placement
GAB	: Guichet Automatique de Banque
OPCVM	: Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières
RIB	: Relevé d'Identité Bancaire
RTGS	: Real Time Gross Settlement
SICA	: Système Interbancaire de Compensation Automatisée
SICAV	: Société d'Investissement à Capital Variable
STAR	: Système de Traitement Automatisé des Règlements
SVA	: Shareholder Value Added
SWIFT	: Society for Worldwide Inter bank Financial Telecommunication
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
USD	: United States Dollar
XOF	: Code devise du Franc CFA

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX

Tableau n°1 : Détermination de la trésorerie-----	14
Tableau n°2 : Modèle de tableau de position prévisionnelle-----	25
Tableau n°3 : Modèle de plan de trésorerie-----	26
Tableau n°4 : Modèle de tableau de bord-----	28
Tableau n°5 : Récapitulatif analyse des variables-----	40
Tableau n°6 : Chiffres clés Exercice 2006-----	50
Tableau n°7 : Evolution part de marché-----	51
Tableau n°8 : Etats financiers 2006-----	52
Tableau n°9 : Comptes d'exploitation résumés-----	53
Tableau n°10 : Présentation Etat soldes BCEAO-----	57
Tableau n°11 : Analyse synthétique des outils-----	64
Tableau n°12 : Position extérieure-----	67
Tableau n°13 : Etats solde BCEAO-----	68
Tableau n°14 : Situation de trésorerie générale-----	69

FIGURES

Figure n°1 : Approche par le bilan fonctionnel simplifié-----	14
Figure n°2 : Méthodologie de gestion du risque de change-----	20
Figure n°3 : Processus d'élaboration d'une prévision de trésorerie-----	29
Figure n°4 : Echelle de lecture de la création de valeur-----	33
Figure n°5 : Modèle d'analyse-----	39
Figure n°6 : Mesures et indicateurs des variables-----	41

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	iv
<i>TABLEAUX</i>	iv
<i>FIGURES</i>	iv
TABLE DES MATIERES.....	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : CADRE THEORIQUE.....	8
<i>CHAPITRE I : LES PRINCIPES DE LA TRESORERIE BANCAIRE</i>	11
1.1 - LA NOTION DE TRESORERIE.....	12
1.1.1 - Définition de la trésorerie.....	12
1.1.2 - La détermination de la trésorerie.....	12
1.1.3 - Le rôle du bilan fonctionnel dans la détermination de la trésorerie.....	13
1.1.4 - Les difficultés de lecture des types de trésorerie.....	15
1.2 - LES PRINCIPALES OPERATIONS.....	15
1.2.1 - La couverture.....	15
1.2.2 - L'arbitrage.....	16
1.2.3 - La spéculation.....	16
1.3 - LA GESTION DES RISQUES LIES A LA TRESORERIE.....	17
1.3.1 - Le risque de liquidité.....	18
1.3.2 - Le risque de change.....	18
1.3.3 - Le risque de contrepartie.....	19
<i>CHAPITRE II : OUTILS DE GESTION DE TRESORERIE ET CREATION DE VALEUR</i>	22
2.1 - LES OUTILS DE GESTION PREVISIONNELLE DE LA TRESORERIE.....	23
2.1.1 - Le budget prévisionnel de trésorerie.....	24
2.1.2 - La position prévisionnelle.....	24
2.1.3 - Le plan de trésorerie.....	25
2.1.4 - Le budget glissant de trésorerie.....	26
2.1.5 - Le tableau de bord du trésorier.....	27
2.2 - GESTION DE TRESORERIE ET CREATION DE VALEUR.....	29
2.2.1 - La notion de création de valeur.....	30
2.2.2 - Les déterminants de la création de valeur.....	31

2.2.3	- Les placements monétaires	35
2.2.4	- Les placements financiers	35
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....		37
3.1	- LE MODELE D'ANALYSE, VARIABLES ET INDICATEURS.....	38
3.1.1	- Identification des variables d'influence et leurs indicateurs	38
3.1.2	- Conception du modèle d'analyse	39
3.2	DESCRIPTION ET MOBILISATION DES DONNEES.....	42
3.2.1	-La présentation de la démarche.....	42
3.2.2	- Description des outils de recueil et d'étude des données	42
PARTIE II : L'ANALYSE DES OUTILS DE GESTION DE LA TRESORERIE DE LA CBAO.....		46
CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA CBAO		48
4.1	- LA COMPAGNIE BANCAIRE DE L'AFRIQUE OCCIDENTALE.....	49
4.1.1	- La mission de la CBAO	49
4.1.2	- Les activités de la CBAO	49
4.1.3	- L'organisation et la performance du groupe	50
4.2	- LE RESPECT DES NORMES DE GESTION ET NORMES PRUDENTIELLES.....	54
4.2.1	- Les normes de gestion.....	54
4.2.2	- Les normes prudentielles	55
4.3	- DESCRIPTION DES OUTILS DE GESTION DE TRESORERIE DE LA CBAO	55
4.3.1	- La position extérieure	56
4.3.2	- L'état BCEAO	56
4.3.3	- La situation de trésorerie générale	58
4.3.4	- Les facteurs autonomes de liquidité.....	58
CHAPITRE V : ANALYSES ET RESULTATS SUR LES OUTILS		60
5.1	- ANALYSE DES OUTILS DE GESTION DE TRESORERIE DE LA CBAO.....	61
5.1.1	- La position extérieure	61
5.1.2	- L'état BCEAO	62
5.1.3	- La situation de trésorerie générale	62
5.1.4	- Les facteurs autonomes de liquidité	63
5.2	TEST DU MODELE D'ANALYSE ET RESULTATS	63
5.3	- RECOMMANDATIONS : réduction des risques et propositions sur les outils.....	65
5.3.1	- Recommandations sur les outils.....	65
5.3.2	- Propositions d'amélioration des outils existants	66
CHAPITRE VI - PERSPECTIVES POUR L'AMELIORATION DE LA CREATION DE VALEUR		71
6.1	- LE LOGICIEL DE GESTION DE TRESORERIE	72
6.2	-L'ORGANISATION INTERNE DU SERVICE TRESORERIE.....	72
6.3	- L'AUTOMATISATION DE LA COLLECTE ET DE LA SAISIE DES DONNEES.....	73
CONCLUSION GENERALE.....		74

BIBLIOGRAPHIE	77
WEBOGRAPHIE	79
ANNEXES	80
LISTE DES ANNEXES	81
Annexe n°1 : Illustration d'arbitrage	82
Annexe n°2 : Organigramme général	84
Annexe n°3 : Organigramme des directions générales adjointes	85
Annexe n°4 : Liste des opérateurs non inclus dans STAR	86
Annexe n°5 : Position extérieure	87
Annexe n°6 : Etat BCEAO	88
Annexe n°8 : Opérations interbancaires	90
Annexe n°9 : Variation des facteurs autonomes de liquidité	91
Annexe n° 10 : Tableau des correspondants figurant sur la position extérieure	92
Annexe n°11 : Tableau des échantillons d'interviews	93
Annexe n°12 : Histogramme des interviews	94
Annexe n°13 : Récapitulatif des observations-types	95
Annexe n°14 : GUIDE D'ENTRETIEN	96
Annexe n° 15 : Détermination de la trésorerie dans une banque	97

INTRODUCTION GENERALE

Les différentes crises qui ont secoué le monde ces derniers temps, en l'occurrence l'affaire Société Générale qui a suscité une levée de bouclier de la part de toutes les banques à travers le monde, constituent des signaux assez forts dans le milieu financier et bancaire sur l'importance de la gestion de la trésorerie. La crise des «subprimes»¹ aux Etats-Unis dans le secteur de l'immobilier fait partie des raisons évoquées pour la dépréciation du dollar américain. On peut également noter la flambée sans cesse inquiétante du cours du baril de pétrole sur le marché international. Les observateurs de la vie économique mondiale s'accordent sur une crise mondiale dans plusieurs domaines tels que l'énergie, l'agriculture, et la géopolitique planétaire. Le secteur de l'automobile n'est pas en reste parce qu'il a fallu des plans de sauvetage estimés à plusieurs milliards de dollars pour renflouer les caisses des géants de la construction automobile tels que General Motors et Chrysler. L'entrée de certains pays jusque là économiquement négligeables dans le giron des grands tels que la Chine, l'Inde et le Brésil n'a fait que doper les échanges à l'échelle internationale.

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, organismes ou 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 oblige à s'interroger non seulement sur les systèmes de contrôle interne mais surtout sur les outils utilisés dans la gestion de la trésorerie dans les institutions bancaires. La preuve en est que la panique engendrée par l'affaire « KERVIEL » au sein des staffs des différentes banques à travers le monde est à la hauteur des pertes subies par la Société Générale. Aucune banque n'est à l'abri de la contagion financière que pourrait entraîner ce scandale.

L'inflation, le taux de croissance d'un pays, l'évolution des cours mondiaux du baril de pétrole, le niveau de l'épargne publique, les perspectives d'appréciation des titres sur le marché financier sont autant d'éléments qui influencent les taux d'intérêt et par conséquent doivent être pris en compte dans la gestion de la trésorerie. La démarche essentielle du trésorier est d'exposer

¹ Il s'agit des crédits hypothécaires à hauts risques.

la structure au minimum de risque possible et d'accroître parallèlement les revenus qui sont fonction du niveau de risque. Combiner risque et rentabilité, c'est ainsi que se présente le management de la trésorerie dans un contexte de mondialisation des économies qui s'opère au travers des fusions, des regroupements, de constitutions de holding et de consortium.

Il ne fait plus aucun doute que la réussite de toute banque ne peut se faire en dehors d'une bonne gestion de trésorerie. La trésorerie est devenue, à n'en plus douter, l'un des pôles stratégiques de la structure dont la gestion requiert une certaine délicatesse parce qu'elle oriente la répartition et l'affectation des ressources. La mesure des risques liés à une mauvaise gestion de la trésorerie est assez difficile à appréhender puisque la survie de toute entreprise est fonction de sa trésorerie.

A la CBAO, l'évolution des soldes de trésorerie reste une succession d'excédents et de déficits de position que le manager de la trésorerie doit savoir exploiter pour que les excédents l'emportent sur les déficits. La gestion du risque de liquidité repose sur la maîtrise des techniques de placement à court terme suivant les opportunités offertes sur le marché. Les transactions se déroulant également en devises, les risques de change liés aux transactions effectuées en monnaies étrangères demeurent réels. Face à ces risques, il est primordial pour la CBAO de s'assurer des outils qui permettent de réduire tous ces risques au strict minimum.

Tandis que dans les entreprises autres que les banques, le trésorier s'évertue à faire rentrer le plus de liquidité et à en contrôler et minimiser la sortie, dans le secteur bancaire la définition de ce rôle change. Dans ce cas de figure, il est question de savoir opérer une distinction entre les dépôts de la clientèle et les autres disponibilités. La démarche devient plus complexe quant à la combinaison des instruments et processus permettant de parvenir à une gestion sans équivoque de la trésorerie et sans risque d'exposer la structure à un déséquilibre financier. C'est la difficulté majeure en termes de gestion de trésorerie au niveau des banques. Or, l'espace financier mondial est désormais caractérisé par l'émergence de divers mécanismes de financement et la réaction en date de valeur s'impose désormais à tout trésorier.

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. Dans la sous région ouest africaine, la surliquidité que l'on a souvent observée chez les banques peut laisser supposer l'inexistence de risque d'illiquidité qui pousserait certains trésoriers de banque à se

laisser aller à des styles de gestion très peu professionnels et de moins en moins rigoureux. Le danger est très grand lorsque l'on appréhende de façon légère l'impact d'une gestion relâchée de la trésorerie dans de pareille situation.

Les interrogations suscitées par l'émergence sans cesse de nouveaux produits financiers ne sont pas de nature à faciliter l'approche du trésorier de banque. Il convient de souligner que les difficultés qui surgissent de cette fonction 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 ratio ;
- la gestion des risques d'illiquidité.

Face à ces difficultés, 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'évaluation 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.

A la CBAO, les explications que nous avons recueillies nous ont permis de déduire que, la direction des opérations est très peu impliquée dans l'élaboration et le suivi du budget de trésorerie. Il n'en demeure pas moins que le budget de trésorerie est un outil essentiel dans la gestion de la trésorerie. Même si cette façon de procéder n'enlève pas à ce département l'obligation de résultat, cela risque fort de réduire ses performances.

Il est important de rendre le processus de recoupement des informations qui concourent à l'établissement de l'encaisse réelle beaucoup plus flexible car il reste assez complexe et nécessite énormément de gymnastiques.

La planification financière est un préalable à une bonne gestion de trésorerie. Elle définit un schéma assez souple suivant lequel les répartitions des flux financiers en entrées comme

sorties seront effectuées. 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.

Le risque d'illiquidité n'est pas le risque qu'il y ait beaucoup de retraits mais plutôt que ces retraits n'aient pas été anticipés et surviennent par surprise. Des mécanismes permettant au trésorier de réagir promptement doivent être instaurés à cet effet.

Compte tenu des éléments énoncés plus haut, la fonction devient, par conséquent, suffisamment complexe et appelle à la mise en place et à l'utilisation optimale d'outils dont la performance est à la hauteur des difficultés soulevées par les nouvelles exigences qu'impose l'environnement financier local et international.

Quels sont les facteurs susceptibles de perturber une bonne gestion de trésorerie au sein d'une structure et quels peuvent en être les conséquences ?

On peut identifier comme facteurs :

- l'inefficacité du personnel affecté (trésorier) ;
- la mauvaise utilisation des outils disponibles ;
- l'existence d'outils inadéquats ;
- l'absence de liquidité ;

Les conséquences de cette perturbation peuvent être de tout ordre :

- le non respect des ratios réglementaires ;
- un risque non satisfaction élevé de la clientèle ;
- la fuite des opportunités de gains ;
- le risque d'insolvabilité élevé ;
- recours des emprunts à taux d'intérêts élevés.

Etant donné que la maîtrise de la trésorerie découle des outils utilisés pour sa gestion, il paraît primordial de chercher les moyens d'améliorer ces outils. Il est légitime de chercher à savoir comment perfectionner les outils de gestion de la trésorerie pour une réduction des risques y afférant.

Cette interrogation montre à suffisance que l'enjeu de la trésorerie est de taille. Une bonne gestion de trésorerie ne passe pas uniquement par la performance des outils mis à

disposition. La dextérité et l'esprit d'anticipation du trésorier contribuent indubitablement à parvenir à un bon résultat.

La performance faisant partie des ambitions de tout dirigeant, la question fondamentale qui se pose est comment parvenir, à partir d'un diagnostic des outils utilisés dans la gestion de la trésorerie, à l'amélioration de la création de valeur aux travers d'une parfaite combinaison risque de liquidité et exigence de rentabilité tout en maintenant l'équilibre financier de la banque ?

- Quelles sont les limites des outils en utilisation ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses y afférents ?
- Quels sont les points de risques ou de perte de valeur ajoutée pour la banque ?

Il en ressort, par conséquent, le thème de notre étude qui porte sur l'analyse des outils de gestion de la trésorerie d'une banque : cas de la CBAO (Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale).

L'objectif principal de cette étude est de montrer qu'une gestion de trésorerie efficace est un levier de création de valeur.

Les objectifs spécifiques de cette étude consistent à :

- Mener des réflexions afin de ressortir les points de faiblesse des outils actuels ;
- Déceler les lourdeurs relatives à ces outils ;
- Identifier les pistes permettant d'accroître la performance des utilisateurs des outils au quotidien ;
- Procéder à une analyse des outils existants ;
- Ressortir les risques éventuels attachés à la poursuite de l'utilisation de ces outils ;
- Proposer éventuellement des pistes ou schémas d'amélioration pour en accroître la performance et l'efficacité dans un esprit d'innovation continue pour la CBAO.

L'importance des analyses et observations d'un regard critique externe sur le mode de gestion de la trésorerie dans son ensemble est incontournable. Une réflexion qui portera essentiellement sur les outils utilisés au moment de l'étude dans la gestion de la trésorerie pour

en assurer la performance nécessaire à une adéquation risques-rentabilité dans un environnement concurrentiel de plus en plus difficile.

Cette étude permettra à la CBAO d'améliorer la gestion de sa trésorerie à travers le maintien et le perfectionnement des outils qui y sont consacrés. L'élimination de certains risques de gestion, de traitements ou d'exécution des ordres n'en sera que plus faciliter. Les décisions concernant les affectations, les attributions de fonds ou les recherches de financement seront plus diligentes grâce à des outils d'aide à la décision plus fiables et plus performants.

Cette étude nous permettra, en outre, d'approfondir nos connaissances techniques en matière d'outils de management de la trésorerie surtout dans une banque où l'activité est singulièrement basée sur l'argent. Elle nous permettra aussi d'élargir nos connaissances en finance à court terme qui deviennent capital pour une insertion professionnelle aisée. Elle représente une opportunité de réflexion sur les voies de sortie de la crise internationale caractérisée par des transactions financières fictives et de moins en moins réelles.

D'autres aspects de ce sujet qui n'ont pas été abordés dans cette étude peuvent être repris par des stagiaires (lecteurs) qui peuvent trouver dans ce mémoire des éléments qui intéresseraient leurs diverses réflexions et analyses dans le domaine de la finance en générale et particulièrement en gestion de trésorerie.

Les résultats des travaux de cette étude portent uniquement sur la CBAO. Vouloir les appliquer à d'autres structures, même si elles relèvent du même secteur d'activité, demanderait nécessairement des adaptations.

Beaucoup de points en rapport avec les outils de gestion de la trésorerie n'ont pas été également abordés dans ce mémoire. Par conséquent, il convient de souligner que seulement une partie du sujet a été appréhendée dans le cadre limité de la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO) et qu'il s'agit d'un travail qui est sujet à d'autres questionnements et améliorations.

Cette étude s'articule autour de deux grandes parties en plus de l'introduction qui expose la problématique ainsi que les objectifs.

Nous essayerons dans les deux chapitres de la première partie, de présenter une approche théorique de la finance à court terme au sein d'une banque à travers ses principes de base, sa gestion et un modèle d'analyse et de collecte de données.

Ensuite, nous procéderons dans la deuxième partie à une description de l'existant et à une analyse des outils de gestion de la trésorerie utilisés par la CBAO.

Par rapport aux résultats obtenus dans les parties précédentes, nous avancerons des recommandations en vue de l'amélioration du système.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE I : CADRE THEORIQUE

La crédibilité de toute institution dépend de sa capacité à honorer ses engagements. Cette préoccupation est partagée par tous les dirigeants d'entreprise et se traduit dans deux concepts : la solvabilité¹ et la liquidité². Ces deux notions représentent des contraintes financières de survie pour toute société. Elles sont assurées par la rentabilité dégagée par les activités cycliques. En d'autres termes, l'un des leviers incontournables (à moins de vivre de subventions) de pérennité d'une entreprise réside dans la création de valeur.

BRUSLERIE (2004 : p10) traduit la rentabilité comme:

- un revenu issu de l'activité courante qui permet de rémunérer les apporteurs de ressources ;
- un indicateur du rendement et de l'efficacité dans l'allocation des ressources.

Elle se mesure principalement par la comparaison du résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.

Les conséquences d'une rentabilité bien administrée se lisent à travers la solvabilité qui est la capacité de l'entreprise à durablement assurer le paiement de ses dettes exigibles. La solvabilité impose à très court terme des contraintes liées à son expression matérielle et tangible dans l'immédiat à travers le niveau de liquidité. La liquidité procède des encaissements et des décaissements monétaires opérés dans le cadre du fonctionnement normal de l'entreprise. Il s'agit de la trésorerie.

Le principe reste le même pour les institutions bancaires. Seulement, les banques présentent des situations délicates du fait qu'elles manipulent les dépôts des clients.

Cette partie de l'étude exposera dans un premier chapitre l'approche théorique de la trésorerie telle que conçue et mise en œuvre au sein d'une banque de manière générale. Dans le

¹ La solvabilité est la mesure de la capacité d'une entreprise à payer ses dettes sur le moyen et long terme en cas de cessation d'activité.

² La liquidité est une mesure de la capacité d'un débiteur à rembourser ses dettes dans l'hypothèse de la poursuite de ses activités, à la différence de la solvabilité qui se place dans l'hypothèse de la cessation d'activités.

deuxième chapitre, elle abordera la méthodologie d'approche de la gestion de la trésorerie et de la création de valeur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : LES PRINCIPES DE LA TRESORERIE BANCAIRE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Dans le management d'une banque, la trésorerie occupe une place de choix. 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. La gestion de la trésorerie étant indissociable de certains types de risque, il sera procédé ensuite à l'analyse et à la gestion des risques subséquents que les différentes opérations peuvent engendrer.

1.1 - 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 une certaine facette qui répond aux besoins du moment.

1.1.1 - Définition de la trésorerie

Diverses approches de définition sont disponibles selon les aspects que l'auteur veut mettre en exergue.

« La trésorerie représente les liquidités dont dispose une entreprise à un instant précis et qu'elle peut immédiatement utiliser pour faire face à des décaissements. » LEROY (1999 : p9). Selon MEUNIER, « &al » (1984 :p4), « la trésorerie d'une entreprise (à une date déterminée) est la différence (à cette date) entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité. ».

1.1.2 - La détermination de la trésorerie

LEROY (1999 : p9) poursuit en proposant comme mode de détermination de la trésorerie disponible à un moment donné, d'additionner le solde des comptes bancaires, comptes courants postaux, caisses situés à l'actif et d'en retrancher le solde des comptes bancaires au passif (découvert).

Selon SION (2003 : p9) « la trésorerie active est constituée de tous les excédents monétaires, placés ou non et la trésorerie passive des dettes financières à court terme. »

Selon l'approche bilancielle, les éléments qui rentrent dans la détermination de la trésorerie procèdent de l'analyse structurelle du bilan fonctionnel.

1.1.3 - Le rôle du bilan fonctionnel dans la détermination de la trésorerie

Le bilan fonctionnel part de l'hypothèse selon laquelle toute entreprise est créée pour durer dans le temps. La continuité de l'exploitation est privilégiée à cause de son approche dynamique du risque par rapport aux notions de solvabilité et d'exigibilité qui constituaient les fondements de l'analyse patrimoniale du bilan qui a prévalu pendant longtemps (C&M. ZAMBOTTO, 2003 : p90).

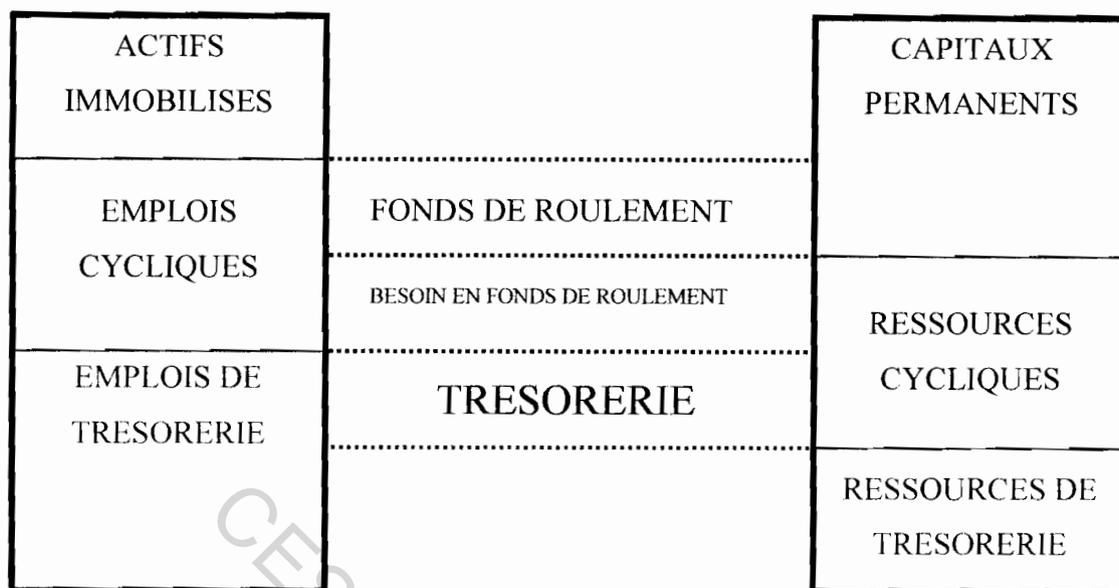
Il est composé au passif par :

- les capitaux propres : le capital social, les réserves, les reports à nouveau ;
- les amortissements et provisions : ils sont généralement affichés à l'actif en diminution des immobilisations dont ils représentent les dépréciations chiffrées ;
- les dettes à long terme : c'est l'ensemble des emprunts contractés à plus ou moins long terme ;
- les dettes à court terme : elles comprennent les dettes fournisseurs, fiscales, sociales et autres dettes ;
- la trésorerie passive : concours bancaires et autres facilités de caisse, les soldes bancaires créditeurs ;

Et à l'actif par :

- l'actif immobilisé : il comprend les immobilisations incorporelles, corporelles et financières ;
- l'actif circulant : les stocks et encours, les créances clients, les autres créances d'exploitation ;
- la trésorerie active : il s'agit des valeurs mobilières de placement, le solde des comptes banque débiteurs et la caisse.

Figure n°1 : Approche par le bilan fonctionnel simplifié



Source : COHEN (1997 :p285)

Tableau n°1 : Détermination de la trésorerie

RESULTATS		COMPOSANTES DES CALCULS	
FRN	=	CAPITAUX PERMANENTS	- ACTIFS IMMOBILISES
BFR	=	EMPLOIS CYCLIQUES	- RESSOURCES CYCLIQUES
TN	=	EMPLOIS DE TRESORERIE	- RESSOURCES DE TRESORERIE
TN	=	FRN	- BFR
TN	=	TA	- TP

Source : nous-même

Les deux approches à savoir celle qui consiste à regrouper à un instant donné les soldes des comptes porteurs de liquidité (trésorerie constatée : banque débit et crédit, chèques postaux et caisse) et la seconde qui procède de la différence entre le fond de roulement (ressources stables moins emplois stables) et le besoin en fond de roulement (trésorerie expliquée : actif

circulant moins passif circulant) n'aboutissent jamais au même résultat selon BRUSLERIE (2004 : p234).

1.1.4 - Les difficultés de lecture des types de trésorerie

Certains éléments critiques du bilan ont des impacts notables sur la détermination de la trésorerie. On peut citer les actifs fictifs. Il s'agit des postes d'actif formés à partir de charges étalées tels que les frais d'établissement, les charges à répartir sur plusieurs exercices, les primes de remboursement d'obligations et dans beaucoup de cas les frais de recherche et de développement. Les amortissements et provisions agissent également sur la détermination du fond de roulement.

Les deux approches présentées plus haut permettent de calculer la trésorerie mais ne retracent pas les flux financiers tels qu'ils se sont déroulés pour aboutir à cette trésorerie. C'est pourquoi SION (2003 :p14) évoque une approche plus dynamique à partir du tableau des flux de trésorerie.

Les difficultés de lecture de la trésorerie, selon LEROY (1999 :p20), obligent à une attention particulière dans le suivi de celle-ci afin d'éviter la cessation de paiement ou de profiter des excédents par des placements avisés.

1.2 - LES PRINCIPALES OPERATIONS

Dans le domaine bancaire, la gestion de la trésorerie va au-delà du 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. L'objectif est de maximiser les produits générés par ces placements et de réduire autant que possible les charges de financement tout en contrôlant les risques. C'est ainsi que l'on procède à des opérations de couverture, d'arbitrage et de spéculation.

1.2.1 - La couverture

Elle consiste à procéder à la mise à disposition des fonds (en monnaie locale ou en devise) relatifs 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'impact sur la

trésorerie n'est plus à démontrer puisqu'au moment de l'exécution de l'ordre le cours de la devise peut subir des fluctuations. Il se pose souvent un problème de risque de change auquel le trésorier de la banque est souvent confronté.

Plusieurs instruments de couverture restent disponibles pour endiguer les incertitudes relatives aux fluctuations des taux d'intérêts. ROUYER & CHOINEL (2003 : p158) présentent ces différents instruments comme des paravents qui permettent aux structures qui savent en faire bon usage de se prémunir contre des variations de taux qui pourraient pénaliser leur résultat.

1.2.2 - L'arbitrage

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

Selon DEBEAUVAIS & SINNAH (1992 :p89), l'arbitrage est une technique qui consiste à identifier les insuffisances de toute nature du marché et d'en tirer profit sans aucune prise de risque. Le trésorier de la banque prend continuellement des décisions relatives aux placements à effectuer, en termes de montant, de durée de placement, de type de placement et de niveau de risque. Il s'agit d'un arbitrage permanent basé sur des simulations ou des comparaisons effectuées en terme de gains (intérêts) ou de frais (agios débiteurs) et même de montant placé sur une durée plus ou moins longue afin de rentabiliser au moindre coût les excédents de trésorerie. Par contre, lorsqu'il s'agit pour la banque de se financer, la simulation porte essentiellement sur les taux d'intérêts offerts par les différents emprunteurs par rapport à la durée et aux montants proposés. Les outils généralement utilisés, à part les logiciels de gestion de trésorerie sont des tableurs. (Cas illustration : Annexe n°1)

1.2.3 - 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 représente l'un des paramètres importants pour une bonne gestion de la trésorerie, elle comporte néanmoins des risques assez variés et à des degrés divers. Dans une étude présentée par la revue Economie Internationale, on peut lire : « On montre en particulier que,

dans ces deux pays (Argentine et Corée), les banques défaillantes sont également celles qui, dans les années précédentes, exhibaient les niveaux de rentabilité les plus élevés allant de pair avec les prises de risques élevées de nature spéculative. On conclut à la nécessité de renforcer le dispositif de gestion des risques et de contrôle prudentiel des banques dans les pays émergents afin de limiter les comportements spéculatifs¹ ».

Cette étude réalisée par MIOTTI² et PLIHON³ montre à suffisance le caractère risqué de la spéculation pour les banques dans la gestion des excédents de trésorerie. La banque est alors obligée de gérer les risques liés à la spéculation. Elle est due à la libéralisation financière. Elle peut être provoquée ou manipulée grâce à des fuites d'informations à caractère financier ou économique exposant ainsi les banques à des risques qui nécessitent d'être maîtrisés.

1.3 - LA GESTION DES RISQUES LIES A LA TRESORERIE

La banque gère plusieurs types de risques notamment le risque de règlement, le risque de solvabilité, le risque de liquidité, le risque de pays, le risque de change, le risque de taux etc.

DESROCHES & al (2003 : p44) définit le risque comme une grandeur à deux dimensions ; la première est une probabilité qui donne une mesure de l'incertitude que l'on a sur la deuxième (gravité) des conséquences, en termes de quantité de dommages, consécutifs à l'occurrence d'un événement redouté.

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. Parmi la vingtaine de risques recensés dans le métier de la banque, les risques de liquidité, de change et de contrepartie peuvent être étroitement associés à la gestion de la trésorerie.

¹ Extrait d' « Economie Internationale », la revue du CEPII n°85, 1^{er} trimestre 2001. Lien internet :

<http://www.cepii.fr/francgraph/publications/ecointern/rev85/miotti.pdf>

² Luis MIOTTI est Maître de conférences à l'université Paris-Nord et rattaché au Centre d'Economie de Paris-Nord

³ Dominique PLIHON est Professeur à l'université Paris-Nord et rattaché au Centre d'Economie de Paris-Nord

1.3.1 - Le risque de liquidité

Il n'est pas classé parmi les risques majeurs ; néanmoins, il peut provoquer des dysfonctionnements assez importants dans l'exploitation conduisant à la cessation de paiement. Il est défini dans le "*Sound Practices for Managing Liquidity in Banking Organisations*, BCBS¹, February 2000"² comme le risque pour la banque de se trouver dans des difficultés de convertir ses actifs en liquidité pour faire face à ses engagements. Son importance lui a valu un rapport³ consacré par le comité de Bâle II en Février 2008.

Il résulte de l'incapacité de la banque à honorer certains de ses engagements, ou à procéder à temps à certaines couvertures ou remboursements provoquant ainsi des pénalités excessives. Pour éviter ce risque, il est important de prendre certaines dispositions telles que : inclure dans les contrats de crédit des clauses de remboursement anticipé et éviter de donner priorité à la rentabilité des excédents de trésorerie sur le bon déroulement de l'exploitation de la banque. Cette technique s'appelle le termaillage⁴.

1.3.2 - Le risque de change

Il découle des fluctuations des cours des devises concernées par les opérations de transferts ou de rapatriements effectuées par la banque. Selon DEBEAUVAIS & SINNAH (1992 :p109), le risque de change résulte :

- des activités qui font l'objet de facturation en devises sujet à des fluctuations ;
- des activités financières issues des prêts ou dettes contractés à l'international.

Ce risque s'accroît de plus en plus compte tenu de la libéralisation des échanges à l'échelle mondiale. Pour se prémunir efficacement contre ce risque, il existe des mécanismes de fixation

¹ BCBS : Basel Committee on Banking Supervision (Comité de Bâle)

² <http://www.bis.org/publ/bcbs69.pdf?noframes=1>: (*Sound Practices for Managing Liquidity in Banking Organisations (Comité de Bâle : February 2000)*)

³ <http://www.bis.org/publ/bcbs136.pdf?noframes=1>: (*Liquidity Risk: Management and Supervisory Challenges (Comité de Bâle : February 2008)*)

⁴ Changement dans le rythme des règlements internationaux, caractérisé par un jeu de va-et-vient entre les dates de paiement des créances et de recouvrement des dettes.

(couverture à terme) ou d'anticipation (technique des options) des cours des devises concernées (Figure n°2).

D'autres moyens tels que les SWAP¹ de devises permettent également de limiter ce type de risque.

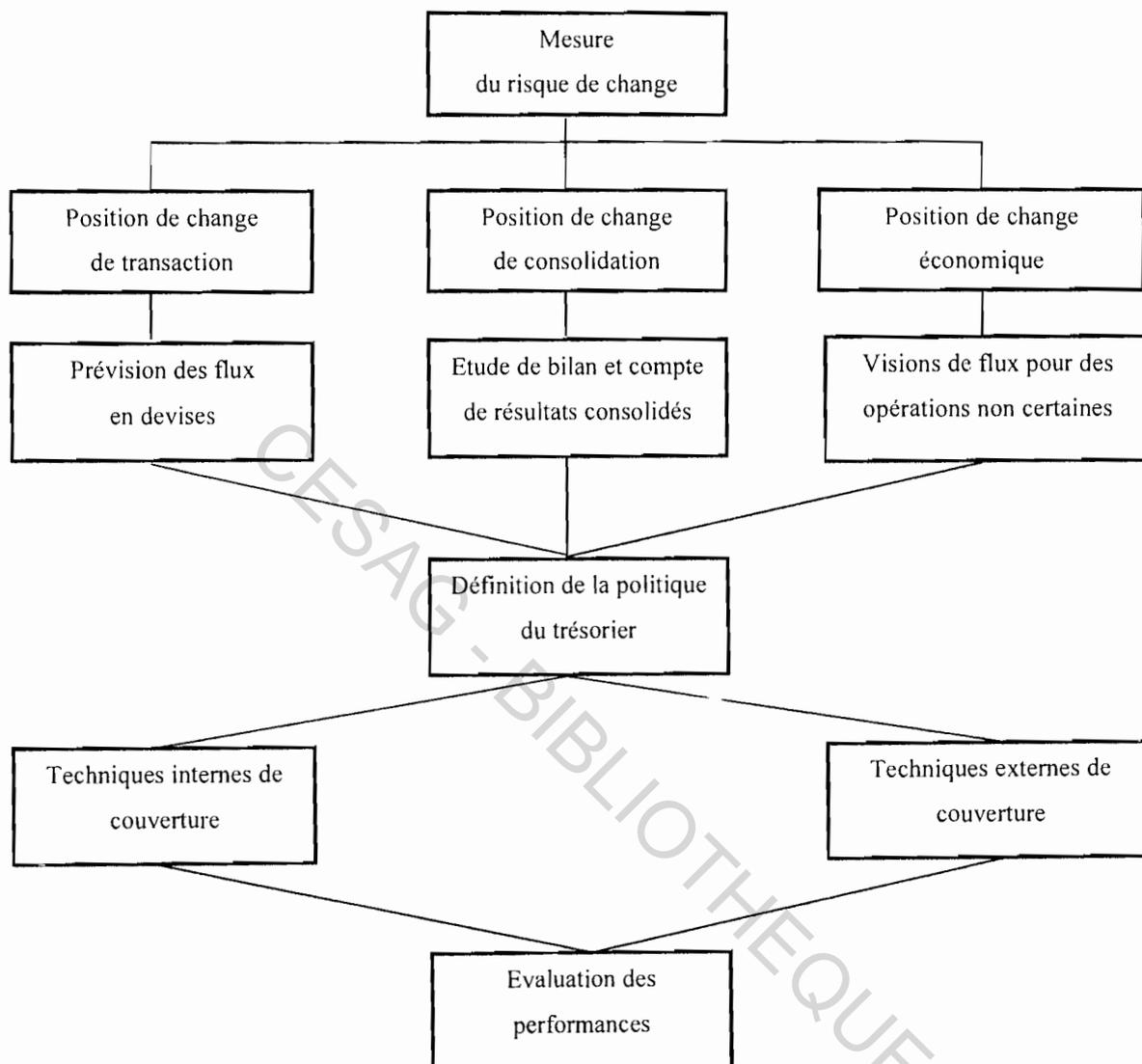
1.3.3 - Le risque de contrepartie

Comme le soulignent ROUYER & CHOINEL (2003 :p139), en dehors des trois critères classiques qui motivent le choix du trésorier (rentabilité, sécurité et liquidité), il convient de tenir compte également du risque de contrepartie qui devient aussi fondamental à une époque où la déconfiture des sociétés de bourse a pignon sur rue.

Ce risque intervient lorsque la banque n'a pas été en mesure de fournir l'équivalent d'une opération à bonne date (devises, titres, prise de pension). La prévision et la rigueur dans le suivi des mouvements de liquidité dans la gestion de la trésorerie en date de valeur permettent d'éviter ce risque. Il ne sert vraiment à rien de gagner quelques points si ce gain temporaire expose la banque à la perte de tout ou partie du principal de son placement.

¹ Le **swap** (de l'anglais *to swap* : échanger) ou l'échange financier est un produit dérivé financier. Il s'agit d'un contrat d'échange de flux financiers entre deux parties, qui sont généralement des banques ou des institutions financières.

Figure n°2 : Méthodologie de gestion du risque de change



Source : ROUSSELOT & VERDIE (1999 :p252)

La gestion de la trésorerie dans une banque revêt une dimension assez complexe. Néanmoins, la présentation théorique permet de cerner beaucoup plus aisément la spécificité qui est celle des banques. L'intégration des différentes approches évoquées dans les généralités aux principales opérations courantes dans le management de la trésorerie bancaire peut permettre une amélioration qui s'oriente vers le concept de « trésorerie zéro » et une gestion beaucoup plus souple des risques qui en découlent. Une conception dynamique de la gestion de la trésorerie d'une banque reste souhaitable compte tenu de son impact notable dans la croissance de l'institution par une participation efficace et continue à la création de valeur. Toutes les parties prenantes attendent nécessairement des retombées de la bonne gestion de la structure. Aussi, est-il opportun d'étudier la relation qui peut exister entre gestion de trésorerie et création de valeur au sein d'une institution telle que la CBAO.

DESAG - BIBLIOTHEQUE

**CHAPITRE II : OUTILS DE GESTION DE TRESORERIE ET
CREATION DE VALEUR**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les opérations de gestion de trésorerie sont assez complexes et nombreuses dans une banque. Lorsqu'il s'agit de prendre des décisions liées à la trésorerie, un certain nombre d'opérations préalables sont nécessaires parmi lesquelles :

- la mise à jour des prévisions à court terme ;
- la communication avec les correspondants ;
- la consultation et l'équilibrage des comptes nostri¹ ;
- la mise en place des modes de financement ;
- la gestion des impasses de trésorerie ;
- le choix des placements des excédents de trésorerie etc.

Dans le cas précis, l'étude se focalise sur le dernier volet à savoir la capacité de la banque à exploiter pleinement les possibilités de placements ou d'octroi de crédit qui s'offrent à elle. Les opportunités de placement des excédents de trésorerie sur le marché évoluent en fonction de certaines contraintes. Ces contraintes peuvent être d'ordre exogène et/ou endogène. A l'interne, il convient de porter une attention particulièrement sur les outils utilisés pour faciliter la prise de décision.

2.1 - LES OUTILS DE GESTION PREVISIONNELLE DE LA TRESORERIE

On constate que les flux financiers viennent de ceux qui ont un excédent de fonds vers ceux qui ont un besoin de fonds. Il convient de noter que la trésorerie peut être considérée comme un des poumons de la banque compte tenu de la sensibilité qui entoure sa gestion. Son importance en termes de volume d'activité n'est pas à démontrer. Il s'agit d'un service qui se doit d'être dynamique, efficace, prompt et réactif car il passe la plupart de son temps à s'assurer de l'exactitude des soldes ou flux prévisionnels de trésorerie.

Et pour causes, A. BOUDINOT & J.C. FRABOT (1984 :p282) mentionnent que toute opération de crédit comporte pour la banque un risque qui se matérialise généralement par un décaissement de trésorerie.

C'est ainsi que parmi les différents outils de gestion financière à court terme, on peut citer entre autres, le budget prévisionnel, le budget glissant et le tableau de bord.

¹ Nostri : Comptes ouverts chez les correspondants.

2.1.1 - Le budget prévisionnel de trésorerie

Le budget prévisionnel de trésorerie est un outil très important dans l'évaluation des besoins de financement nécessaires au fonctionnement de la banque. Il est la résultante des autres budgets tels que les budgets d'exploitation (frais généraux, achats, commissions, de TVA) et le budget d'investissement.

Selon KEISER (2004 :p388) 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. Il facilite la détermination des frais ou produits financiers à court terme conduisant à l'établissement du compte de résultat prévisionnel. Il est généralement établi sur une période de douze mois. Son élaboration nécessite forcément une collecte d'informations en provenance des autres budgets permettant, à partir des flux générés, de parvenir à une position de trésorerie de portée mensuelle.

Il peut se présenter sous deux formes : la présentation classique par les encaissements et décaissements et la présentation fonctionnelle par la variation combinée du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement.

2.1.2 -La position prévisionnelle

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. Selon KEISER (1998 : p418), son objectif est :

- de gérer la trésorerie au niveau zéro afin d'éviter les coûts dus aux découverts, mais aussi les manques à gagner dus aux excédents ;
- d'équilibrer les comptes en déficit par les excédents des autres comptes ;
- de choisir les financements et les placements les plus adaptés ;
- de gérer les comptes en date de valeur.

Tableau n°2 : MODELE DE TABLEAU DE POSITION PREVISIONNELLE OU TABLEAU DE SUIVI EN DATE DE VALEUR ADAPTE

BANQUE	Lundi 1	Mardi 2	Mercredi 3	...
A-Solde initial				
Encaissement				
B-Total				
Décaissements				
C-Total				
Solde avant décision (A+B+C=D)				
E(virement interbancaires, escompte, crédit de trésorerie, avances trésorerie, Sicav, autres				
Solde après décision = (D+E)				

Source : KEISER (1998 : p433)

2.1.3 -Le plan de trésorerie

Il s'agit d'un état récapitulatif issu généralement du tableau de bord établi généralement sur l'année. Il dresse le résultat de la consolidation des informations nécessaires à l'élaboration d'un bilan et d'un compte de résultat prévisionnels. La méthodologie utilisée pour son élaboration est présentée par la figure n°3 de KEISER.

Tableau n°3 : MODELE DE PLAN DE TRESORERIE ADAPTE

Eléments	Janvier	Février	Mars	Cumul
A- A-Solde de trésorerie initial				
Encaissements d'exploitation TTC				
Décaissements d'exploitation TTC				
B-Total flux de trésorerie d'exploitation				
C-Total flux de trésorerie d'exploitation				
D-Total flux d'investissement				
E-Total flux financiers				
Solde de trésorerie avant frais ou produits financiers à court terme (A+B+C+D+E=F)				
G-Frais et produits financiers court terme				
Solde de trésorerie après frais ou produits financiers à court terme				

Source : KEISER (1998 :p430)

2.1.4 - Le budget glissant de trésorerie

Il tire la majorité de ses données du budget général annuel de la structure. Ces données sont mises à jour permanemment. 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 change¹.

L'horizon d'un plan glissant peut s'étaler sur un mois avec une périodicité de mise à jour (7 à 15 jours) qui tient compte du fait que la trésorerie est serrée ou excédentaire. La conception d'un budget glissant est basée sur les flux, les engagements pris et les prévisions d'entrée de fonds. Dans la pratique, le budget glissant de trésorerie nécessite un suivi quotidien et requiert une précision élevée. Il a pour buts d'équilibrer les positions courtes ou déficitaires par les

¹ Julien VANDERZANDE : L'efficacité du contrôle budgétaire laisse-t-elle une place à de nouvelles procédures ?

positions longues ou excédentaires, de choisir les financements et les placements les plus appropriés par une gestion des comptes en date de valeur.

2.1.5 - Le tableau de bord du trésorier

Le tableau de bord est un système d'information (données chiffrées nécessaires et suffisantes) présentées sous forme graphique ou de 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 responsabilités¹. Son élaboration tient compte essentiellement des indicateurs de performance et de pilotage qui répondent aux différentes missions dévolues au management de la trésorerie. Il s'agit d'assurer la liquidité de la banque, de réduire les risques de change 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.

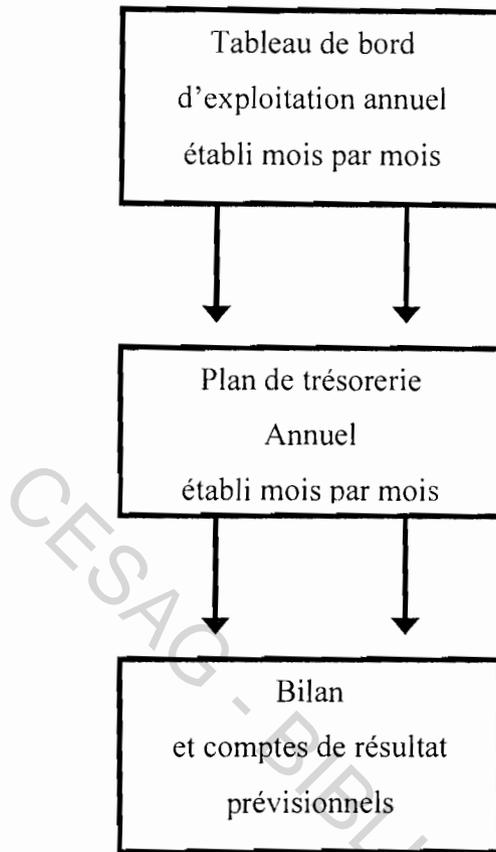
¹ http://www.vernimmen.net/html/glossaire/définition_tableau_de_bord.html

Tableau n°4 : MODELE DE TABLEAU DE BORD ADAPTE

DONNEES D'EXPLOITATION DE JANVIER A DECEMBRE					
Postes	Janvier	Février	Mars	...	Cumuls
Produits bancaires					
Autres produits d'exploitation bancaires					
Produits divers					
Charges bancaires					
Frais de personnel					
Impôts et taxes					
Autres charges externes					
Dotations aux amortissements et					
Résultat d'exploitation prévisionnel					
Délais de règlement	120 j	90j	60j	30j	comptant
Clients	X	x	x	x	x
Fournisseurs	X	x	x	x	x
Administration fiscale	X	x	x	x	x
Organismes sociaux	X	x	x	x	x

Source : KEISER (1998 : p425)

Figure n°3 : Processus d'élaboration d'une prévision de trésorerie



Source : KEISER (2004 :389)

Des schémas standards peuvent être proposés par les éditeurs de logiciel de management de la trésorerie aussi bien pour le budget prévisionnel, le budget glissant et le tableau de bord. Néanmoins, la souplesse des tableurs peut également permettre d'élaborer ces outils de gestion conformément aux besoins de chaque institution. L'adéquation de ces outils avec le milieu bancaire sera analysée et étudiée dans les approches de recommandations à la structure.

2.2 - GESTION DE TRESORERIE ET CREATION DE VALEUR

La trésorerie zéro reste la mouture vers laquelle toute définition de plan stratégique converge avec une tendance de plus en plus prononcée pour une planification budgétaire et financière qui intègre rigueur et flexibilité. En effet, le concept de trésorerie zéro (Zero balance

account : ZBA) vise à une optimisation du volume d'argent disponible qui ne doit être ni positif (donc non placé) ni négatif (générant des frais financiers)¹. Dans le contexte bancaire, il s'agit de composer avec plusieurs paramètres sur des marchés à risques (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.

Après l'approche de la trésorerie, il est question de ressortir la synergie qui existe entre la gestion de la trésorerie et la création de valeur à travers sa définition et ses déterminants.

2.2.1 - La notion de création de valeur

Le concept de création de valeur revient de plus en plus dans les analyses et les exposés aussi bien des dirigeants que des actionnaires. Ce concept attribué à Michael PORTER reste ambigu jusqu'à présent puisqu'il est désormais utilisé dans presque tous les domaines (finance, échange commercial, comptabilité, partenariat et autres).

En finance, il évoque, selon MOTTIS² et PONSSARD³ dans leur article dénommé « *CRÉATION DE VALEUR ET POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION : Enjeux et pratiques* » (2000 ; p80)⁴, la maximisation du profit de l'actionnaire.

Il est présenté comme un indicateur de performance assez pertinent qui favorise la transparence entre les marchés financiers et les impératifs de gestion interne des entreprises.

Néanmoins, l'approche de définition de ce concept reste diversement appréciée selon que l'on se situe dans la position d'actionnaire ou de dirigeant poursuivent les mêmes auteurs ; puisque selon eux, cet objectif de maximisation de profit est assujéti à d'autres phénomènes indépendants des actionnaires ou des dirigeants.

La création de valeur du point de vue des dirigeants peut être également perçue comme le surplus dégagé par le cycle d'exploitation qui favorise mieux l'appréciation de leur (dirigeant)

¹ http://www.verimmen.net/html/glossaire/définition_budget_de_trésorerie.html

² ESSEC & Laboratoire d'Économétrie de l'École polytechnique

³ Laboratoire d'Économétrie de l'École polytechnique

⁴ <http://www.anales.org/gc/2000/gc06-2000/78-92.pdf>

performance par les investisseurs. Le dirigeant¹ trouve ainsi l'obligation de traduire les investissements en capacité de production pour une rentabilité supérieure au coût d'opportunité du capital.

Ainsi, les nouvelles conditions des marchés financiers poussent à une fusion entre stratégie financière et gestion opérationnelle. Il faut alors que la structure d'aujourd'hui produise les capitaux nécessaires à sa richesse de demain.

Les indicateurs qui permettent cette performance doivent concilier les ambitions des actionnaires et celles des dirigeants. C'est ainsi que la « SVA : Shareholder Value Added » ou « valeur ajoutée actionnaires » se révèle alors comme une vision intégrée des préoccupations financières et opérationnelles².

Elle a introduit la gestion par la valeur et devient la confluence pour le rapprochement des intérêts des propriétaires de ceux surtout des dirigeants.

2.2.2 - Les déterminants de la création de valeur

Les indicateurs de performance traditionnellement communiqués aux marchés financiers jusqu'aux années 1970 retiennent fréquemment le bénéfice par action comme indicateur de performance. Depuis le plaidoyer majeur développé par le professeur de finance américain Alfred RAPPAPORT (« Creating Shareholder Value », 1986) qui affirme en effet que les indicateurs comptables et autres ratios traditionnels n'offrent qu'un tableau de bord volumétrique, peu propice aux extrapolations qualitatives en termes de stratégie à suivre, ces indicateurs traditionnels sont tombés en désuétude. Ils cessent de répondre pleinement aux besoins des marchés financiers comme à ceux du management.

La notion de « création de valeur pour les actionnaires » est diversement partagée.. Cette notion de SVA vise à calculer la création de valeur dégagée par l'entreprise pour l'actionnaire. Cette valeur se mesure comme la différence entre le résultat d'exploitation après impôts et le coût de financement de l'actif net. Elle rapproche ainsi le cash-flow du coût du capital investi pour le

¹ Le dirigeant est celui qui est chargé de conduire une société dans le but de faire fructifier les investissements effectués. Il peut être confondu à l'investisseur.

² http://www.lesechos.fr/formations/entreprendre/articles/article_9_6.htm du 03/07/2008

générer et valorise le différentiel dégagé, lequel traduit précisément la vraie richesse créée pour les actionnaires¹.

En d'autres termes, si l'indicateur SVA est positif, il représente la création de valeur dégagée par l'entreprise après le paiement de son dû auprès des parties prenantes que représentent les créanciers, les banquiers, les actionnaires, etc. Dans le cas contraire, l'entreprise enregistre une baisse de valeur pour ses actionnaires, ce qui peut porter atteinte à leur exigence.

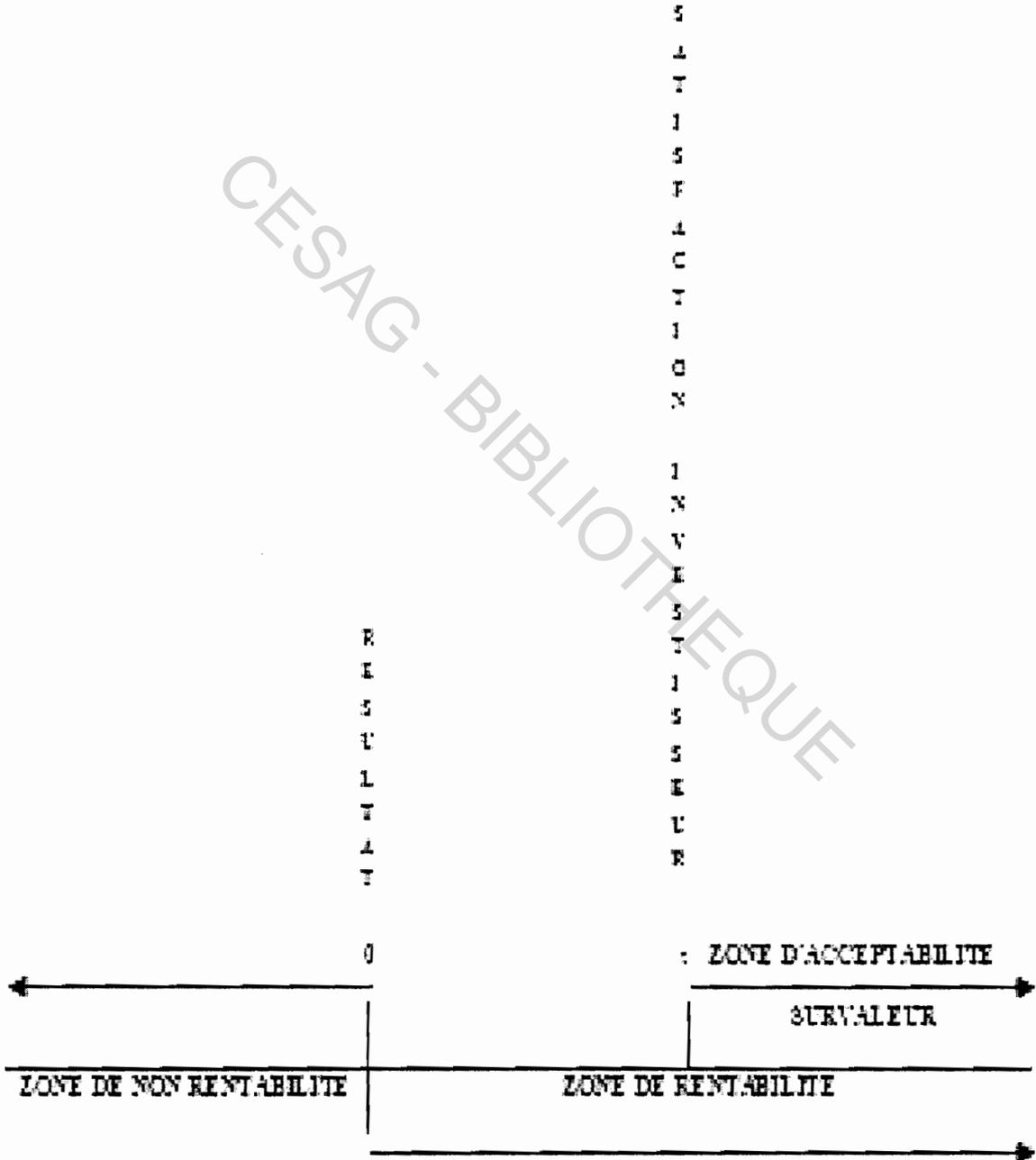
C'est ainsi que certains Cabinets de consultance d'audit ou de conseil (B. STEWART, ex-ARTHUR ANDERSEN) ont repris la théorie pertinente de MODIGLIANI-MILLER (1958) pour définir l'EVA (« Economic Value Added » ou Valeur Ajoutée Economique) ou la SVA (« Shareholder Value Added ») comme instrument de mesure de la création de valeur.

Aussi, partant de la formule de détermination de l'EVA, il convient de retenir comme déterminants de la création de valeur les éléments qui suivent :

- le résultat d'exploitation après impôts ;
- le coût de financement de l'actif net ;
- le cash flow net.

Figure n°4 : Echelle de lecture de la création de valeur

ECHELLE DE LECTURE DE LA RENTABILITE CHEZ L'INVESTISSEUR



Source : nous-même

Pour un investisseur quelconque, accepter un projet suppose que la rentabilité dégagée par le projet dépasse le niveau de retour sur investissement exigé. C'est pourquoi sa satisfaction se trouve bien au-delà du résultat dégagé par l'exploitation. Entre 0 et 1 se trouve la zone de couverture du gain attendu. L'assurance de l'acceptation d'un projet quelconque se trouve au-delà du point 1.

Ainsi, la création de valeur mute vers une vision orientée beaucoup plus finance que comptable ; une notion fondamentale qui s'appuie sur le « Cash Management » et qui s'empare rapidement du monde de la gestion. En dehors des déterminants, sa mise en application nécessite d'actionner certains leviers pour aboutir à un résultat satisfaisant. Parmi les principaux leviers sur lesquels il est important d'appuyer on peut relever :

- la rationalisation des coûts ;
- la recherche d'opportunité de croissance rentable ;
- l'analyse de la typologie de la clientèle ;
- la gestion du portefeuille produit ;
- 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.

Il s'agit concrètement pour le trésorier de la banque de procéder aux différentes combinaisons qui permettent à celle-ci de payer moins de frais financiers, de frais de transfert, d'accuser moins de pertes de change sur le marché et surtout de maximiser les gains, les intérêts, les plus-values, bref de créer de la valeur.

Dans le cas des entreprises ordinaires (autres que les banques) BODIE & MERTON (2007 : p81) évoquent les avantages d'une approche plus dynamique à partir du tableau des flux de trésorerie. Ce tableau est bâti essentiellement autour des comptes bancaires et ne tient pas compte des jugements tels que les produits non encaissables ou les charges non décaissables. Ces jugements qui représentent en réalité des choix comptables (amortissements, provisions,

variations de stocks etc) ne permettent pas aux dirigeants de savoir si la structure gagne ou perd de l'argent et surtout d'en saisir les raisons.

Parmi les sources de création de valeur, on distingue à part les crédits octroyés, entre autres, les différents placements effectués par la banque à savoir les placements monétaires et les placements financiers.

2.2.3 - Les placements monétaires

Le marché monétaire (money market) est la partie du marché des capitaux où les institutions telles que les trésors nationaux, la banque centrale, les banques primaires négocient les effets à court terme à savoir les bons de trésors, les obligations, etc.

Il s'agit selon FORGET (2004 : p138) de titres négociables, généralement à échéance fixe et à durée courte, émis par les établissements de crédit pour refinancer leurs actifs à court terme.

Le marché monétaire est composé de deux compartiments qui sont le marché interbancaire et le marché des titres et créances négociables. Le marché interbancaire est un espace dans lequel les banques et établissements de crédits et assimilés se font réciproquement des prêts ou emprunts qui constituent des placements monétaires pour les uns et des financements pour les autres. Comme placements monétaires, on peut noter également les prises de pension qui sont des moyens de refinancement des banques primaires par la banque centrale. En ce qui concerne les titres négociables, on peut distinguer les bons de trésor, les billets de trésorerie (réservés aux entreprises) et les certificats de dépôts entre autres. Les bons de trésor sont des titres de créances détenus sur l'Etat. Ils constituent l'un des placements privilégiés des banques car ils sont considérés comme sûrs puisqu'un Etat ne peut tomber en faillite. Les certificats de dépôt (certificate of deposit) par contre, sont des titres standards de prêt qui peuvent être libellés sous forme d'attestation écrite portant sur un montant et un taux déterminés pour une durée plus ou moins courte.

2.2.4 - Les placements financiers

Les placements financiers se font initialement à long terme. Ils portent sur les titres que sont les actions et les obligations. Ils sont devenus des composantes importantes du court terme grâce à la bourse et surtout à l'introduction du système de cotation par ordinateur qui a fait accroître leur niveau de liquidité. Il est rentré dans l'usage des grandes banques de suivre en

direct, minute par minute, l'évolution des différents cours des titres et devises par les systèmes Reuter ou Telerate afin de faciliter le suivi des placements courts et pour prendre les bonnes décisions à temps.

Il existe également d'autres produits de placements financiers qui appartiennent à la famille des OPCVM (Organismes de Placements Collectifs en Valeurs Mobilières) tels que les SICAV (Société d'Investissement à Capital Variable), les FCP (Fonds Communs de Placement) dont il est préférable, selon FORGET (2004 : p143), que la gestion soit confiée à des gestionnaires professionnels qui ne disposent pas des mêmes informations que les trésoriers.

Etant donné qu'il existe deux compartiments sur le marché boursier, celui des actions et celui des obligations, ces deux derniers produits proposent des portefeuilles combinant des formes de placements issus des deux compartiments (actions et obligations) suivant le degré d'aversion aux risques de la banque. La seule différence entre les deux produits réside au niveau du mode de gestion ; l'un est constitué juridiquement en société (SICAV) tandis que l'autre est carrément un produit. Les Fonds Communs de Placements sont vendus en parts (unités de participation) au plus grand nombre d'épargnants possible. Les montants recueillis sont ensuite investis selon les caractéristiques de chaque fonds. Les parts restent cessibles à tout moment contre de la liquidité.

A la lumière des faits évoqués et dans le but d'atteindre une efficacité dans l'utilisation des outils utilisés dans la gestion de la trésorerie à la CBAO, une démarche méthodologique sera adoptée pour la conduite de l'étude permettant l'identification des indicateurs, des variables et de leurs différentes composantes.

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La méthodologie de la recherche est toute démarche structurée et organisée mise en œuvre dans le but d'atteindre un objectif scientifique donnée. Ainsi, pour analyser les outils de gestion de la trésorerie dans une perspective de création de valeur, la méthodologie pour laquelle nous avons opté se décline en trois principaux points :

- La présentation du modèle d'analyse ;
- La présentation de la démarche ;
- La description des outils de mobilisation et d'étude des données ;
- Le test du modèle d'analyse et ses résultats.

3.1 – LE MODELE D'ANALYSE, VARIABLES ET INDICATEURS

A la lumière de la revue de littérature effectuée, il ressort que l'on peut établir une relation entre les outils de gestion de trésorerie et la création de valeur. Cette relation est soumise à un certain nombre de variables que cette étude s'applique à ressortir.

On désigne par variable tout ce qui est susceptible de changer, de varier, d'évoluer ou une quantité inconnue représentée par un symbole ou encore une entité symbolique (valeur numérique, chaîne de caractères, référence). Elle peut être dépendante (expliquée) lorsqu'elle subit l'influence d'autres variables dénommées indépendantes ou explicatives.

3.1.1 - Identification des variables d'influence et leurs indicateurs

Le processus qui conduit à la création de valeur à partir de la gestion de la trésorerie commence en amont du processus d'élaboration du plan d'affaires ou du budget général de la structure. En effet, une optimisation dans la gestion de la trésorerie dans une banque provient de l'objectif global défini en termes de résultat. Il est procédé ensuite à une répartition de l'objectif global en plan opérationnel ou sectoriel pour chaque direction. Le plan opérationnel est fondu en budgets eux-mêmes convertibles en tâches spécifiques. Et l'atteinte de l'objectif global élaboré dans la planification stratégique procède de la conjonction des réalisations à tous les niveaux de responsabilités. En ce moment, la trésorerie devient l'une des bases de réalisation de toutes les prévisions à long, moyen ou court terme. Les outils utilisés pour sa gestion respectent ainsi l'ordre de résolution des problèmes avec une vision globale sur l'ensemble du processus d'affectation ou de recherche des ressources financières. C'est ainsi qu'on peut distinguer les variables suivantes :

- Le budget prévisionnel
- Le tableau de suivi
- Le plan de trésorerie
- Le budget glissant
- Le tableau de bord
- Le bilan et comptes de résultat prévisionnels

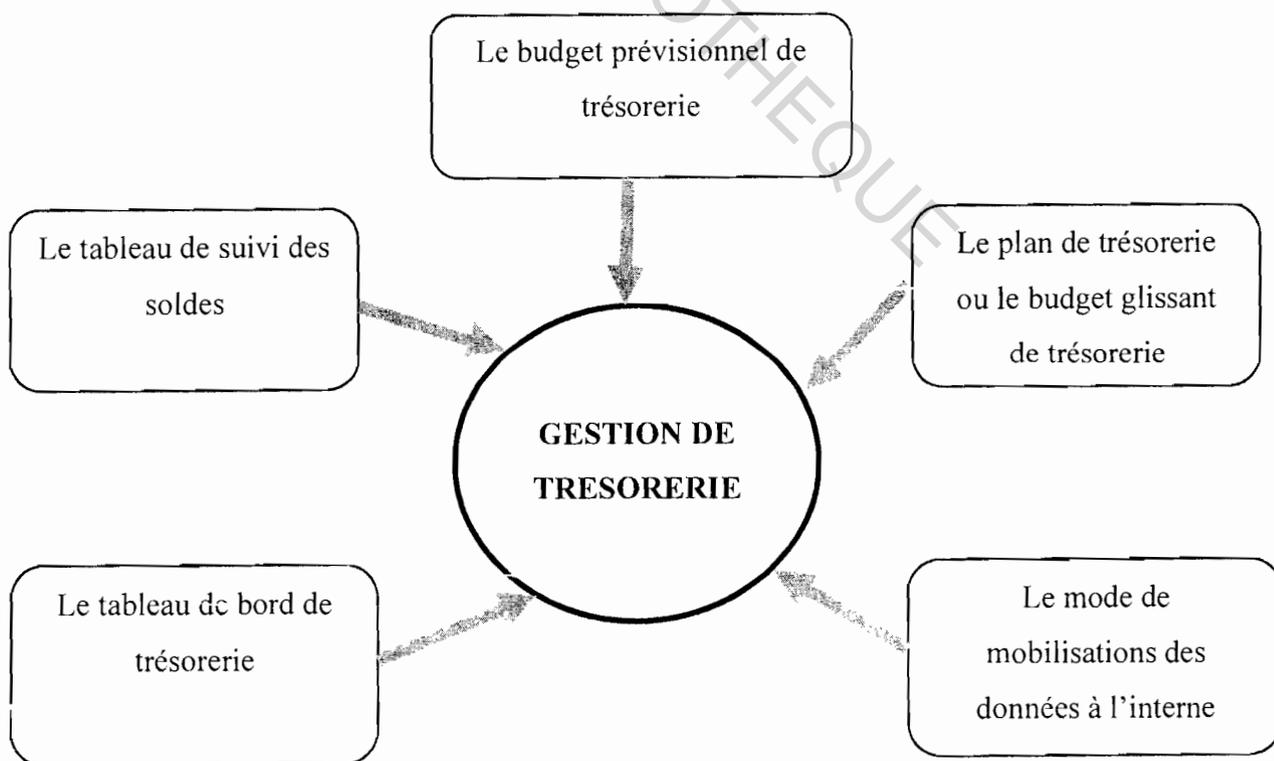
Pour notre modèle, nous avons retenu comme variables significatives le budget prévisionnel, le tableau de suivi, le plan de trésorerie et le tableau de bord de trésorerie.

L'un des facteurs clé de succès provient du respect des allocations budgétaires, de l'atteinte des objectifs au plan opérationnel et des outils utilisés et le dynamisme du trésorier.

3.1.2 -- Conception du modèle d'analyse

Pour les besoins de l'étude, nous retenons pour notre analyse seulement les cinq premières variables.

Figure n°5 : Modèle d'analyse



Source : nous-même

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, de la prévision des dépenses et des recettes attendues pendant une période donnée et de l'obtention de gains intéressants parmi des opportunités qui ne sont pas toutes.

Tableau n°5 : Récapitulatif de l'analyse des variables

VARIABLES	INDICATEURS	COMPOSANTES
Le budget prévisionnel de trésorerie	la valeur globale de la liquidité due à la clientèle sur le premier trimestre	Objectifs visés : * Crédits octroyés ; * Placements effectués ; * Volume des dépôts des clients ; * Plafonds en termes de risques.
Le tableau de suivi des soldes	la valeur totale des fonds propres	Mise en œuvre des programmes d'action : * Respect des obligations légales ; * Couverture des dépenses de fonctionnement ; * Ventilation des objectifs ; * Répartition des responsabilités.
Le plan de trésorerie	Situation de surliquidité	Processus d'affectation des fonds : * Suivi de l'exécution des placements rentables ; * Supervision des échéances de dénouement ; * Analyse des écarts et recherche d'opportunités intéressantes.
Le tableau de bord de trésorerie	Pilotage efficace des ressources	Evaluation des outils : * Efficacité des outils ; * Pertinence de la distinction entre fonds propres et avoir de la clientèle ; * Flexibilité et adaptabilité ; * Esprit de veille du trésorier ; * Capacité de bons résultats sous pression.

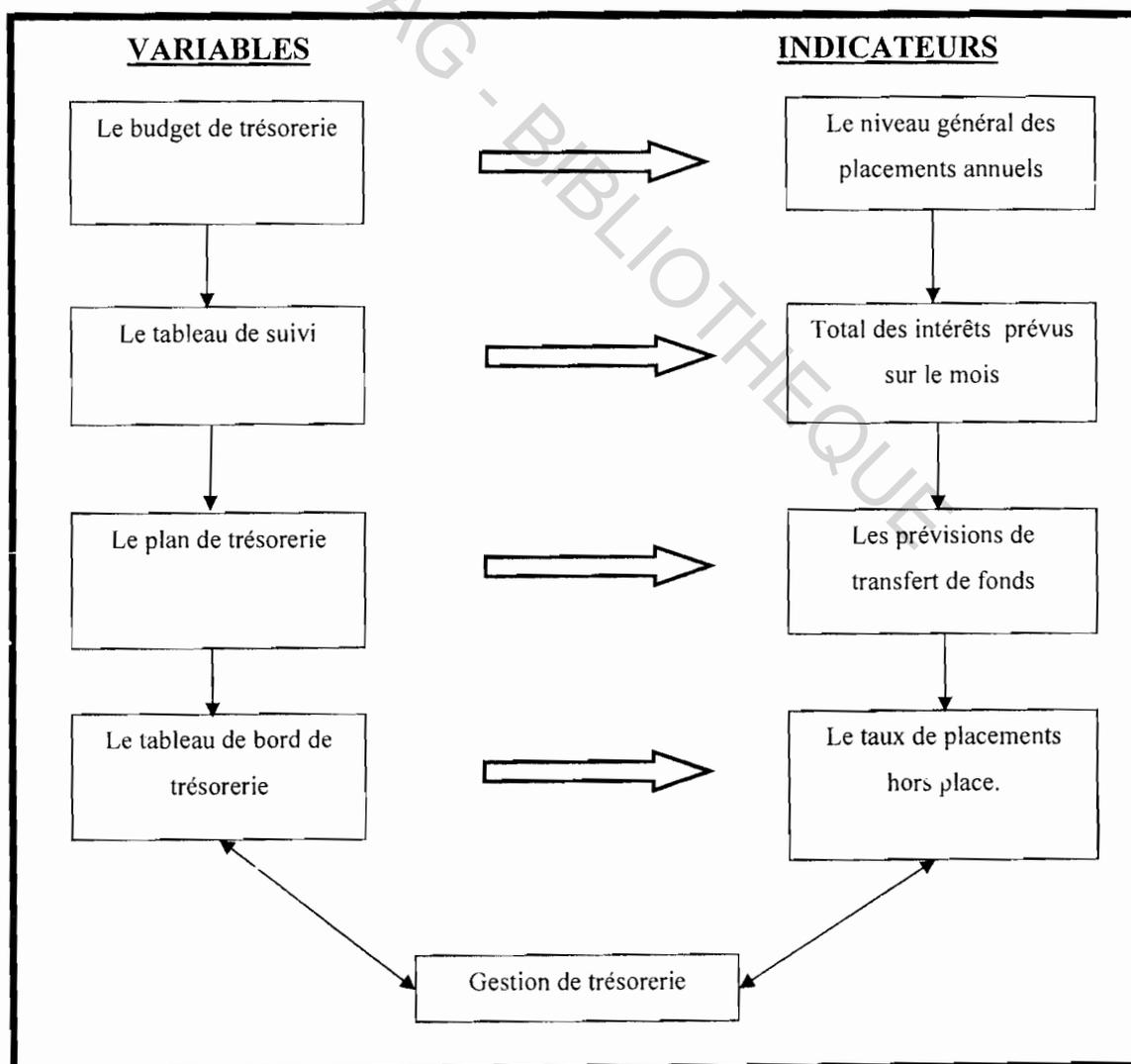
Source : nous-même

L'analyse des outils utilisés pour la gestion de la trésorerie en vue de la création de valeur se fait sur la base de ce modèle. Il s'agit d'un modèle d'évaluation de ces outils dans leur forme actuelle et tels qu'ils se présentent par rapport à ceux proposés par la théorie exposée dans la section 2 de ce chapitre.

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.

Un indicateur, selon le dictionnaire Petit Robert, est une unité d'information, quantitative ou qualitative, qui sert d'outil pour mesurer de façon approximative la manifestation d'une réalité changeante (variable); c'est un paramètre qui permet de contrôler un processus et son évolution.

Figure n°6 : Mesures et indicateurs des variables



Source : nous-même

3.2 DESCRIPTION ET MOBILISATION DES DONNEES

3.2.1 -La présentation de la démarche

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 comme indiqué des échantillons interviewés (annexe n°11).

3.2.2 – Description des outils de recueil et d'étude des données

Les analyses des données doivent permettre de bien appréhender la problématique de cette étude. La collecte des données et les moyens utilisés pour y parvenir restent tout aussi importants que l'analyse des résultats auxquels l'étude de ces données aboutit. Aussi, avons-nous utilisé les interviews, les observations sur le terrain ainsi que l'analyse documentaire :

- **les interviews** : elles représentent la grande partie des moyens que nous avons mis en œuvre pour la collecte des données (confère n°12 : histogramme des échantillons d'interviews). C'est ainsi que nous avons pu interviewer le trésorier. Il est un des acteurs majeurs dans l'étude. En effet, nous avons passé assez de temps avec lui, par conséquent, le nombre d'interview réalisé avec lui et son assistant reste supérieur à tous ceux que nous avons effectués avec les autres responsables. Pour vérifier certaines assertions avancées par le trésorier et nous enquérir des points de vue de son supérieur hiérarchique, nous avons arrangé quelques interviews avec le Directeur des opérations. Afin d'approcher de près les méthodes de confection, de suivi et d'exécution des budgets en général et celui de la trésorerie en particulier, nous avons également interviewé l'un des responsables du contrôle de gestion. Le choix de notre échantillon (voir annexe n°11) s'est limité aux directions des opérations et du contrôle de gestion. Nous avons échangé avec le service crédit documentaire et transfert et réception de fonds afin d'examiner la durée d'exécution des ordres. Il s'agit d'interviews sous forme de questionnaires avec des guides d'entretien administrés en tête à tête 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 (confère histogramme annexe n°12). Les questionnaires

ont permis aux différentes personnes rencontrées d'émettre leurs opinions sur les points suivants :

- ✓ l'existence réelle de manque de coordination dans l'élaboration des prévisions budgétaires de trésorerie et son impact sur le respect des engagements impliquant la liquidité ;
- ✓ 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 ratio résultant du défaut de performance et de qualité notable des outils employés dans la gestion de la trésorerie ;
- ✓ la contribution que pourrait apporter une amélioration de ces outils à la création de valeur.

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

- ✓ prévisions budgétaires de trésorerie de 2005 à 2007 ainsi que les réalisations ;
- ✓ la note d'information sur l'emprunt obligataire de 75 milliards de ₣ CFA lancé par l'Etat du Sénégal le 11 septembre 2007 dénommé « Etat du Sénégal 5,5 % 2007 - 2012 » ;
- ✓ le dossier de lancement par le Trésor Public de Côte d'Ivoire des bons du Trésor par adjudication dénommé A600051B3BTATRESCITXMLT SEPT 2009 de valeur nominale unitaire de 1 million de FCFA dont la souscription a été ouverte le 06 septembre 2007.

L'analyse de ces différents documents qui affectent directement la gestion de la trésorerie nous a permis de déceler une complexité et une lourdeur dans la collecte, la mise à jour et le traitement des informations permettant d'optimiser la gestion de la trésorerie.

• **les observations sur le terrain** : nous avons pu participer au traitement des opérations quotidiennes liées à la gestion de la trésorerie. Parmi ces opérations se trouvent celles évoquées dans l'analyse documentaire. Pour notre analyse, nous avons retenu ces trois opérations parce qu'elles sont révélatrices des difficultés rencontrées dans l'utilisation des outils en vigueur pour la gestion de la trésorerie. Ces difficultés (complexité et lourdeur) sont

caractéristiques d'un certain ralentissement de la vitesse d'exécution des travaux au sein du service trésorerie. Lorsque nous considérons la proposition préconisée par ROUSSELOT et VERDIE (1999 : p216) sur la démarche du trésorier dans le choix d'un instrument financier à savoir : mesurer le degré d'exposition au risque, construire des anticipations sur le devenir des taux d'intérêt et ensuite effectuer son choix, nous pouvons évoquer un écart assez considérable (confère annexe n°13 : tableau récapitulatif des observations-types).

Ce chapitre a permis de ressortir les différentes variables qui interviennent dans le processus qui conduit la gestion de la trésorerie à la création de valeur pour la banque. Parmi l'ensemble des variables identifiées, certaines ont été maintenues, dans le cadre de cette étude, afin d'élaborer le modèle d'analyse retenu. Il est à remarquer que les variables restent hiérarchisées, en d'autres termes, elles partent de la planification stratégique et descendent dans les plans opérationnels et ensuite au niveau des budgets. Il convient de mentionner l'impact des outils de gestion de la trésorerie sur la création de valeur. Ces outils sont d'une importance non négligeable et concourent très fortement à la réalisation des objectifs globaux définis au niveau stratégique et doivent donc faire l'objet d'analyse en vue de leur perfectionnement.

La création de valeur en tant que variable dépendante subit l'influence d'autres variables. Il s'agit de la stratégie globale définie par la direction générale dans le but d'atteindre les objectifs fixés. Elle définit le niveau de rentabilité ou de résultat de façon précise. Ensuite, elle déploie les moyens opérationnels à mettre en œuvre pour parvenir à l'objectif stratégique. La détermination et la répartition des moyens sont élaborées par le contrôle de gestion qui est en même temps chargé de suivre leur mise en œuvre à travers l'analyse des écarts. Enfin, la direction des opérations qui est chargée de la supervision de la gestion de la trésorerie, doit dans son travail de supervision insuffler le dynamisme et l'efficacité nécessaire à la création de valeur.

La relation qui existe entre les outils qui sont utilisés dans la gestion de la trésorerie d'une banque et leur rôle sur la création de valeur pour l'institution ne paraît pas évidente. Néanmoins, à partir de l'approche théorique, le lien entre les outils de gestion de la trésorerie et la création de valeur est ressorti afin qu'une prise en charge des outils pour l'amélioration de leur efficacité soit réelle. Partant du modèle d'analyse décliné dans cette étude et à la suite de l'exposé de l'usage couramment accepté par la théorie, la relation gestion de trésorerie et création de valeur est examinée à la lumière des différentes variables identifiées.

De façon plus concrète, il est primordial de procéder à la description et à l'analyse de l'existant. En d'autres termes, faire l'exposé des réalités du terrain à la lumière des observations et

propositions de POLONIATO & VOYENNE (1997 : p57) sur l'informatisation de la gestion de la trésorerie, la mise à jour continue des connaissances et les qualités nécessaires à un bon trésorier. Il convient de noter que l'analyse s'effectue à partir d'un modèle d'évaluation des outils qui sont en cours d'utilisation. Dans la présentation de la structure qui fait l'objet de cette étude et l'application du modèle d'analyse, il est possible de parvenir à une amélioration des outils couramment utilisés afin d'accroître leur rendement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PARTIE II : L'ANALYSE DES OUTILS DE GESTION DE LA
TRESORERIE DE LA CBAO**

CESAG
BIBLIOTHEQUE

La deuxième partie de cette étude consiste à analyser les outils de gestion de la trésorerie de la CBAO à travers le modèle d'analyse décliné plus haut. Cette analyse permettra d'apporter des contributions à l'amélioration de ces outils de gestion pour accroître la création de valeur pour la structure.

Concrètement, il s'agit de passer les outils utilisés sur le terrain au crible du modèle d'analyse en vue d'identifier les forces et les faiblesses de ces outils pour parvenir à des suggestions allant dans le sens de l'accroissement de la création de valeur. Les observations peuvent être d'ordre général et spécifique et portent sur :

- l'organisation interne du service trésorerie et le déploiement de l'effectif;
- les limites des outils utilisés et les difficultés rencontrées dans leur utilisation ;
- les problèmes d'intégration entre les différents outils ;
- les perspectives de renforcement de la relation outils de gestion de trésorerie et création de valeur ;

Cette partie de l'étude contient deux chapitres. Le premier chapitre présente la structure dans laquelle l'étude a été menée : la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale, CBAO. Cette prise de connaissance se fera à travers sa mission, ses activités, l'organisation et la performance du groupe. Ce chapitre fait également référence aux règles applicables en matière de respect des normes de gestion et des normes prudentielles définies par la structure de tutelle. Ces règles affichent généralement des relations très étroites avec la gestion de la trésorerie.

Le second chapitre permettra de ressortir les analyses et les résultats sur les outils de gestion de la trésorerie, d'en approcher les forces et les faiblesses ainsi que les risques éventuels auxquels ces défaillances assujettissent la banque. Enfin, Il proposera une série de recommandations et de spécimens de présentation des outils dans une forme améliorée par rapport à la pratique en vigueur sur le terrain au moment de l'étude.

CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA CBAO

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'institution qui a bien voulu abriter notre étude est une institution bancaire de droit sénégalais dénommée CBAO : Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale. Elle fait partie de l'une des plus vieilles banques de l'Afrique de l'ouest francophone et regorge de grandes potentialités en termes de moyens aussi bien humains que matériels.

Cette étude s'est déroulée au sein du service de trésorerie à la direction des opérations et porte sur les outils qui permettent à ce service de créer de la valeur par la gestion de la trésorerie. Il s'agit d'une analyse de ces outils afin d'en ressortir les forces et les faiblesses et proposer des mesures pour augmenter leur niveau de contribution à la création de valeur pour la banque.

4.1 - LA COMPAGNIE BANCAIRE DE L'AFRIQUE OCCIDENTALE

Elle a son siège à Dakar. Elle est une société anonyme au capital de 9 000 000 000 de francs CFA.

4.1.1 – La mission de la CBAO

L'activité principale de la CBAO consiste à collecter les ressources et à octroyer des crédits à la clientèle. Aux termes de l'article 3 de la loi portant réglementation bancaire de l'UMOA « Sont considérées comme banques les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé 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 ».

4.1.2 – Les activités de la CBAO

La CBAO est la première banque de l'Afrique occidentale en termes d'ancienneté. Elle est fondée en 1853. Elle a fêté en 2003 ces 150 ans d'anniversaire. Elle compte 23 agences et 8 bureaux au Sénégal. Elle a une filiale à Paris dénommée la Compagnie Bancaire Internationale de Paris CBIP. Elle est également la première banque du Sénégal en termes de total de bilan exercice 2006 et la deuxième banque de l'UEMOA derrière la SGBCI selon le classement de la commission bancaire. L'activité principale de la CBAO s'articule autour de la collecte et du crédit au particulier, aux sociétés, aux banques, à l'Etat Sénégalais, aux institutions. Elle dispose

d'une gamme élargie de produits, crédit immobilier, crédit à la consommation, les services de monétique, le crédit bail, le transfert d'argent, le micro crédit en cours de lancement etc.

4.1.3 - L'organisation et la performance du groupe

Les organes de gestion de la CBAO sont constitués par un Conseil d'Administration composé de six membres et une Direction Générale appuyée par deux directions générales adjointes. Cette organisation est schématisée par l'organigramme général (annexe n°2) et par celui des directions générales adjointes (annexe n°3).

Tableau n°6 : Chiffres clés exercice 2006

(Exprimés en millions de F CFA)

DESIGNATION	GRANDEURS CARACTERISTIQUES
Dépôts de la clientèle	330 519
Créances sur la clientèle	240 311
Total du bilan	442 832
Capitaux propres après répartition	37 681
Produit Net Bancaire	28 021
Résultat Brut d'Exploitation	17 184
Résultat d'Exploitation	12 725
Résultat Net	10 116
Coefficient d'exploitation	39,04%
Effectif au 31 décembre 2006	278

Source : CBAO (2006 : p10)

Tableau n°7 : Evolution de la part de marché

Parts de marché	31/12/2001	31/12/2002	31/12/2003	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006
Ressources «clientèle»	16,20%	17,10%	18,70%	22,70%	21,50%	22,95%
Emplois «clientèle»	11,60%	13,90%	15,30%	16,80%	17,90%	19,71%
Engagements par signature	19,60%	24,30%	19,70%	27,50%	36,25%	36,42%

Source : CBAO (2006 : p12)

CE SAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n°8 : Etats financiers résumés et comparés
aux 31 décembre 2006 et 2005
 (Exprimés en Millions de francs CFA)

ACTIF	SOLDE 31/12/2006	SOLDE 31/12/2005
Opérations de trésorerie et opérations interbancaires	69 555	50 684
Opérations avec la clientèle	240 311	193 887
Titres de placement	101 012	76 220
Comptes d'ordre et opérations diverses	13 540	13 194
Immobilisations financières	8 260	7 339
Immobilisations corporelles	9 442	9 423
Immobilisations incorporelles	702	771
Total Actif	442 822	351 518

PASSIF	SOLDE 31/12/2006	SOLDE 31/12/2005
Dettes interbancaires	61 466	11 437
Dettes à l'égard de la clientèle	330 519	295 875
Comptes d'ordre et d'opérations diverses	8 592	8 487
Provision pour risques et charges	2 740	2 930
Compte bloqué d'actionnaires	0	2 500
Provisions pour risques bancaires généraux	24	24
Capital	9 000	9 000
Réserves	20 365	13 509
Résultat de l'exercice après impôt	10 116	7 756
Total passif	442 822	351 518

Source : CBAO (2006 : p14)

Tableau n°9 : Comptes d'exploitation résumés et comparés
aux 31 décembre 2006 et 2005
 (Exprimés en Millions de francs CFA)

CHARGES	SOLDE 31/12/2006	SOLDE 31/12/2005
Charges bancaires	9 409	8 986
Frais de Personnel	3 841	3 327
Impôts, taxes et versements assimilés	411	411
Autres charges externes et diverses d'exploitation	7 022	6 699
Dotations aux amortissements	2 356	2 334
Dotations aux provisions et pertes sur créances	4 263	4 196
Charges exceptionnelles	310	125
Pertes sur exercices antérieurs	1 700	374
Impôt sur le bénéfice	2 320	1 850
Bénéfice net de la période	10 116	7 756
Total Charges	41 748	36 058

PRODUITS	SOLDE 31/12/2006	SOLDE 31/12/2005
Produits bancaires	37 929	33 577
Autres produits d'exploitation	339	575
Produits divers d'exploitation	144	145
Reprise de provisions	2 342	1 506
Produits exceptionnels	235	42
Profits sur exercices antérieurs	759	213
Total Produits	41 748	36 058

Source : CBAO (2006 : p15)

4.2 - LE RESPECT DES NORMES DE GESTION ET NORMES PRUDENTIELLES

Etant donné que les banques sont exposées à des risques qui peuvent entraîner leur faillite, les autorités de contrôle ont mis en place un dispositif prudentiel qui est continuellement mis à jour compte tenu de l'évolution des activités bancaires. Ce dispositif applicable aux banques de l'UMOA (Union Monétaire Ouest Africaine) repose sur trois points essentiels :

- les conditions d'exercice de la profession ;
- la réglementation d'opérations spécifiques ;
- les normes de gestion.

Parmi ces trois points, il est opportun de mentionner que les normes de gestion et de prudence intéressent cette étude de part l'impact des mouvements des capitaux que la gestion de la trésorerie provoque dans la structure financière de la banque.

4.2.1 - Les normes de gestion

En ce qui concerne les normes de gestion et les normes prudentielles, elles ont fait l'objet d'une décision du Conseil des Ministres de l'UMOA¹ en sa session du 17/06/1999 portant sur :

- la couverture de risque : Fonds Propres/ Risques $\geq 8\%$
- l'équilibre de la structure financière : Ressources Stables/Emplois LMT $\geq 0,75$
- la gestion des risques : le montant total des risques sur une même signature ne peut dépasser 75% des fonds propres effectifs et le volume global des risques atteignant individuellement 25% de ces fonds propres ne peut excéder huit fois le montant de ces derniers ;
- la gestion de la liquidité : le rapport entre, d'une part, les actifs disponibles et, d'autre part, le passif exigibles ou les engagements susceptibles d'être exécutés à court terme doit être supérieur à 75% ;
- la structure du portefeuille : l'encours du crédit bénéficiant des accords de classement de la BCEAO doit représenter au moins 60% du total.

¹ [http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/files/disprud.pdf/\\$FILE/disprud.pdf](http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/files/disprud.pdf/$FILE/disprud.pdf)

4.2.2 - Les normes prudentielles

Les normes prudentielles reposent essentiellement sur le ratio de structure du 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 du portefeuille est calculé de la manière suivante : « Le ratio est défini par un rapport entre d'une part, l'encours des crédits bénéficiant des accords de classement délivrés par l'Institut d'émission à l'établissement de crédit, et d'autre part, le total des crédits bruts portés par l'établissement concerné. »¹. Le ratio doit être à tout moment, égal ou supérieur à 60%.

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

4.3 - DESCRIPTION DES OUTILS DE GESTION DE TRESORERIE DE LA CBAO

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.

La réalisation des objectifs stratégiques passe nécessairement par l'exécution budgétaire. Pour y parvenir, quatre formes de situation ou états de trésorerie dont les descriptions sont effectuées ci-dessous sont utilisées par le service trésorerie de la CBAO. On peut distinguer :

- la position extérieure ;

¹ <http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/pages/com1>

- l'état BCEAO ;
- la situation de trésorerie générale ;
- et les facteurs autonomes de liquidité.

4.3.1 - La position extérieure

Elle informe sur les soldes des différents comptes détenus par la CBAO auprès de ses correspondants. Ces comptes sont nécessaires pour les couvertures 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 swift¹. 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 clientèle qui étaient en attente. On récupère les autres soldes des correspondants et filiale. On procède ensuite au nivellement des comptes si nécessaire par l'établissement d'un ordre de virement SWIFT (MT 202).

Le MT 202 est un ordre swift qui se donne dans le cadre des transferts entre institutions financières. Les ordres de nivellement sont signés par le directeur des opérations et envoyés au service télex qui procède à la saisie et à l'expédition du message. Les transferts sont ensuite exécutés, saisis et validés à un premier niveau par le service transfert. La seconde validation est opérée par le directeur des opérations. Les transferts ainsi exécutés sont pris en compte au niveau de la trésorerie par la mise à jour de la position extérieure (voir annexe n°5).

4.3.2 - L'état BCEAO

L'état BCEAO a pour rôle de permettre la reconstitution du solde des comptes de la CBAO 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

¹ Society for Worldwide Inter bank Financial Telecommunication

rappeler qu'en termes de disponibilité réelle de fonds, le trésorier est obligé de tenir compte du temps de l'appropriation d'où une attention particulière accordée à la notion de jours 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 cette somme les virements émis et on ajoute les bons de virement et les ordres de virement reçus. A ce total, s'ajoutent les variations sur les placements et les remboursements effectués sur le marché monétaire. (Confère annexe n°6)

Tableau n°10 : Présentation de l'état BCEAO

LIBELLE	19/09/07	20/09/07	21/09/07
Solde Veille	X	Y	Z
Solde Compensation	+ ou -	+ ou -	+ ou -
Versement espèces	+	+	+
Retrait espèces	-	-	-
Bons de virements reçus	+	+	+
Virements émis	-	-	-
Virements reçus	+	+	+
Mise en pension	+	+	+
Rachat de pension	-	-	-
Placement marché monétaire	-	-	-
Emprunt marché monétaire	+	+	+
Remboursement marché monétaire	-	-	-
Achat de titres	-	-	-
Amortissement de titres	+	+	+
Solde de Trésorerie	Y	Z	Solde du jour

Source : Trésorerie CBAO

4.3.3 - 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 des opérations que pour la direction générale. Elle est l'aboutissement de tous les travaux préalables effectués par le trésorier et son assistant. 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 bureaux ;
- les encaisses CTE (centre de traitement des espèces) ;
- les encaisses changes ;
- les fonds à verser ;
- le solde BCEAO ;

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

A la situation de trésorerie générale s'ajoute la position extérieure libellée en devises (Euro, USD, etc) pour donner la trésorerie globale (voir annexe n°7).

4.3.4 - Les facteurs autonomes de liquidité

Contrairement aux autres situations examinées, 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 présente 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'analyses 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 (transferts et dispositions reçus, change manuel) ;
- des acquisitions de titres (les cessions et amortissements, les concours au trésor national et les dépôts au trésor national) ;
- 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 (annexe n°8) 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 contrepartie.

La Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale évolue dans un environnement très concurrentiel et exigeant. Malgré les bons résultats affichés en 2006, elle a fort à faire pour maintenir la position qui est la sienne en ce moment. Le défi est d'autant plus important que de nouvelles banques qui ne sont pas des moindres continuent de s'installer sur la place. Même si les spécialistes évoquent l'existence de plusieurs niches encore non exploitées dans le secteur, il convient de relever que la Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Ouest doit mettre l'accent sur l'amélioration de ses processus internes. Aussi, l'amélioration de la création de valeur passe-t-elle également par l'optimisation des outils de gestion de la trésorerie. Les outils de gestion de la trésorerie dont l'efficacité entre en ligne de compte pour l'amélioration de la création de valeur selon cette étude sont la position extérieure, l'état BCEAO et la situation de trésorerie générale. Seule la banque centrale a les moyens de modifier le format actuel des facteurs autonomes de liquidité. Par conséquent, l'étude se limite aux trois premiers outils du point de vue analyse.

La position extérieure positive facilite les transactions à l'étranger aussi bien en devises qu'en monnaie locale. L'état BCEAO permet de connaître la situation de liquidité exacte. La situation de trésorerie générale regroupe toutes ces informations pour la prise de décision.

CHAPITRE V: ANALYSES ET RESULTATS SUR LES OUTILS

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les outils de gestion de la trésorerie tels que présentés dans le chapitre précédent ne donnent pas toutes les garanties de sécurité et de fiabilité dans une perspective de création de valeur. Il est, par conséquent, nécessaire de procéder à l'analyse de ces différents outils mis en place afin de renforcer les atouts et en améliorer les performances.

L'analyse portera essentiellement sur les outils préalablement décrits à savoir : la position extérieure, l'état BCEAO, 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 la forme actuelle d'utilisation de ces outils et de proposer des mesures idoines pour les écarter ou à la limite les prévenir en référence au modèle d'analyse retenu.

5.1 - ANALYSE DES OUTILS DE GESTION DE TRESORERIE DE LA CBAO

L'analyse vise les forces et les faiblesses des outils ainsi que les risques éventuels qu'ils suscitent.

5.1.1 - La position extérieure

La position extérieure est l'état qui récapitule toutes les positions des comptes de la banque à l'extérieur. Elle est forcément libellée en monnaie locale en ce qui concerne les positions situées dans la zone UEMOA et en devises pour les autres. Des devises qui n'ont pas les mêmes valeurs.

Elle est conçue à partir du tableur Microsoft Excel comme les autres outils. Elle est par conséquent assez souple, flexible et adaptable aux différentes modifications. Simple de lecture, la position extérieure rend aisée la consultation des différentes positions à l'étranger.

La CBAO dispose d'un large éventail de correspondants à travers le monde, soit 28 au total dont 27 en devises. Mais le constat est que la position extérieure (voir annexe n°5) tient compte de 15 correspondants seulement dont la CBIP et Export Development Bank of Iran. Les autres correspondants ne représentent en valeur qu'une petite partie des positions devise. On peut constater aisément à travers les états que l'Euro et l'US dollar représentent en valeur la plus

importante partie des devises. En analysant la position extérieure, il est aisé de constater l'absence des devises autres que l'Euro et l'US dollar.

Pour les opérations en attente, il s'agit des transferts, des couvertures Western Union, les ventes et achats de devises, les remises et les crédits documentaires en cours d'exécution. La position extérieure telle que présentée ne permet pas d'avoir une nette idée du montant total des entrées et des sorties de devises pour les opérations en attente.

5.1.2 - L'état BCEAO

Cet état comprend les soldes du compte ordinaire et du compte de règlement dont les montants sont regroupés pour donner les totaux par ligne. Cette présentation a le mérite d'une lecture rapide du solde disponible à la banque centrale.

Néanmoins l'état BCEAO tel que présenté ne permet pas de distinguer aisément les soldes des deux comptes. Les données qui l'alimentent sont rentrées manuellement.

Le traitement manuel des données augmentent les risques d'erreurs notamment un risque de confusion entre les deux comptes qui n'ont pas les mêmes affectations et sur les soldes en cas de non confirmation par la banque centrale.

5.1.3 - La situation de trésorerie générale

C'est un tableau relativement bien présenté. Il est également conçu à partir du logiciel Microsoft Excel et donc affiche les caractéristiques d'un tableur convivial et facile d'utilisation.

Il faut quand même relever un certain nombre d'insuffisances sur cet outil. Il n'affiche pas en exhaustivité les taux des emprunts interbancaires. Certaines opérations de placement aussi n'affichent pas leurs taux alors que sous la même rubrique la plupart des taux sont affichés. Certaines opérations affichent uniquement la date de départ du placement, d'autres, la date de clôture, d'autres encore les années de d'ouverture et de clôture.

Ces insuffisances peuvent entraîner des risques d'erreurs dans les calculs des intérêts à payer ou à percevoir. On peut relever également le risque d'une mauvaise appréciation des montants des transferts avec un impact direct sur la trésorerie.

5.1.4 – Les facteurs autonomes de liquidité

Nous n'avons pas d'observations particulières à formuler sur la présentation de ces états. Même si c'était le cas, nous ne pouvons les adresser qu'à l'attention de la banque centrale.

Pour bien évaluer cet outil, il faut savoir l'utilisation que la BCEAO en fait, les objectifs et but poursuivis ainsi que les résultats attendus.

5.2 TEST DU MODELE D'ANALYSE ET RESULTATS

Dans le but de tester le modèle d'analyse, il a été appliqué au traitement de trois dossiers. Les résultats sont affichés dans un tableau récapitulatif en annexe n°13.

Au vu de ces résultats, il apparaît clairement que les outils permettent de faire face aux besoins d'information et que leur amélioration favoriserait une réduction de la durée de traitement des dossiers. Par conséquent cela entraînerait certainement une valeur additionnelle pour la structure.

Tableau n°11 : Analyse synthétique des outils de gestion de la trésorerie de la CBAO

Variables Outils	Critères	Planification stratégique	Ventilation plan opérationnel	Exécution et suivi budgétaire	Performance de la direction des opérations
La position extérieure	Atouts	* Liste des banques partenaires stratégiques * Plafond des positions auprès des partenaires	* Fixation niveau des échanges * Exécution des plans dans la limite des responsabilités	* Suivi des positions avec les partenaires * Analyse des écarts sur positions * Nivellement des positions	* Souplesse du tableau * Flexibilité dans la modification * Adaptabilité en termes d'ajouts de devises
	Insuffisances	Manque de prévision sur l'évolution des devises	Défaut de relation suivie avec des partenaires à devises faibles	Absence de contrôle proactif du budget de trésorerie	* Devises occultées * Absence clarté sur les opérations en attente
	Risques	Non atteinte des objectifs	Non adhésion aux plans	Déphasage entre exécutions et prévisions	* Absence de suivi * Confusion sur les montants
L'état BCEAO	Atouts	Capacité de mise en pension	Prise en charge efficace des soldes avec la BCEAO	Bonne maîtrise des positions locales	* Lecture rapide * Présentation simplifiée
	Insuffisances	Prévisions économiques rarement disponibles à temps	Tributaire de la politique de l'autorité de tutelle (BCEAO)	* Difficultés de prévision des mises en pension ordinaires * Tributaire de STAR et RTGS	* Absence de distinction des soldes * Alimentation manuelle des données
	Risques	Illiquidité à termes	Non respect règles de prudence	Non respect des délais de transfert	* Erreurs soldes * Confusion soldes
La situation de trésorerie générale	Atouts	Connaissance du volume de crédit et de placement à effectuer	Bonne circulation des informations	Efficacité et dynamisme des trésoriers	* Bonne présentation * Convivialité
	Insuffisances	Feed-back insuffisant	Non implication des trésoriers dans les affectations	* Mauvais contrôle et suivi budgétaire * Pilotage à vue	Informations incomplètes
	Risques	* Rétentions d'informations stratégiques * Démotivation	Prises de décisions inadaptées	* Freins à la performance * Réduction de la création de valeur	* Erreurs de calculs * Erreurs sur les dates dénouements

Source : nous-même

5.3 - RECOMMANDATIONS : réduction des risques et propositions sur les outils

Après avoir analysé les différents outils de gestion de trésorerie de la CBAO, la finalité de cette étude est de formuler des recommandations par rapport aux observations, aux risques et faiblesses détectés.

5.3.1 - Recommandations sur les outils

Les recommandations portent essentiellement sur les trois outils étudiés à savoir la position extérieure, l'état BCEAO et la situation de trésorerie générale.

5.3.1.1 - la position extérieure

Pour avoir une idée claire des positions des devises autres que le dollar et l'Euro, nous suggérons, à l'attention du trésorier, que malgré la part insignifiante qu'elles représentent dans la position extérieure, il est opportun de tenir périodiquement une situation auxiliaire pour ces devises. Cette situation auxiliaire peut s'établir à partir des SWIFT obtenus des correspondants de ces devises faibles.

Cette situation auxiliaire permettra d'éviter de perdre de vue l'impact des fluctuations des cours de ces devises sur le marché. Cette situation récapitulative permettra également d'éviter les devises occultées, de favoriser leur suivi constant et d'annihiler le risque de confusion.

5.3.1.2 - l'état BCEAO

Ce tableau peut être amélioré par la distinction entre le compte ordinaire et le compte de règlement. Il est souhaitable, si possible, de parvenir à un remplissage automatique à partir des sources fiables au lieu d'une saisie manuelle des données. La saisie manuelle comporte des risques d'erreurs que seule l'automatisation peut endiguer. Cette suggestion est formulée également à l'attention du trésorier.

Il est à noter que seul le report du solde de la veille est automatique. Par conséquent, l'automatisation de l'alimentation des données permettra d'éviter les risques d'erreurs et de confusion des soldes. (Voir annexe n°7)

5.3.1.3 - la situation de trésorerie générale

La situation de trésorerie telle que présentée est porteuse de risques d'erreurs de calculs des intérêts, de remboursements de capital et détermination des dates de dénouement.

Aussi, suggérons-nous, à l'attention du trésorier, une harmonisation de la présentation. Il serait également intéressant de scinder la rubrique intitulée « titres de placement » en deux sous rubriques à savoir « titres de placement marché monétaire » et « titres de placement marché financier ». Cette dernière sous-rubrique renferme certainement les appels publics aussi bien que privés.

La lecture en serait plus facilitée et les agrégats rapidement reconstitués pour une prise de décision diligente et sûre.

Etant donné que les trois états qui ont fait l'objet de notre analyse concourent à une déclaration hebdomadaire obligatoire de la variation des facteurs autonomes de liquidité (voir annexe n°8 & 9), adressée à la banque centrale, il est important aussi bien pour l'usage interne que externe que ces outils de management de la trésorerie soient bien performants à tout point de vue.

5.3.2 - Propositions d'amélioration des outils existants

Afin de rendre plus concrètes les recommandations formulées, il convient de les traduire dans des propositions de présentation qui améliorent l'efficacité des outils analysés.

5.3.2.1 - La position extérieure

Concernant les opérations en attente, nous proposons un tableau (n°8) à double entrées qui affiche en colonnes les différentes positions chez les correspondants et en lignes leur identité.

Tableau n°12 : Position extérieure (proposée)
(Millions de francs CFA)

Positions Eléments	Position débit	Position crédit	Position solde	Position Equivalence XOF
	Correspondants			
SOUS-TOTAUX				
Opérations en attente				
SOUS-TOTAUX				
TOTAUX GENERAUX				

Source : nous-même

5.3.2.2 - L'état BCEAO

Compte tenu des recommandations, nous soumettons une présentation qui met en ligne les libellés des soldes des différentes opérations et en colonnes les dates successives correspondantes. Ce format a le mérite de mettre en évidence les deux comptes de la CBAO tenus par la banque centrale.

Tableau n°13 : Etat soldes BCEAO (proposé)
(Millions de francs CFA)

LIBELLES	DATE	DATE	DATE
Solde veille			
Solde compensation			
Versement espèces			
Retrait espèces			
Bons de virements reçus			
Virements émis			
Virements reçus			
Mise en pension			
Rachat de pension			
Placement marché monétaire			
Emprunt marché monétaire			
Remboursement marché monétaire			
Achat de titres			
Amortissement de titres			
Solde compte ordinaire			
Solde compte de règlement			
Total Solde de trésorerie			

Source : nous-même

5.3.2.3 - La situation de trésorerie générale

Pour enrayer les insuffisances relevées dans l'analyse de la situation de trésorerie générale, nous proposons le format suivant :

Tableau n°14 : Situation de trésorerie générale (proposée)

(Millions de francs CFA)

Opération	Taux	Durée début- fin	Montant	Agence	Encaisses	Encaisse CTE	Position extérieure	Encaisse change	Solde BCEAO
Solde espèces veille				Siège-Pompidou					
Prestations				ZI					
Virements interbancaires				Kernel					
Espèces remises à GAMAS				Pikine					
Espèces BCEAO				Medina					
Prêts interbancaires				Yoff					
BHM				Ngor					
				Guediawaye					
Emprunts interbancaires				Liberté III					
BOAD				Camberène					
				Colobane					
Marché monétaire				Hann Maristes					
Mise en pension ordinaire				Grand Médine					
Titres de placement				Les dunes					
Bons du trésor Sénégal				Castors					
				DAKAR					
Marché Financier									
Emprunt Obligataire Port Autonome de Dakar				Ziguinchor					
				Kaolack					
				Touba					
				Richard Toll					
				Saint Louis					
				Ourossogui					
				Thiès					
				Louga					
				Kébémér					

Situation de trésorerie générale (proposée)

(Millions de francs CFA)

(Suite)

Opération	Taux	Durée début- fin	Montant	Agence	Encaisses	Encaisse CTE	Position extérieure	Encaisse change	Solde BCEAO
				Cap Skirring					
				Mbour					
				Diourbel					
				Tamba					
				Réseau					
				Taux directeurs					
				Marché monétaire					
				Escompte					
				Pension					
				TMM ¹					

Source : nous-même

¹ Taux moyen mensuel

**CHAPITRE VI- PERSPECTIVES POUR L'AMELIORATION DE
LA CREATION DE VALEUR**

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Il existe de nos jours des outils de gestion de la trésorerie qui sont très performants. Il s'agit de logiciels conçus dans l'optique de résoudre les problèmes inhérents à ce domaine de management soit de façon spécifique, soit dans un cadre global et intégré d'un « ERP »¹ (Enterprises Resource Planning).

6.1 – LE LOGICIEL DE GESTION DE TRESORERIE

Le logiciel de gestion de la trésorerie dont dispose la CBAO est dénommé la XRT UNIVERSE version 2.0. Ce logiciel n'est pas utilisé actuellement pour des raisons de paramétrage et de manque de suivi. Le tableur Excel est utilisé à sa place pour la plupart des travaux portant sur la trésorerie.

Mais la collecte des données reste non automatisée ce qui accroît le risque d'erreurs. De façon générale, les feuilles de calcul Excel sont rarement imbriquées entre elles et restent isolées les unes par rapport aux autres.

L'instrument de conception (Excel) des outils utilisés reste un logiciel assez performant pour ces types de travaux. Sa maîtrise par le personnel en charge de la trésorerie ne fait pas l'ombre d'un doute. Néanmoins, l'automatisation de la collecte et de l'intégration des données nécessite une amélioration.

6.2 -L'ORGANISATION INTERNE DU SERVICE TRESORERIE

Beaucoup de valeurs sont traitées par ce service, notamment les bons de virement, les swift, les avis de crédits ou de débit, les chèques, etc. Par conséquent, il faut un certain niveau de sécurité pour préserver ces différentes valeurs.

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 en ce qui concerne leur conservation et leur archivage.

C'est une équipe restreinte qui a en charge un travail aussi important. Certains travaux liés à la clientèle sont encore exécutés par le service trésorerie alors qu'ils ne font pas partie

¹ ERP : Enterprise Resource Planning ou Progiciel de gestion intégrée.

de ses attributions. Ainsi, nous recommandons de laisser les agents de la trésorerie se consacrer aux activités qui leur incombent.

6.3 - L'AUTOMATISATION DE LA COLLECTE ET DE LA SAISIE DES DONNEES

Pour la sécurité et la fiabilité des données primaires, on devrait, dans la mesure du possible, faire fonctionner le logiciel de gestion de la trésorerie afin d'automatiser la collecte des informations. Ensuite faire approprier l'utilisation de ce logiciel par le trésorier et son assistant par une bonne formation.

Par ailleurs, il serait très utile d'avoir les comptes des correspondants en ligne afin de faciliter les 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.

Les analyses effectuées sur les outils nous ont permis d'aboutir aux résultats selon lesquels ces outils présentent certaines insuffisances notables.

Cette étude a essayé d'apporter certaines recommandations et propositions d'amélioration parmi lesquelles :

- la mise en marche du logiciel de gestion de trésorerie acquis à cet effet mais non exploité;
- la révision de l'organisation interne du service de trésorerie ;
- l'automatisation de la collecte et de la saisie des données.

Ces mesures proposées sont précédées de certains formats améliorés des outils existants avec pour objectif d'accroître la création de valeur en attendant le temps de mise en service du logiciel consacré à la gestion de la trésorerie XRT UNIVERSE. En effet, ce logiciel a été acquis dans le but de limiter les risques, d'accroître l'efficacité, d'éviter les opérations de saisies manuelles des données de base. Son abandon constitue un manque à gagner important pour la performance du trésorier et l'accroissement de la création de la valeur.

L'analyse de la situation de la CBAO s'est avérée nécessaire pour parvenir à un diagnostic efficace du domaine de travail. En effet, la présentation de la CBAO à travers sa mission, les activités et son organisation interne a permis de s'imprégner des méthodes de

travail propres à cette structure. Aussi, il a-t-il été possible de s'interroger sur des points de convergence avec les pratiques ordinairement acceptées dans le métier et leur application au sein de la structure à travers le respect des normes de gestion et normes prudentielles dans la profession bancaire. L'objectif est de s'assurer que les outils étudiés dans le cadre de cette étude permettent-ils de répondre aux exigences de la profession. Pour faire le point sur l'existant, il est nécessaire de procéder à la description des outils existants afin de mieux cerner leur efficacité pour aboutir à une approche de solution en cas d'insuffisance et de soumettre des propositions adéquates.

Cette partie a permis de cerner dans sa globalité toute la structure qui fait l'objet de l'étude. Il était alors beaucoup plus aisé de faire des apports en termes d'amélioration de l'existant à travers l'exposé des analyses et des résultats sur les outils. A la suite des analyses sur les outils de gestion de trésorerie à la CBAO, certaines recommandations qui paraissent efficaces et adaptables à la structure ont été avancées avec des améliorations sur les outils ainsi que la proposition de nouveaux outils conçus à cet effet. Et enfin, les conditions de mise en application de ces nouveaux outils ont été évoquées dans les perspectives d'amélioration de la création de valeur par une revue du processus d'utilisation du logiciel de gestion de trésorerie, l'organisation interne du service en charge de la trésorerie et l'automatisation de la collecte et de la saisie des données.

CONCLUSION GENERALE

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 à contribution pour une gestion dynamique des flux de liquidité. Seulement quelques uns de ces outils ont fait l'objet d'étude dans ce mémoire. Nous espérons que notre modeste contribution pourra faire améliorer certains de ces outils. Il y a matière à poursuivre les réflexions dans ce domaine où notre stage n'a pas pu éluder l'essentiel des interrogations y afférentes.

L'objet de cette étude est de rechercher dans quelle mesure une analyse des outils en utilisation dans une banque peut-elle contribuer efficacement à la création de valeur. En partant de l'exposé des principes généraux de la trésorerie bancaire, l'étude a débouché sur une méthodologie d'approche qui ressort un modèle d'analyse à partir duquel la liaison entre la gestion de la trésorerie et la création de valeur pourrait être clairement établie. Cette liaison

ressortie, 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 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 la structure. C'est ainsi que des recommandations ont été formulées sur les 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 de trésorerie, de revoir les attributions des agents travaillant au sein du service trésorerie et d'automatiser le processus de gestion de la trésorerie. Il reste à la direction générale de se saisir de ces propositions et d'en instruire la direction des opérations pour leur mise en application afin de parvenir à une meilleure performance de ce service.

Entre autres, nous avons eu l'occasion de participer au dynamisme de l'équipe de trésorerie qui reste très efficace vu le volume d'opérations traitées quotidiennement. Il est à noter que le travail de trésorier est assez pesant et impose une pression permanente. Les outils que nous avons eus à expérimenter à la CBAO nécessitent dans leur utilisation une concentration sans relâche car toute erreur se paie sur le champ. Certes, tous les outils utilisés dans le cadre de la gestion de la trésorerie à la CBAO n'ont pas fait l'objet d'analyse dans notre étude, mais ceux que nous avons eus l'opportunité de traiter nous obligent à des observations et suggestions d'ordre général.

Pour les professionnels de la CBAO, l'intérêt qui doit être accordé à la trésorerie doit être à la hauteur des enjeux liés à la manipulation et à la gestion des fonds. Par conséquent, la recherche de l'équilibre entre risque et rentabilité fait de la profession de trésorier un pôle de convergence de toutes les innovations conduisant au professionnalisme.

Certaines similitudes peuvent être faites entre les outils utilisés dans la pratique et ceux énoncés plus haut dans notre étude. Mais, la performance exige des acteurs une amélioration des outils existant pour les adapter aux nouvelles contraintes managériales de la CBAO.

Il est à noter que les outils de gestion de la trésorerie tels qu'ils se présentent au moment de cette étude sont source de création de valeur. Néanmoins, il convient de noter que si la direction générale de la CBAO prend en compte ces recommandations et instruit la direction des opérations sur leur mise en œuvre la création de valeur n'en serait que plus

améliorée. Les outils de gestion de la trésorerie subiront des transformations dont les conséquences rejailliront sur la performance et l'efficacité du trésorier.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- 1- BODIE, Zvi ; MERTON, Robert (mars 2007) *FINANCE*, 2^{ème} édition La source d'or France 559 pages
- 2- BOUDINOT, A. ; FRABOT J.C. (janv. 1984) *TECHNIQUE ET PRATIQUE BANCAIRES*, 4^{ème} édition Paris : Editions Sirey 521 pages
- 3- De la BRUSLERIE, Hubert (2002), *ANALYSE FINANCIERE : INFORMATION FINANCIERE ET DIAGNOSTIC*, Paris : DUNOD, 472 pages
- 4- COHEN Elie, (1997), *ANALYSE FINANCIERE* 4^{ème} édition, 635 pages
- 5- DEBEAUVAIS Maurice & SINNAH Yvon (1992), *LA GESTION GLOBALE DU RISQUE DE CHANGE : NOUVEAUX ENJEUX ET NOUVEAUX RISQUES*, 2^{ème} édition, ECONOMICA, 404 pages
- 6- DESROCHES Alain, LEROY Alain, VALEE Frédérique, (2003), *LA GESTION DES RISQUES : PRINCIPES ET PRATIQUES*, Lavoisier 286 pages
- 7- FORGET Jack (déc. 2004) *GESTION DE TRESORERIE : OPTIMISER LA GESTION FINANCIERE A COURT TERME*, Paris : Edition d'Organisation, 239 pages
- 8- KEISER Anne-Marie (2004) *GESTION FINANCIERE*, 7^{ème} édition refondue et augmentée : Editions ESKA, Collection Gestion 623 pages.
- 9- LEROY Michel (1999) *GESTION DE LA TRESORERIE*, Edition SODIFOR, Collection multimédia-finance
- 10-MEUNIER Henri ; BAROLET François de Boulmer (1984) *LA TRESORERIE DES ENTREPRISES : PLANS DE TRESORERIE, PLANS DE FINANCEMENT*, édition DUNOD, 177 pages.
- 11- POLONIATO, Bruno ; VOYENNE, Didier ; ASCHENBROICH, Yves (mai 1997) *LA NOUVELLE TRESORERIE D'ENTREPRISE*, 2^{ème} édition Paris : Editions DUNOD 564 pages
- 12- ROUSSELOT, Philippe ; VERDIE Jean-François (mai 1999) *LA GESTION DE LA TRESORERIE* Paris : Editions DUNOD 292 pages.
- 13- ROUYER G.; A, (2003) *LA BANQUE ET L'ENTREPRISE : TECHNIQUES ACTUELLES DE FINANCEMENT*, 3^{ème} édition la revue banque éditeur, collection Banque ITB 413 pages

- 14- SION Michel : (2003) *GERER LA TRESORERIE ET LA RELATION BANCAIRE : PRINCIPE DE GESTION OPERATIONNELLE*, 3^{ème} édition Paris DUNOD 271 pages
- 15- ZAMBOTTO, Christian et Mireille, (2003), *GESTION FINANCIERE : FINANCE D'ENTREPRISE*, DUNOD, 2003, 115 pages

MEMOIRES

- 1- KOUASSI, Alexis : *DIAGNOSTIC DE LA GESTION BUDGETAIRE DU CESAG DANS UNE PERSPECTIVE DE LA SYNERGIE AVEC LA GESTION DE LA TRESORERIE*, CESAG 172 pages
- 2- GUINDO, Mbayang : *DIAGNOSTIC DE LA GESTION DE TRESORERIE : CAS DU PORT AUTONOME DE DAKAR*, CESAG 113 pages
- 3- VANDERZANDE, Julien : *L'EFFICACITE DU CONTROLE BUDGETAIRE LAISSE-T-ELLE UNE PLACE A DE NOUVELLES PROCEDURES ?* ESC3, 75 pages.
PriceWaterhouseCoopers (2006-2007)

AUTRES DOCUMENTS

- 1- Rapport de gestion CBAO exercice 2006
- 2- Le guide du banquier de l'UMOA
- 3- La loi portant réglementation bancaire de l'UMOA

WEBOGRAPHIE

N°	Nom, raison sociale de l'auteur ou, du propriétaire du site	Titre de la page et année	Adresse du site	Date de consultation
1	Le Club du CEPII	Libéralisation financière spéculation et crises bancaires. Extrait d' « Economie Internationale », la revue du CEPII n°85, 1er trimestre 2001.	http://www.cepii.fr/francgraph/publications/ecointern/rev85/miotti.pdf ,	05/07/2008
2	BCEAO	Dispositif prudentiel applicable aux banques et aux établissements financiers de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) à compter du 1 ^{er} janvier 2000.	http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/files/disprud.pdf/\$FILE/disprud.pdf ,	12/07/2008.
3	Banque de France	Rapport sur le risque de liquidité - Comité de Bâle - 21 février 2008 :	http://www.banque-france.fr/fr/supervi/supervi_banc/comuniq/rapport_risque_liquidite.htm ,	16/07/2008
4	Vernimmen	Glossaire	http://www.vernimmen.net/html/glossaire/définition_budget_de_trésorerie http://www.vernimmen.net/html/glossaire/définition_tableau_de_bord	16/07/2008

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe n°1 : Illustration d'arbitrage

Annexe n°2 : Organigramme général

Annexe n°3 : Organigramme des directions générales adjointes

Annexe n°4 : Liste des opérateurs non inclus dans STAR

Annexe n°5 : Position extérieure

Annexe n°6 : Etat BCEAO

Annexe n°7 : Situation de trésorerie

Annexe n°8 : Opérations interbancaires

Annexe n°9 : Variation des facteurs autonomes de liquidité

Annexe n° 10 : Tableau des correspondants figurant sur la position extérieure

Annexe n°11 : Tableau des échantillons d'interviews

Annexe n°12 : Histogramme des interviews

Annexe n°13 : Récapitulatif des observations-types

Annexe n°14 : Guide d'entretien

Annexe n° 15 : Détermination de la trésorerie dans une banque

Annexe n°1 : Illustration d'arbitrage

Une banque dispose d'excédent de liquidité s'élevant à 15 000 000 000 F CFA. Elle ne peut placer ce montant que pendant une durée maximum de 150 jours. Au-delà, elle risque d'avoir des répercussions sur sa trésorerie. Les opportunités de placement offertes par le marché sont les suivantes :

Propositions recueillies

BANQUES	MONTANT	DUREE (en jours)	TAUX	CONDITIONS
TOGOBANK	5 000 000 000	30	4,25%	Renouvelable
BVS	10 000 000 000	90	5,75%	Non renouvelable
SENEBANK	15 000 000 000	180	6,50%	Renouvelable une fois

N.B. : Le dénouement avant terme d'un placement donne lieu à l'application du double du taux de placement en agios débiteurs pendant la durée restant à courir. Il s'agit de placements interbancaires et les taux affichés sont nets de tout impôt et autres frais assimilés.

Arbitrage

BANQUES	INTERETS	INTERETS MAX	GAIN /JOUR	OBSERVATIONS
TOGOBANK	17 708 333,33	88 541 666,67	2 951 388,89	Renouveler 5 fois (150 jours)
BVS	143 750 000,00	143 750 000,00	1 597 222,22	Non reconductible (90 jours)
SENEBANK ¹	487 500 000,00	325 000 000,00	2 166 666,67	Agios débiteurs de 30 jours au double taux

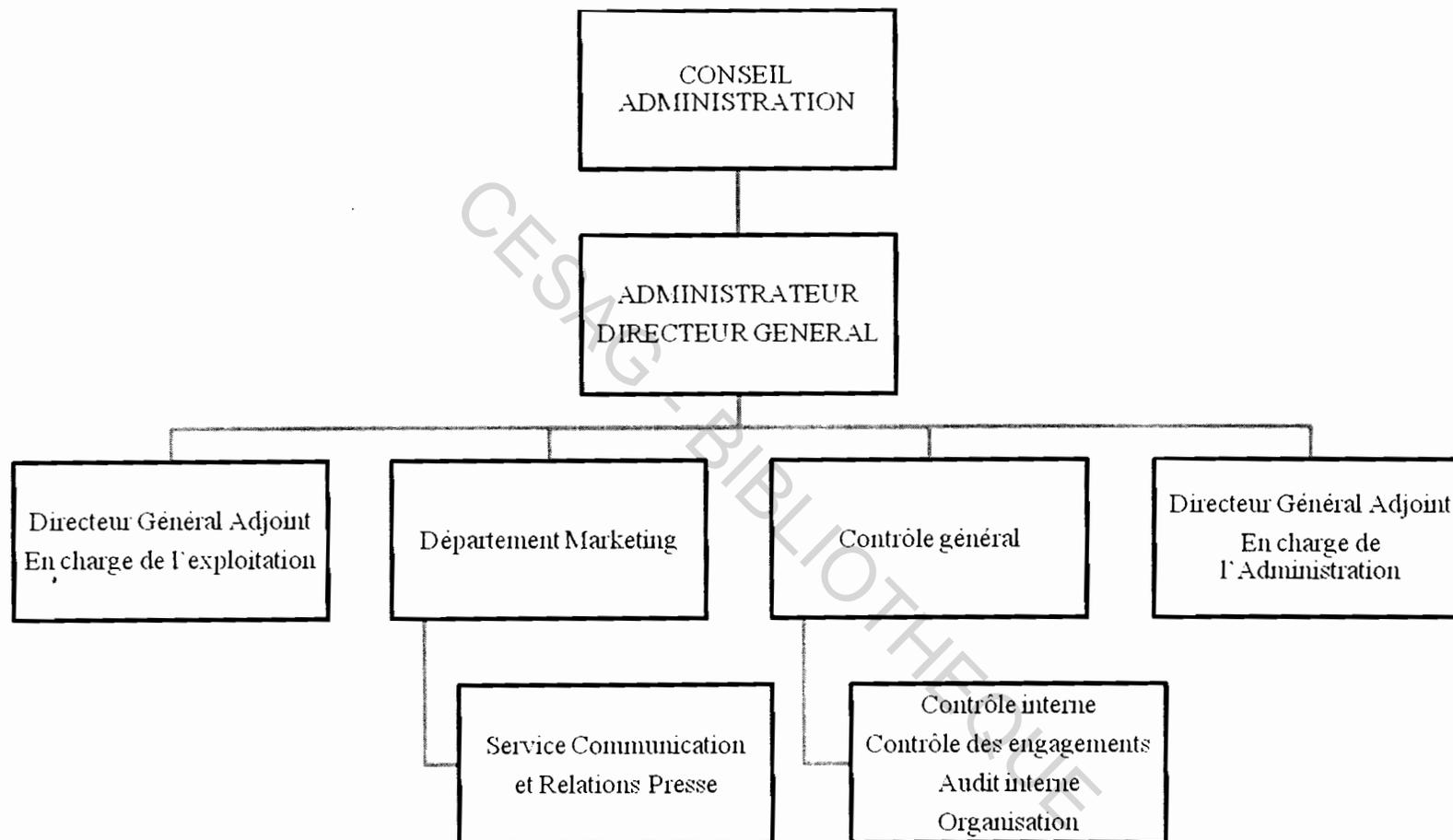
Remarques

A première vue, on pourrait penser que le placement des 15 milliards chez SCB est plus rentable. Mais, la simulation démontre plutôt que le placement de 5 milliards chez BIM s'avère plus intéressant.

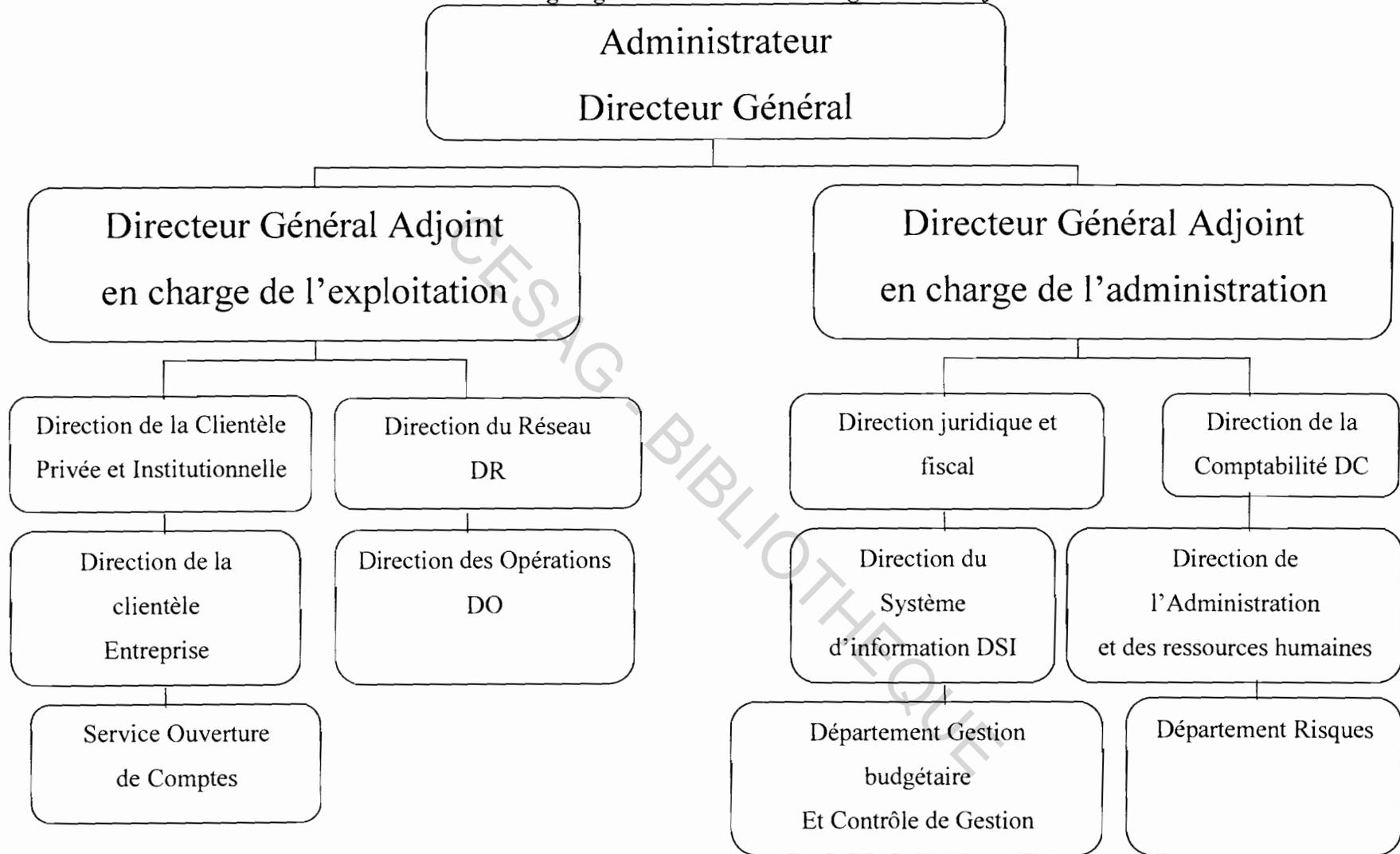
Dans le cas d'espèces, le problème paraît facilement soluble dans cet exemple. Lorsqu'il s'agira de choisir sur plusieurs places, entre plusieurs types de placement, SICAV (Société d'Investissement à Capital Variable), FCP (Fonds Communs de Placement), les bons de trésor, les certificats de dépôts etc.; il est facile d'imaginer la complexité de l'arbitrage.

¹ Les dénominations choisies pour les banques sont imaginaires.

Annexe n°2 : Organigramme général



Annexe n°3 : Organigramme des directions générales adjointes



Annexe n°4 : Liste des opérateurs non inclus dans STAR

DIMINUTIFS UTILISES	DEFINITIONS
PGT	Paierie Générale du Trésor
RGF	Recette Générale des Finances
RPM	Recette Perception Municipale
RPDK	Recette Perception Dakar Pikine
RPDG	Recette Perception Dakar Guédiawaye
AFD	Agence Française de Développement
TDF	Trésorerie de France
AC UCAD	Agence Comptable Université Cheick Anta DIOP
-	Assemblée Nationale
BIRD	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

Annexe n°5 : Position extérieure

POSITION EXTERIEURE DE TRESORERIE		
	Montant EUR	Cvaleur XOF
HSBC Bank	481 300,13	315 712 189
CNCA Paris	316 382,71	207 533 453
Fortis Paris	639 435,94	419 442 481
ABN Amro	239 014,42	156 783 182
ING Belgium	323 382,65	212 125 113
KBC Bank	524 191,68	343 847 202
DZ Bank	63 267,41	41 500 700
BHF Bank	142 191,73	93 271 661
Capitalia	229 717,24	150 684 632
Banca Nazionale del Lavoro	115 964,67	76 067 837
Unicredito Italiano	244 316,77	160 261 295
Montedei Paschidisiene	358 672,01	235 273 416
Banco Santander Central Hispano	223 883,86	146 858 195
Export Development Bank of Iran	83 831,93	54 990 141
Opérations en attente		
Transferts du 12/09	-160 009,64	-104 959 446
Transferts du 14/09	-278 832,29	-143 544 573
Couverture WU val du 14/09	814 462,64	534 252 470
Couverture WU val du 17/09	753 256,99	494 104 195
Vente USD/EUR val 14/09	87 817,31	57 604 381
Vente USD/EUR val 17/09	134 184,29	88 019 122
Remises documentaires	-147 434,36	-96 710 600
Crédos à provisionner	-1 155 130,37	-757 715 851
Disponibilités Euro	2 190 034,45	1 436 568 429
Standard Chartered Bank CI		54 535 800
Standard Chartered Bank		507 756,92
City Bank Master Card		70 568,81
City Bank Visa		137 488,22
Opérations en attente		-1 137 204,59
Vente USD/EURO val 14/09		-121 995,81
Vente USD/EURO val 17/09		-186 583,25
Vente USD/EURO val 18/09		-156 893,94
Position USD		246 105,73

Annexe n°6 : Etat BCEAO

LIBELLE	MONTANT	
	JOUR1	JOUR2
Solde veille	30 656	31 071
Solde compensation	-2 406	-5 338
Versements espèces	2 814	1 911
Retrait espèces	-400	-900
Bons de virements reçus		61
Virements émis	-673	
Virements reçus	1 080	
Mise en pension		
Rachat de pension		
Placement marché monétaire		
Emprunt marché monétaire		
Remboursements marché monétaire		
Achat de titres		
Amortissement de titre		
Solde de trésorerie	31 071	26 805

Annexe n°7 : Situation de trésorerie

Solde espèces veille	4937		Espèces				
Prestations	1325	Siège Pompidou	390	Espèces CTE	617	Espèces BC	285
Virements interbancaires	72	ZI	28				Espèces change
Espèces remises à SAGAM	86	Kermel	39				410
Espèces BCEAO	3812	Pikine	167				
		Médina	4				
<i>Prets interbancaires</i>		Yoff	152				15
Banque 1 (30/09/08)	5308	Ngor	116				7
		Guédiawaye	29				
<i>Emprunts Interbancaires</i>		Liberté III	84				
Banque 2 (07/08/09)	5000	Cambéréne	116				
Banque 2 (30/01/08)	5000	Colobane	74				
Banque 3 (21/09/07)	3000	Hann Maristes	45				
Banque 4 (01/10/07)	5000	Grand Médine	104				
Banque 5 (17/09/07)	3000	Les Dunes	57				
Banque 4 (17/09/07)	5000	Castors	151				
<i>Mise en pension ordinaire</i>		Dakar					
<i>Mise en pension ordinaire</i>							
<i>Marché monétaire (17/09/07)</i>	2000						
<i>Titres de placement</i>							
Bons du Trésor Pays 1 (28/02/08)	1250						
Bons du Trésor Pays 1 (29/05/08)	6250						
Bons du Trésor Pays 1 (28/08/08)	6250						
Bons du Trésor Pays 2 (11/02/07)	1500						
Société de Télécom1 7% (22/10/07)	125	Ziguinchor	425				3
Obligations Banque 1 (28/12/13)	1240	Kaolack	250				170
Bons Banque 1 5,85% (2001-2008)	800	Touba	297				121
Bons Banque 1 (2003-2010)	7466	Richard Toll	116				
Bons Banque 1 5% (2006-2013)	2650	Saint Louis	83				
Banque 6 6,5% (20/01/08)	100	Ourossogui	157				
Société immobilière 6,25% (20/02/10)	483	Thiès	88				
Société immobilière 6% (26/11/09)	834	Louga	63				
Société d'électricité pays1 7,05% (10/04/08)	624	Kébémér	25				
Société d'électricité pays2 6,5% (15/06/11)	1425	Cap Skiring	38				37
Société de télécom2 6,72% (22/08/09)	280	Mbour	136				
Société d'assurance 1 7,25% (17/12/08)	634	Diourbel	134				
Société agroalimentaire 1 6,11% (26/01/09)	500	Tamba	186				
Société de télécom3 6,815% (07/07/09)	600	Réseau					
Port 6,11% (15/07/11)	8500						
Société d'énergie 1 5,96% (14/04/12)	2000						
Société de télécom3 6,25% (07/06/11)	400						
Obligations Etat 1 5,5% (25/07/10)	8400						
Obligations Etat 2 6,5% (28/02/11)	5000						
Banque7 5,6% (10/08/13)	8000						
Société Financière 4,75% (19/12/11)	1000						
CAA Pays 3 6% (22/01/12)	5000						
Obligations Banque 1 5% (31/12/14)	5000						
Obligations Etat 1 5,5% (27/06/17)	3000						
		Taux directeurs					
		Marché monétaire			4,00%		
		Escompte			4,75%		
		Pension			4,35%		
		TMM mensuel			3,4274%		

Annexe n°8 : Opérations interbancaires

DIRECTION GÉNÉRALE
 DES OPÉRATIONS
 SERVICE TRÉSORERIE

CESAG - BIBLIOTHÈQUE

OPERATIONS INTERBANCAIRES
 Semaine du XXXX au XXXX

Nature de l'opération	Montant	Taux	Date de valeur	Echéance	Support	Contrepartie	Pays de contrepartie

Annexe n°9 : Variation des facteurs autonomes de liquidité

VARIATIONS DES FACTEURS AUTONOMES DE LIQUIDITE

Semaine du XXXX au XXXX

Mars 2007

(en millions de F CFA)

	<i>Mouvements effectifs durant la période précédente</i>	<i>Mouvements prévus durant la période en cours</i>
1- Opérations sur billets et monnaies en F CFA - Versements reçus de la clientèle - Retraits de la clientèle		
2- Transferts et dispositions-emis - Transferts et dispositions reçus - Change manuel		
3- Acquisitions de titres - Cessions d'impact - Opérations au Trésor national - Dépôts au Trésor national		
4- Effets en recouvrement auprès de la BCEAO		
<i>TOTAL</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

A Dakar le 25/09/2007

Source : CBAO

Annexe n° 10 : Tableau des correspondants figurant sur la position extérieure

Correspondants	Adresses	Devises	Positions Extérieures
CITIBANK NA	111, Wall Street New York N.Y. 10043 USA	USD: US Dollar	OUI
STANDARD CHARTERED BANK	One Madison Avenue 3rd Floor New York, N.Y. 10010-3603	USD: US Dollar	OUI
KBC BANK	2. avenue du Port Bruxelles	USD: US Dollar	
HSBC BANK	Level 19, 8 Canada Square, London E14 5HQ	USD: US Dollar EUR: EURO	OUI
BANQUE NATIONALE DU CANADA	600, Rue de la Gauchetière Ouest-bureau 500 Montreal, H3B 4LS	CAD : Dollar Canadien	
DEN DANSKE BANK	2, Holmers Kanal DK 1092 Copenhague	DKK : Couronne Danoise	
BARCLAYS BANK PLC	168 Fenchurch Street London EC3P 3HP	GBP: Livre Sterling	
NORDEA BANK NORGE ASA	1, Stortorvet 7, P.O. Box 371 TA Oslo	NOK: Couronne Norvégienne	
SKANDINAVISKA E BANKEN	Utlan dress Kontran S-106-40 Stockholm	SEK: Couronne Suédoise	
UNION DE BANQUES SUISSE	45, Bahnhofstrasse 8021 Zurich	CHF: Franc Suisse	
BANCO DO BRASIL	Shin Kokusai-BLDG 4-1 Marunouchi 3- Chome Chiyoda Ku Tokyo	JPY: Yen Japonais	
SAUDI BRITISH BANK	Main Branch POBox 9084 Riyadh	SAR: Riyal Saoudien	
NATIONAL COMMERCIAL BANK	International Division POBox 3555 Jeddah 21481	SAR	
CAISSE NATIONALE DE CREDIT AGRICOLE	91-93, Bd Pasteur 75015 Paris	EURO	OUI
NATEXIS BANQUES POPULAIRES	115. Rue Montmartre 75002 Paris	EURO	OUI
FORTIS BANQUE Succursale de France	29-30 quai de Dion Bouton 92800 Puteaux	EURO	OUI
DZ BANK	Rev. Amplatz der Republik 6000 Frankfurt am Main	EURO	OUI
BHF BANK	Bockenheimer Landstrabe 10 60323 Frankfurt am Main Postanschrift 60302 Frankfurt am Main	EURO	OUI
ING BELGIUM	24, av. Marnix B- 1050 Bruxelles	EURO	OUI
KBC BANK	2, avenue du Port Bruxelles	EURO	OUI
CAPITALIA SPA	Viale Umberto Tupini, 180 I-00144 Roma	EURO	OUI
BANCA NAZIONALE DEL LAVORO	POBox 900100100 Roma	EURO	OUI

UNICREDITO ITALIANO	Viale Bodio 29 B3 20158 Milano	EURO	OUI
BANCA MONTE DEI PASHI DI SIENA	Via del Caboto 50100 Florence	EURO	OUI
ABN AMRO BANK	POBox 669-1000 EG Amsterdam	EURO	OUI
BANCO SANTANDER CENTRAL HISPANO	Avda De Cantabria, s/n-28660 Boadilladel Monte Madrid	EURO	OUI
STANDARD CHARTERED BANK CI	23, Bld de la République 17 BP 1141 Abidjan 17	XOF	OUI

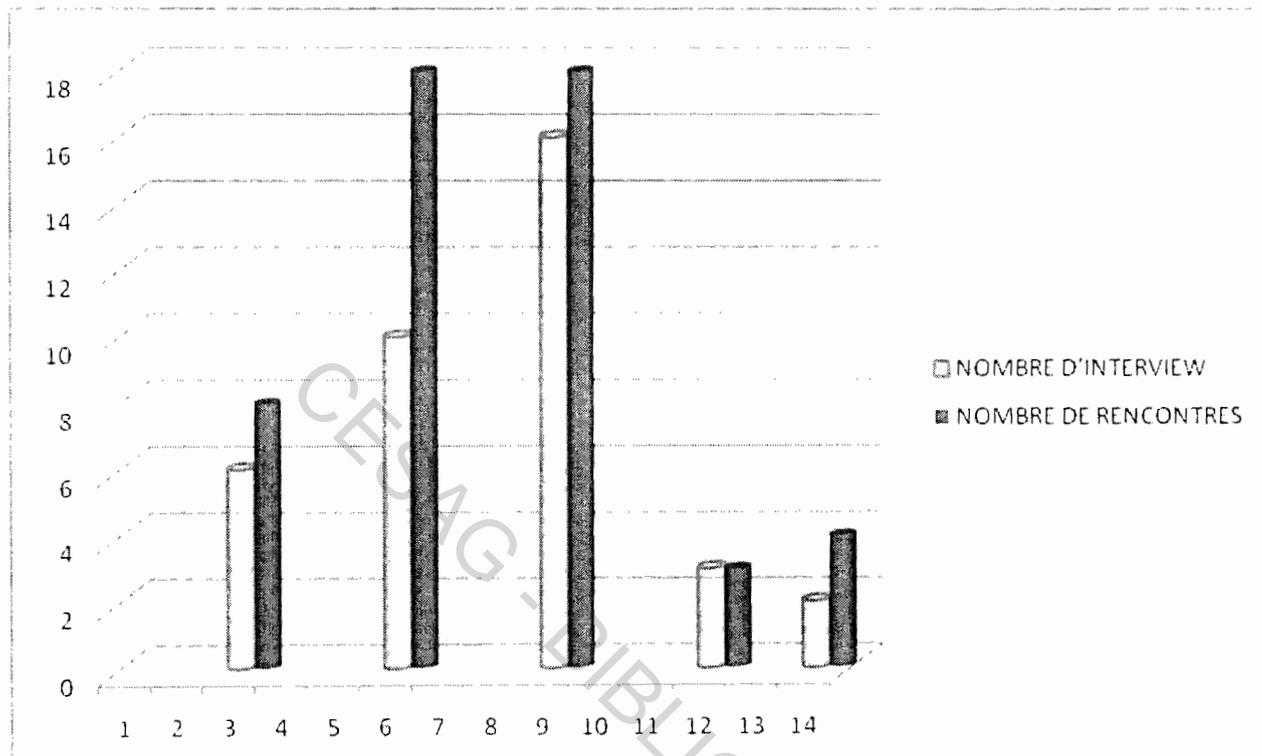
Source : Trésorerie CBAO

Annexe n°11 : Tableau des échantillons d'interviews

ITEMS	POSTES	NOMBRE D' INTERVIEWS	NOMBRE DE RENCONTRES	POURCENTAGE
1-	Directeur des opérations	6	8	75%
2-	Trésorier	10	18	55%
3-	Assistant Trésorier	16	18	88%
4-	Assistant Contrôleur de Gestion	3	3	100%
5-	Autres Agents	2	4	50%
TOTAUX		37	51	72%

Source : nous-même

Annexe n°12 : Histogramme des interviews



Source : nous-même

Annexe n°13 : Récapitulatif des observations-types

ITEMS	DOSSIERS TRAITES	OUTILS UTILISES	DUREE DU TRAITEMENT	DIFFICULTES RENCONTREES
1-	Situation de trésorerie générale	Tableur Excel	1 jour	* Positions extérieures ; * Positions des agences ; * Recoupement des informations.
2-	Souscription Emprunt « Etat du Sénégal 5,5% 2007-2012 »	Tableur Excel STAR RTGS	8 jours	* Regroupement des fonds ; * Délai de transfert ; * Date de jouissance.
3-	Souscription Bons du trésor de Côte d'Ivoire par adjudication	Tableur Excel STAR RTGS	15 jours	* Arbitrage sur les enchères à taux multiples ; * Regroupement des fonds ; * Refinancement (Mise en pension ordinaire) Banque Centrale.

Source : nous-même

Annexe n°14 : GUIDE D'ENTRETIEN

<u>Questions</u>	<u>Directeur Département</u>	<u>Trésorier</u>	<u>Personnel Contrôle de Gestion</u>
Pensez-vous que les outils utilisés sont efficaces ?	Oui, mais une possibilité d'amélioration n'est pas à exclure	Oui. Outils élaborés essentiellement à partir de tableur. Absence de logiciel de gestion de trésorerie	Efficacité limitée.
Les outils comportent-ils des insuffisances ? si oui lesquelles ?	Oui. Ne permettent pas une gestion assez dynamique de la trésorerie	Oui. Trop d'astreintes dans la consolidation et les recoupements	Oui. Extraire du budget général de la structure
Que pensez-vous de l'utilité d'un budget de trésorerie ?	Utilité prouvée dans d'autres cadres. Voir les modalités de mise en œuvre	Limite principale de la mise en place au niveau de l'élaboration du budget global	Mise en place impérative
Comment peut-on améliorer la création de valeur par les outils en cours d'utilisation ?	Par une augmentation de l'efficacité des outils	Par la traduction des besoins réels du trésorier	Doit être extrait forcément du budget d'ensemble élaboré par le contrôle de gestion

Source : nous-même

Annexe n° 15 : Détermination de la trésorerie dans une banque

TRESORERIE CONSTATEE		TRESORERIE EXPLIQUEE	
Eléments	Mode de calcul	Eléments	Mode de calcul
DISPONIBILITES ¹		RESSOURCES STABLES	Ressources Stables
a- Correspondants	Σ Correspondants	• Capital Social	-
• Correspondant 1		• Réserves	Actif Immobilisé ¹
• Correspondant 2	+	• Report à nouveau	=
b- Comptes BCEAO		• Dettes LT	Fonds de Roulement
• Compte courant	Σ Comptes BCEAO	• Damo	
• Compte règlement		ACTIF IMMOBILISE	Actif Circulant
c- Caisses	+	• Immo. Incorporelles	-
• Agences		• Immo. Corporelles	Passif Circulant
• Bureaux	Σ Caisses	• Immo. Financières	=
ENGAG. DIVERS.			Besoin en Fonds de Roulement
d- Crédits	-	ACTIF CIRCULANT	Fonds de Roulement
• Prise de pension		• Créances	
• Prêt interbancaire		PASSIF CIRCULANT	-
• Titres négociables	Σ Crédits	• Dettes CT	Besoin en Fonds de Roulement
TRESORERIE			

Source : nous-même

¹ Il s'agit de l'actif immobilisé brut

Rappel : Disponibilité n'est pas égale à Trésorerie