



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 3
(2008-2010)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE DE LA
GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES
INSTITUTIONS FINANCIERES :
CAS ECOBANK MALI**



Présenté par :

AKANNI Marouf

Dirigé par :

M. Ali SAMBA

Enseignant permanent au CESAG

Octobre 2010

M0048MPCGF11

DEDICACE

Au nom d'Allah le Tout miséricordieux, le Très, miséricordieux, bénit soit le nom du seigneur. Louange à Allah seigneur de l'univers.

A mes parents pour les conseils et les multiples sacrifices consentis durant ces années d'études. Que DIEU vous protège et que la réussite soit toujours à ma porte pour que je puisse vous combler de bonheur.

A mes frères et sœurs pour tout l'amour et le soutien moral que vous m'avez apportés. Puisse ce diplôme nous réserver des lendemains meilleurs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENT

A mon maitre de mémoire, M Ali SAMBA qui n'a ménagé aucun effort malgré ses nombreuses occupations. Eternelle reconnaissance

A M Moussa YAZI pour tout son soutien et l'amour.

A ma seconde maman Esperance FATOKE pour les énormes sacrifices consentis pour rendre ma vie agréable.

A tous mes amis et à tous ceux que j'ai connus, je voudrais vous remercier pour ces temps de bonheur que nous avons passés ensemble et vous demander pardon si toutefois mes gestes ou mots vous ont blessés.

GESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BAD	: Banque Africaine de Développement
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement
BFRE	: Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
CAFG	: Capacité d'Autofinancement Global
CESAG	: Centre Africain d'Etude Supérieures en Gestion
CGAP	: Groupes Consultatif d'Assistance aux Pauvres
DG	: Directeur Général
EBE	: Excédent Brut d'Exploitation
ETE	: Excédent de Trésorerie sur Opération d'Exploitation
ETOG	: Excédent de Trésorerie sur Opération de Gestion
FRA	: Forward Rate Agreement ou accords de taux futurs
FR	: Fonds de Roulement
IF	: Institution Financière
SWAPS de devise	: Echange de devise
SWAPS DE TAUX	: Echange de Taux
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajoutée
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA	: Union Monétaire Ouest Africaine
VA	: Valeur Ajoutée

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure 1 : figure du model d'analyse.....	48
Tableau 1 : Évolution des données bilanciellles.....	59
Tableau 2 : produit net bancaire (PNB).....	60
Tableau 3 : ratio des collectes des dépôts.....	61
Tableau 4 : ratio de distribution du crédit.....	62
Tableau 5 : Tableau montrant l'équilibre crédits et dépôts.(milliers de FCFA)	62
Tableau 6 : Ratio de solvabilité	63
Tableau 7 : ratio de liquidité.....	64
Tableau 8 : Montant de recapitalisation	64
Tableau 9 : l'évolution des taux des comptes d'épargne à Ecobank.....	65
Tableau 10 : l'évolution du taux d'intérêt de l'épargne à terme.	65
Tableau 11:l'évolution du taux d'intérêt des Emprunts contracté-banque et bons de caisse.	66
Tableau 12 : L'évolution du taux d'intérêt du Compte-banque et Correspondant.	66
Tableau 13 :l'évolution du taux d'intérêt des Compte Clientèle.	67
Tableau 14 : l'évolution du taux d'intérêt du marché monétaire.....	67
Tableau 15 : l'évolution du taux d'intérêt du T-banque et bons de caisse.	68
Tableau 16:l'évolution du taux d'intérêt des avances et prêts.....	68
Tableau 17 : pourcentage des postes de produit et leur évolution sur les 3 exercices 2007 2008 2009.	69
Tableau 18 : Opérations de trésorerie et interbancaire actif.....	72
Tableau 19 : Ratio prudentiels au 31 décembre 2009	74
Tableau 20 : Titres de placements et d'investissements en milliers de francs	75

LISTES DE ANNEXES

Annexe 1 : Bilan sur les 5 derniers exercices.....	82
Annexe 2 : Comptes de résultat résumés sur les 5 dernières années.....	83
Annexe 3 : Compte de résultat.....	84
Annexe 4 : Etats financiers.....	86
Annexe 5 : Système de gouvernance d'Ecobank.....	88
Annexe 6 : Etat de la Valeur Ajoutée.....	89
Annexe 7 : Solde financier.....	91
Annexe 8 : Guide d'entretien avec les cadres de la trésorerie.....	92

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENT.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTES DE ANNEXES.....	v
TABLE DES MATIERES.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	6
Chapitre 1 : La Trésorerie Bancaire.....	8
1.1. Définition de la banque.....	8
1.1.1. Détermination de la Trésorerie.....	9
1.1.2. Interprétation économique.....	10
1.2. Le cadre réglementaire bancaire.....	10
1.2.1. La réforme du comité de Bâle II.....	11
1.2.2. Le ratio McDonough :.....	12
1.3. Les indicateurs de performance de la gestion de la trésorerie Institutions Financières.....	13
1.3.1. La solvabilité dans les Institutions Financières.....	13
1.3.1.1. Le risque d'insolvabilité.....	14
1.3.1.2. Ratio de solvabilité.....	14
1.3.2. La liquidité.....	15
1.3.2.1. Le risque de liquidité :.....	15
1.3.2.2. La mesure du risque liquidité :.....	16
1.3.2.3. La gestion du risque de liquidité.....	18
1.3.2.4. Ratio de liquidité.....	19
1.3.3. Le risque de taux.....	19
1.3.3.1. La mesure du risque de taux.....	20
1.3.3.2. La gestion du risque de taux.....	22
1.3.4. Le risque de change.....	22
1.3.4.1. La mesure du risque de change.....	22
1.3.4.2. La gestion du risque de change.....	23
1.4. La notion de besoin en fonds de roulement.....	23
1.4.1. Détermination du besoin en fonds de roulement.....	24

1.4.2.	Interprétation économique du besoin en fonds de roulement	24
1.5.	La notion de Fond de Roulement	25
1.5.1.	Détermination du fond de roulement	25
1.5.2.	Interprétation économique	26
Chapitre 2: Les conditions d'une gestion efficace de la trésorerie.....		28
2.1.	Les conditions d'optimisation de la trésorerie.....	28
2.1.1.	Les prévisions de la gestion de la trésorerie	28
2.1.1.1.	Situations journalières de trésorerie	28
2.1.1.2.	Situations hebdomadaires	29
2.1.2.	Prévisions de trésorerie	29
2.2.	Le tableau des flux de trésorerie.....	30
2.2.1.	L'intérêt des tableaux de flux de trésorerie :	30
2.2.2.	Tableau Financier des Ressources et des Emplois (TA F I R E) (CF Annexe)..	31
2.3.	Le contrôle interne et la surveillance de la trésorerie	33
2.4.	Le Marche monétaire et l'environnement réglementaire.	36
2.4.1.	Les taux directeurs de la BCEAO	36
2.4.1.1.	Les taux d'escompte	36
2.4.1.3.	Taux moyen mensuel du marché monétaire	37
2.4.1.4.	Taux du marché interbancaire	37
2.4.1.5.	Le coefficient de la réserve obligatoire.	38
2.4.1.6.	Les dispositifs prudentiels	39
2.4.2.	Le taux de base bancaire.....	40
2.4.2.1.	Calcul du taux de base	40
2.4.2.2.	Les charges bancaires	41
2.4.2.3.	Les épargnes et les dépôts à terme.....	43
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude.....		45
3.1.	Mise en évidence des variables d analyse Model d'analyse.....	45
3.1.1.	La variable expliquée	45
3.1.2.	La variable explicative.....	45
3.2.	Analyse des variables explicatives	46
3.3.	Les outils et technique de collecte et traitement des données.	48
3.4.	L'entretien et le questionnaire de prise de connaissance.....	49
3.5.	L'observation, la revue documentaire et les difficultés rencontrées.	50

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	52
Chapitre 4 : La gestion de la trésorerie à ECOBANQUE-MALI.....	53
4.1. Présentation d'Ecobank Mali et organigramme fonctionnel (cf. annexe 1).....	53
4.2. Les comités.....	53
4.2.1. Le comité de Direction.....	53
4.2.2. Le comité de crédit.....	53
4.2.3. Le comité de gestion actif passif (ALCO).....	54
4.2.4. Le comité de gestion des Ressources Humaines.....	54
4.2.5. Le comité de service clientèle.....	54
4.2.6. Le comité de prêt au personnel.....	54
4.2.7. Le comité TOD's.....	54
4.2.8. Le comité de dépenses.....	54
4.2.9. Le comité de discipline.....	54
Chapitre 5: la gestion de la trésorerie à Ecobank-Mali.....	55
5.1. Les mécanismes et outils de gestion de la trésorerie.....	55
5.1.1. Le Blotter, Rates.....	55
5.1.2. Les FX deals et FX régulation.....	56
5.2. La Gestion de la liquidité.....	57
5.3. La Gestion des Dépôts à terme (DAT).....	58
Chapitre 6 : Présentation des résultats, analyse et recommandations.....	59
6.1. Analyses statiques et présentation des données bilancielle.....	59
6.2. La méthode des ratios :.....	59
6.2.1. Les ratios de structure et d'activité :.....	60
6.2.2. Recommandations :.....	76
CONCLUSION.....	78
ANNEXES.....	81
BIBLIOGRAPHIE.....	95

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La mondialisation de nos jours est beaucoup plus perçue à travers la finance. Cette dernière marquée par les banques évolue de façon exponentielle dans les besoins de servir toutes les catégories sociales. C'est d'ailleurs une raison pour laquelle la naissance des institutions bancaires se répand comme une traînée de poudre ; mais elles connaissent dans la même lancée la faillite.

Le jeudi 9 Aout 2007, la BNP décide de geler la cotation de trois fonds d'investissement. La panique gagne alors les marchés car plus personne ne se sent à l'abri. A partir de là les banques vont se méfier les unes des autres et ne plus vouloir se prêter de l'argent entre elles. Cette crise de confiance des marchés interbancaires va entraîner la faillite de certaines banques, malgré l'injection de milliards de dollars de la réserve fédérale américaine. Néanmoins, certaines banques se sont retrouvées asphyxiées très rapidement. Elles ont perdu des sommes colossales avec les suppressions, et elles n'ont pas réussi à poursuivre leur activité de crédit car les autres banques, méfiantes, ont refusé de leur prêter des liquidités pour faire face. De nombreuses banques se sont donc retrouvées dans des situations difficiles.

Cette crise frappe par sa rapidité et son enchaînement : la crise immobilière américaine s'est transformée en crise financière et bancaire, elle-même entraînant une crise économique mondiale avec des risques de récession aux Etats-Unis, en Europe et partout ailleurs.

La crise financière entraîne des effets négatifs sur le mali à l'instar des pays africains et des clients de la Banque.

La Banque africaine de développement (BAD) a attaqué de front ce défi, notamment en analysant les effets de la crise sur l'Afrique et en apportant un soutien concret à ses pays membres régionaux.

Parmi ses principales initiatives, elle a publié un document, intitulé "L'effet de la crise financière mondiale sur l'Afrique", qui présente une évaluation préliminaire de l'impact de la crise financière sur les économies africaines.

Elle présente aussi les effets négatifs qui seront principalement ressentis au niveau des flux commerciaux et financiers, notamment les investissements directs étrangers et les transferts des migrants sur les pays africains et en particulier sur le Mali.

Certaines opérations récentes de la banque ont vu le retrait de partenaires commerciaux ; des institutions financières africaines ont vu leurs lignes de crédits annulés ; et les pays membres régionaux (PMR) sont maintenant incapables de lever des fonds sur les marchés de capitaux internationaux à un coût raisonnable.

Cette conséquence pour un grand nombre de cas des banques se justifie par une trésorerie mal gérée. D'où l'intérêt porté à la gestion de la trésorerie.

La gestion de la trésorerie ne se limite pas seulement aux encaissements et décaissements. S'il est facile de recevoir ou d'encaisser, il est difficile de gérer la trésorerie de manière à éviter l'insatisfaction de la clientèle. S'il est évident de manipuler les salariés parce que facilement remplaçables, les clients quant à eux sont les partenaires forts et de ce fait exigent beaucoup plus d'attention. C'est d'autant plus que la bonne gestion de sa trésorerie est la condition sine qua non de la résistance voire la croissance d'une entreprise dans tous secteurs d'activités.

De manière générale, gérer la trésorerie c'est assurer la solvabilité de l'entreprise à moindre coût. En d'autres termes, c'est faire face en permanence aux échéances en maintenant le solde minimum de trésorerie et en utilisant les crédits moins chers et les crédits les plus rémunérateurs. La gestion de la trésorerie a pour objectifs principal la solvabilité ; la sécurité et la rentabilité des firmes. De ce fait, cette gestion de la trésorerie devient de nos jours une préoccupation majeure dans toutes les organisations. C'est ainsi que les entreprises comprennent de plus en plus que la différenciation dans les offres constitue une stratégie très efficace pour conquérir de nouvelles parts de marchés et surtout pour une clientèle de plus en plus vulnérable d'une part, et pour diversifier les risques d'autres part.

Force est de constater que l'application des décisions ou des promesses annoncées à grand renfort de bruit concernant la formation du personnel, la mise en œuvre des structures de pilotage de gestion de la trésorerie s'estompe rapidement pour laisser réapparaître de vieilles habitudes. Toutefois, la gestion de la trésorerie apparaît comme une réponse à une

double préoccupation d'efficacité et d'efficience économique d'une part, la responsabilité des hommes et la performance de l'entreprise d'autre part. La gestion de la trésorerie reflète souvent la personnalité des responsables de l'entreprise.

De façon plus simplifiée, rappelons que les banques jouent dans l'économie le rôle fondamental d'intermédiaire financier, c'est-à-dire faire la collecte sous forme de crédit d'épargne et redistribution. Cette activité d'intermédiation met en exergue les objectifs contradictoires des déposants et des emprunteurs ; car les déposants recherchent généralement des placements à court terme, de montant relativement faible et présentant un minimum de risque, alors que les emprunteurs souhaitent obtenir des crédits à long terme, généralement destinés à financer un investissement, ces crédits présentent un risque que le déposant ne sollicite pas prendre.

En cette période de crise financière, les banques rencontrent de plus en plus de problèmes sérieux dans la gestion de leur trésorerie : liquidité indisponible, incapacité de satisfaction de la clientèle, lenteur dans leurs actions ce qui a suscité la réflexion suivante : « comment gérer la trésorerie de manière efficace et efficiente dans les institutions financières.

Le banquier vit au milieu de règles strictes, composant en permanence avec des lois, des règlements, des obligations et des habitudes lui laissant peu de marge de manœuvre.

Il a obligation de respecter un rapport entre ses fonds propres et ses engagements à risques (ratio Cooke). Tout client est un risque potentiel

C'est dans cet ordre d'idée que nous nous sommes fixé pour objectifs suivant :

- connaître Les facteurs endogènes et exogènes qui déterminent et influencent les flux de trésorerie ;
- Identifier les conditions générales requises pour une gestion optimale de la trésorerie d'une banque ;
- Mettre en valeur les instruments ainsi que les techniques et prévention et de maîtrise non seulement des risques opérationnels mais aussi de la gestion quotidienne des contraintes réglementaires internes et externes ;
- et enfin proposer certaines solutions pour améliorer leur niveau de liquidité.

Notre travail est d'un intérêt capital pour :

- les institutions financières en leur permettant d'optimiser leur trésorerie.
- les demandeurs de crédits ; car les crédits s'octroient sur la base des objectifs sans lesquels ils ne seraient accordés.
- les étudiants ; en ce sens qu'il leur donnera une idée du fonctionnement de la gestion de la trésorerie dans les institutions financières plus précisément des banques.
- les partenaires de l'entreprise sur le retour sur investissement dans les fonds qu'ils ont engagés.

Pour y parvenir, nous allons subdiviser notre travail en deux parties :

La première partie intitulée « la gestion de la trésorerie dans les institutions financières principalement dans les banques » sera subdivisée en trois chapitres. Le chapitre 1 consistera sommairement à présenter la détermination de la trésorerie sur le plan général ; le chapitre 2 pour sa part traitera non seulement des conditions d'une bonne gestion de trésorerie dans les banques mais aussi permettra de présenter l'organisation générale et comptable de la trésorerie dans les banques. Dans le chapitre 3 présentera la méthodologie utilisée dans le cadre de notre travail.

La deuxième partie intitulée « Performance et optimisation de la gestion de la trésorerie à Ecobank » concernera globalement la présentation de la gestion de la trésorerie à ECOBANK chapitre (IV), pour ce faire nous analyserons les différentes anomalies que nous avons relevées dans la gestion de la trésorerie à Ecobank dans un second temps (chapitre V), ceci dans le but de proposer des mesures pour son optimisation (chapitre VI).

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE
L'ETUDE**

LA TRESORERIE BANCAIRE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La gestion de la trésorerie bancaire est un domaine de gestion apparue aux Etats Unis sous le nom de Asset and Liability Management (ALM). La gestion de la trésorerie a des principes et des méthodes qui permettent de mieux appréhender le circuit de flux financiers dans le cadre d'une bonne prise de décision. Ainsi, en se référant à ces principes et méthodes, le trésorier pourra prendre des mesures afin de limiter les risques que la banque prend.

Mais nous sommes en droit de nous demander:

Comment se définit la trésorerie ?

Comment se définit la gestion de la trésorerie ? et quelles sont les mesures à notre disposition pour mieux la gérer ?

En réponse à toutes ces questions, nous tenterons dans cette première partie qui comporte les chapitres 1 : qui abordera la trésorerie, le chapitre 2 qui traitera des conditions d'une bonne gestion de la trésorerie afin d'apporter des éléments de réponse.

La gestion de la trésorerie bancaire est un domaine de gestion apparue aux Etats Unis au cours des années sous le nom Asset and Liability Management (ALM) , la gestion de la trésorerie offre des principes et des méthodes qui permettent de mieux appréhender le circuit de flux financiers dans le cadre d'une bonne prise de décision . En se référant à ces principes et méthodes, le trésorier pourra prendre des mesures afin de limiter les risques que la banque prend.

Mais au fait :

Comment se définit la trésorerie ?

Comment se définit la gestion de la trésorerie ? et quelles sont les mesures à notre disposition pour mieux la gérer ?

En réponse à toutes ces questions, nous tenterons dans cette première partie qui comporte les chapitres 1 : qui abordera la trésorerie, le chapitre 2 qui traitera des conditions d'une bonne gestion de la trésorerie afin d'apporter des tentatives de solutions.

Chapitre 1 : La Trésorerie Bancaire.

Sujet de préoccupation permanente, résultante de la gestion et du fonctionnement de l'entreprise, la trésorerie, véritable nerf de la guerre mérite qu'elle soit gérée. Il faut donc anticiper et anticiper ne s'improvise pas : il faut comprendre des mécanismes, mettre en place des outils et y consacrer du temps... Dans ce chapitre, nous présenterons la notion de trésorerie ainsi que tous les concepts et notions nécessaires à une meilleure résolution de notre problématique. Il est donc d'une nécessité que nous fassions recours aux études antérieures ayant trait à notre thème de recherche pour la présentation de la revue de la littérature. Dans cette partie, nous mettrons en exergue les approches antérieures de certains auteurs sur les concepts clés de notre travail de recherche afin de permettre la compréhension du sujet.

1.1. Définition de la banque.

En se fondant sur la nouvelle « loi portant réglementation bancaire » dans les états Membres de l'UMOA, déjà adoptée au Niger, au Burkina Faso, en Guinée Bissau, au Togo, au Sénégal en Côte d'Ivoire et actuellement en cours d'adoption dans les autres pays de la zone, l'on retiendra de son article 3 qu'une banque est une structure habilitée à effectuer « toutes les opérations de banque ». La banque est une entreprise qui fait le commerce de l'argent : elle reçoit et garde pour le compte de ses clients leurs capitaux, propose divers placements (épargne) ; fournit des moyens de paiement (chèque ; carte bancaires ; etc.) et de change ; prête de l'argent ; et plus généralement se charge de tous services financiers. D'un point de vue juridique, les banques sont les institutions financières faisant des opérations de banque telles que définies par la loi et qui sont soumises aux dispositions législatives et réglementaire correspondantes. La notion de trésorerie

La trésorerie d'une entreprise apparaît comme étant le solde de la situation financière globale de l'entreprise.

Elle peut être calculée ou s'évaluer de deux manières différentes selon l'approche retenue : soit, à partir du bilan fonctionnel ;

soit à partir du Fond de Roulement et du Besoin en fonds de roulement déterminés précédemment.

Tout d'abord, la trésorerie d'une entreprise correspond à la différence entre ses besoins et ses ressources de financement. Les besoins de l'entreprise peuvent être évalués à l'aide du besoin en fonds de roulement alors que les ressources de l'entreprise disponibles pour financer ces besoins s'appellent le Fond de roulement. Pour LEROY (1999 : 9), la trésorerie nette de l'entreprise correspond alors au solde net entre ces besoins et ces ressources. Si les besoins excèdent les ressources, alors la Trésorerie de l'entreprise sera négative (au passif du bilan), alors que si les ressources sont supérieures aux besoins, la Trésorerie sera positive (à l'actif du bilan).

Mais, la trésorerie d'une entreprise représente aussi l'ensemble de ses disponibilités qui lui permettront de financer ses dépenses à court terme. Dans ce cas, la Trésorerie nette d'une entreprise se calcule en faisant la différence entre sa Trésorerie d'actif et sa Trésorerie de passif.

1.1.1. Détermination de la Trésorerie.

Comme nous l'avons dit, il y a deux manières de calculer la Trésorerie nette d'une entreprise :

- Calcul par le "haut de bilan" :

La trésorerie nette est égale à la différence entre d'une part les ressources nettes de l'entreprise et d'autre part ses besoins de financement. Soit la différence entre d'une part l'excédent de ressources à long terme de l'entreprise (le Fond de roulement) et d'autre part le besoin de financement à court terme de l'entreprise (le Besoin en Fonds de roulement).

D'où :

Trésorerie = Ressources financières - Besoins financiers de l'entreprise.

Ou d'un point de vue comptable :

Trésorerie = Fond de roulement - Besoin en Fonds de roulement

- Calcul par le "bas de bilan" :

Dans ce cas, la Trésorerie de l'entreprise est égale à la différence entre les actifs de Trésorerie (valeur mobilières de placement, disponibilités, soldes des comptes bancaires ou postaux débiteurs...) et les éléments du passif de trésorerie (Concours bancaires, soldes créditeurs des banques...).

D'où selon Poloniato & al (1997 :12- 14) :

Trésorerie = Trésorerie d'actif - Trésorerie du passif

1.1.2. Interprétation économique.

L'analyse du solde de la trésorerie permet de se faire une idée sur la situation financière de l'entreprise.

Trois cas de figure peuvent se présenter selon Rousselot al (1999 :11),

- la trésorerie nette de l'entreprise est positive :

Dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins (soit Fond de roulement > besoin en Fonds de roulement), ce qui signifie que la situation financière de l'entreprise est saine est qu'elle est même en mesure de financer un surcroît de dépenses sans recourir à un emprunt.

- La trésorerie nette de l'entreprise est nulle :

Dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins (Fond de roulement = Besoin en Fonds de roulement). La situation financière de l'entreprise est équilibrée mais celle-ci ne dispose d'aucunes réserves pour financer un surplus de dépenses que ce soit en termes d'investissement ou de d'exploitation.

- la trésorerie nette de l'entreprise est négative :

Dans ce cas, l'entreprise ne dispose pas de suffisamment de ressources financières pour combler ses besoins. Elle doit donc recourir à des financements supplémentaires à courts termes (découverts bancaires...) pour faire face à ses besoins de financement d'exploitation. Il y a donc un risque financier à court terme si l'entreprise ne parvient pas à accroître rapidement ses ressources financières à long terme, ou à limiter ses besoins d'exploitation à court terme.

1.2. Le cadre réglementaire bancaire.

Le cadre légal et réglementaire régissant le système bancaire n'a cessé de se renforcer et de se perfectionner depuis sa création. La refonte du système bancaire a porté sur la réorganisation du cadre institutionnel régissant et contrôlant l'activité des établissements de crédits ainsi que sur la déréglementation, la désintermédiation et le décloisonnement des activités.

1.2.1. La réforme du comité de Bâle II.

Avec l'accélération de la mondialisation et ses économies de plus en plus interdépendantes ou encore la libéralisation du début des années 80 consacrant une place centrale aux marchés financiers, les autorités bancaires ont commencé à mettre en place un cadre législatif international, structurant mieux la profession. Le ratio de solvabilité imposé aux banques a ainsi pour vocation de sécuriser un système bancaire se plaçant toujours au cœur de l'économie. Il s'agit d'éviter autant que possible les effets négatifs des nouvelles pratiques bancaires ou des phénomènes de contagion en cas de faillite. Ces faillites pouvant évidemment avoir des conséquences très néfastes sur l'ensemble de l'économie. Nous verrons donc les différents ratios de solvabilité mis en place. Puis nous verrons la loi sur le désencadrement du crédit qui a considérablement modifié l'environnement et la concurrence bancaire.

L'accord Bâle I n'était qu'une première étape pour plusieurs raisons :

- non prise en compte des risques "hors bilan" ;
- insuffisance de finesse d'analyse de la complexité;
- insuffisance de la différenciation des risques liés aux crédits.

Le Comité de Bâle a proposé un ensemble de recommandations qui permettent de mesurer le risque de crédit d'une façon plus pertinente, en prenant en compte la qualité de l'emprunteur, y compris par l'intermédiaire d'un système de notation interne propre à chaque établissement. Les normes Bâle II constituent un dispositif prudentiel destiné à mieux appréhender les risques bancaires et principalement le risque de crédit ou de contrepartie et les exigences en fonds propres. Ces directives ont été préparées depuis 1988 par le Comité de Bâle, sous l'égide de la «banque centrale des banques centrales» : la Banque des Règlements Internationaux et ont abouti à la publication de la Directive CRD.

Bâle II s'inscrit dans une démarche mondiale de réglementation de la profession bancaire. L'objectif est de prévenir les faillites par une meilleure adéquation entre fonds propres et risques encourus. Pour répondre à cet objectif, les accords de Bâle fixent les règles pour une meilleure évaluation des risques. Les normes de Bâle II devrait remplacer les normes mises en place par Bâle I en 1988 et vise notamment à la mise en place du ratio McDonough le nouveau ratio de solvabilité – destiné à remplacer le ratio Cooke.

Suivant le même canevas, de nouvelles normes Solvabilité II sont en cours de discussion pour les sociétés d'assurances et de réassurance.

Les recommandations de Bâle II s'appuient sur trois piliers :

- Pilier I : L'exigence de fonds propres (ratio de solvabilité McDonough)
- Pilier II : La procédure de surveillance de la gestion des fonds propres
- Pilier III la discipline du marché

1.2.2. Le ratio McDonough :

Le ratio McDonough, ou ratio de solvabilité bancaire, fixe une limite à l'encours pondéré des prêts (et autres actifs) accordés par un établissement financier en fonction de ses capitaux propres. Inversement, il peut aussi fixer la politique de haut de bilan d'une banque en fonction de ses activités (stratégie d'acquisition de portefeuille etc.)

Le niveau d'engagement des banques est ainsi limité par leur propre solidité financière.

Comme le ratio Cooke auquel il succède, il tient son nom du président en exercice du Comité de Bâle pendant le processus d'établissement de l'Accord, William Mc Donough.

Il est plus fin que le ratio Cooke auquel il succède car il prend en compte le risque plus ou moins élevé des différents prêts accordés. La formule du ratio est: Fonds propres de la banque > 8% des (risques de crédits (85%) + de marché (5%) + opérationnels (10%))

1.3. Les indicateurs de performance de la gestion de la trésorerie Institutions Financières

1.3.1. La solvabilité dans les Institutions Financières

Selon BRUSLERIE H (1997 : 166), la solvabilité est basée sur l'idée selon laquelle les pertes encourues par la manifestation des différents risques doivent pouvoir être supportées par des fonds propres en quantité suffisante. Par ailleurs, la composition des fonds propres est elle-même soumise à une obligation. Ils sont formés par des éléments de différentes natures :

- fonds propres de base=capitaux propres comptables il se compose des éléments suivants :
 - capital ;
 - primes d'émission ;
 - réserves ;
 - écart de réévaluation ;
 - provisions réglementées ;
 - résultat de l'exercice ;
 - fonds pour risques bancaires généraux (FRBG)
- fonds propres complémentaires : il se compose des éléments suivants :
 - prise en compte de titres et emprunts subordonnés en particulier ;
 - plafonnés à 100% des fonds propres de bases et certains éléments pris en compte à 50% seulement.
- fonds propres sur complémentaires : il se des compose des éléments suivants :
 - Prise en compte en particulier des emprunts subordonnés d'une durée supérieure à deux ans.

Parmi ces éléments, le FRBG constitue une véritable spécificité de la banque.

Il est constitué par les montants que les dirigeants décident d'affecter à la couverture de certains risques, lorsque des ratios de prudence l'imposent.

Ce fonds, doté à la discrétion des dirigeants, ne doit avoir été constitué en vue de faire face à des charges diverses ou à des risques dont le caractère probable a permis de les identifier clairement. Il ne s'agit donc pas d'une provision pour risque : une fois constitué, il n'a pas vocation à être repris sur la moyenne période.

Les commissaires aux comptes sont particulièrement vigilants sur ce principe et n'accepte plus les risques de FRBG que sur des règles de gestion préétablies, qui évitent de le faire fluctuer. En l'espèce, la constitution de FRBG a permis de conforter les fonds propres.

1.3.1.1. Le risque d'insolvabilité

Le risque d'insolvabilité est celui propre à la banque et concerne la survie de l'entreprise bancaire, il est présenté ici en dernier car il est en général la conséquence de la manifestation d'un ou de plusieurs des risques précédents et que la banque n'a pu prévenir.

Les fonds propres sont les garants de la solvabilité d'un établissement de crédit donc ; l'analyse s'intéresse à leur montant sans oublier que :

- Le respect des exigences réglementaires en fonds propres ne supprime pas le risque d'insolvabilité ;
- l'actionnaire de référence joue un rôle déterminant pour assurer la survie de la banque en difficulté, il faut donc examiner avec attention la qualité de l'actionnariat ;
- Quel est l'actionnaire de référence ;
- Les autorités monétaires peuvent-elles exercer sur lui une pression suffisamment forte pour l'obliger à faire son devoir ?

1.3.1.2. Ratio de solvabilité

Le ratio de solvabilité est le premier ratio visant à la couverture du risque de contrepartie, mais aussi de liquidité. Il repose sur l'idée que les pertes potentielles encourues doivent être supportées par des fonds propres suffisants. C'est donc une exigence de fonds propres à intégrer dans le calcul des coûts financiers, qui représente 8% des crédits risqués consentis.

$$\text{Ratio de solvabilité} = \frac{\text{Fonds propres prudentiels}}{\text{montant des crédits pondérés}} \geq 8\%$$

Source : Sylvie De Coussergues, Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie, Dunod, 2005

1.3.2. La liquidité

La liquidité est la possibilité de convertir rapidement des crédits octroyés en disponibilités.

La banque donne sa préférence aux crédits mobilisables qui lui permettent, en cas de nécessiter, de reconstituer sa trésorerie par la technique de réescompte, le refinancement.

Le décalage entre le terme (échéance) des emplois et celui des ressources d'un Intermédiaire financier peut donner lieu à un risque de liquidité : risque de ne pas pouvoir faire face à un retrait massif des déposants à très brèves échéances. Pour pallier ce risque, deux ratios sont à respecter : le coefficient de liquidité et le coefficient des fonds propres et des ressources permanentes.

1.3.2.1. Le risque de liquidité :

Le risque de liquidité est inhérent à l'activité bancaire dans la mesure où il est issu du rôle de transformation. En effet, il s'agit du fait d'évaluer les décalages important entre les entrées et sorties de fonds.

Dans ce sens, le risque de liquidité représente pour une banque l'éventualité de ne pas pouvoir faire face à ses engagement résultant d'un manque de liquidité, il dépend de la situation propre de l'établissement de crédit d'une part, et d'autres facteurs exogènes d'autre part.

Concernant les facteurs liés à la situation propre il s'agit soit :

- D'un retrait massif des dépôts.
- D'une crise de confiance du marché à l'égard de l'établissement concerné dû à une dégradation de la rentabilité de ce dernier (exemple : mauvaise gestion, concurrence intense sur le marché et perte de compétitivité).

Concernant les facteurs exogènes à l'activité de l'établissement de crédit, il s'agit principalement des crises de liquidité générale sur le marché.

La première situation, appelé également risque de liquidité immédiate est celle où la banque est dans l'impossibilité de faire face à une demande massive et imprévue de retrait de fonds de la clientèle ou d'autre établissement de crédit, il s'agit là d'un autre aspect essentiel du métier de banquier. Les autorités monétaires veillent au niveau de ce risque grâce au rapport de liquidité ;

La seconde situation, appelé risque de transformation, est surveillée par le coefficient de fonds propres et de ressources permanentes.

1.3.2.2. La mesure du risque liquidité :

Plusieurs méthodes existent pour mesurer le risque de liquidité :

◆ Le profil d'échéance :

Un profil d'échéance est un tableau qui classe les actifs et les passifs selon leur durée restant à courir et qui présente les caractéristiques suivantes :

Les classes d'échéance sont plus ou moins fines et ce, en fonction du terme des actifs et passifs. Pour les échéances rapprochées, les classes d'échéances couvrent des périodes courtes (jours, semaines, mois) ; pour les échéances lointaines, les classes couvrent des périodes longues (année)

Les actifs et passifs sont évalués avec la plus grande exactitude ; ce qui n'est pas toujours aisé avec certains éléments du bilan.

•L'évaluation des engagements hors bilan : ces engagements se sont considérablement développés : crédits confirmés, opérations à terme de change ou sur instruments financiers.

S'il est difficile d'évaluer les entrées et sorties de fonds découlant de ces opérations, il est néanmoins nécessaire de les estimer sur la base de constatations passées.

•Les actifs et passifs sans stipulation de terme : il s'agit par exemple de l'encaisse de la banque, des dépôts à vue ou des fonds propres.

Les dépôts à vue devraient figurer dans la classe à échéance la plus rapprochée puisque leur remboursement peut survenir à tout moment mais comme ils sont particulièrement stables, car répartis entre un grand nombre de déposants, dans certaines méthodes de calcul du risque de liquidité, les emplois et ressources sans stipulation de terme ne sont pas pris en compte, en général les établissements de crédits leur fixent une durée moyenne conventionnelle.

• Les actifs et passifs à échéance juridique différant de leur échéance réelle : certains crédits et découverts à court terme sont régulièrement renouvelés de sorte à correspondre à des crédits à moyen terme. L'expérience acquise par la banque lui permettra d'établir le profil d'échéance le plus fiable.

Le profil d'échéance comme un bilan présente un caractère instantané ; il doit donc être mis à jour régulièrement

Le calcul d'un indice de liquidité : Deux méthodes de calcul d'un indice de liquidité peuvent être proposées :

Source : Sylvie De Coussergues, Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie, Dunod, 2005

La méthode des impasses successives :

Une impasse se définit ainsi : pour une classe d'échéance, c'est la différence entre les flux de passifs et actifs ; c'est donc la différence entre les entrées (remboursements de crédits) et les sorties de fonds (remboursement de prêts) pendant une période.

On calcule pour chaque classe une impasse qui est l'indicateur de montant durée et échéance de la transformation opérée par la banque. La banque doit trouver des ressources supplémentaires afin de satisfaire l'obligation de liquidité.

La méthode des nombres :

Cette méthode pondère les actifs et passifs de chaque classe par le nombre moyen de jours de classes ; puis on calcule le ratio suivant :

$$\text{Ration de liquidité} = \frac{\sum \text{Passifs pondérés}}{\sum \text{Actifs pondérés}}$$

Si le ratio est supérieur ou égal à 1, cela signifie que la banque ne transforme pas puisqu'elle a davantage de ressources pondérées que d'emplois pondérés.

Si le ratio est inférieur à 1 la banque transforme des ressources à court terme en emploi à long terme.

1.3.2.3. La gestion du risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité est la gestion d'un déséquilibre structure consistant à être toujours en mesure de remplir ses engagements au moment où ceux-ci doivent être exécutés.

La gestion du risque consiste à :

- ✓ Céder, mettre en pension, escompté, nantir des créances sans encourir des pertes successives ;
- ✓ Trouver des ressources nouvelles à coût marginal inférieur aux rendements moyen des emplois.

Notons que le facteur essentiel de gestion de risque de liquidité à court terme comme à long terme réside dans la facilité d'accès d'une banque aux différents marchés de capitaux permettant les ajustements rapides de l'échéancier des actifs et passifs.

Risque de liquidité :

Le risque de liquidité est inhérent à l'activité bancaire dans la mesure où il est issu du rôle de transformation. En effet, il s'agit du fait d'évaluer les décalages important entre les entrées et sorties de fonds.

Dans ce sens, le risque de liquidité représente pour une banque l'éventualité de ne pas pouvoir faire face à ses engagement résultant d'un manque de liquidité. Il dépend de la situation propre de l'établissement de crédit d'une part, et d'autres facteurs exogènes d'autre part.

Concernant les facteurs liés à la situation propre il s'agit soit :

- D'un retrait massif des dépôts ;
- D'une crise de confiance du marché à l'égard de l'établissement concerné dû à une dégradation de la rentabilité de ce dernier (exemple : mauvaise gestion, concurrence intense sur le marché et perte de compétitivité).

Concernant les facteurs exogènes à l'activité de l'établissement de crédit, il s'agit principalement des crises de liquidité générale sur le marché. (BRUSLERIE H : 1997).

1.3.2.4. Ratio de liquidité

Ce ratio permet de préserver le risque d'illiquidité en obligeant les banques à détenir un minimum de trésorerie pour limiter l'acération monétaire. En effet, un établissement qui ne dispose pas de liquidités suffisantes ne peut pas développer son activité de crédit.

$$\text{Ratio de liquidité} = \frac{\text{liquidité à moins d'un mois} + \text{part réputée liquide de certains actifs} + \text{solde} \geq 0 \text{ de trésorerie}}{\text{fraction exigible des ressources} + \text{solde} < 0 \text{ de trésorerie}}$$

Source : Sylvie De Coussergues, Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie, Dunod, 2005

1.3.3. Le risque de taux

Le risque de taux est supporté par la banque qui détient des créances et/ou dettes à taux fixe du fait de l'évolution ultérieure des taux d'intérêt, il se répercute sur la situation de la banque par deux voies :

- la première, la plus connue et la plus utilisée, est la liaison inverse taux d'intérêt-valeur d'un actif financier. Si on assimile un bilan bancaire à un portefeuille d'actifs financiers, chaque actif réagit favorablement aux variations de taux ;
- la seconde conduit, au niveau du compte de résultat, à un ajustement durable du rendement des emplois et du coût des ressources. On peut, en effet, distinguer les emplois à taux fixe et les emplois à taux variable ;
- Un emploi à taux fixe est un emploi dont la rémunération ne se modifie pas quand les taux d'intérêt évoluent ;

- un emploi à taux variable est un emploi dont la rémunération évolue en même temps que les taux d'intérêt, soit parce que le crédit est à taux révisable ou plus simplement parce qu'il s'agit d'un crédit à court terme.

1.3.3.1. La mesure du risque de taux

La mesure du risque de taux présente des similitudes avec celle du risque de liquidité. Il s'agit d'établir un profil d'échéance permettant de calculer ensuite un indice de risque de taux.

En ce qui concerne le profil d'échéance, il représente un tableau qui classe les actifs et passifs selon la date à laquelle leur taux d'intérêt est modifié. Ce tableau présente de nombreuses ressemblances avec le profil de liquidité :

- Il y'a autant de classes d'échéances qu'il y'a des dates de révisions de taux ;
- Les classes d'échéances sont plus ou moins fines selon que le terme des échéances est plus ou moins rapproché ;
- les actifs et passifs sont évalués en tenant compte des engagements hors bilan ;
- Les actifs et passifs sans stipulation de taux (dépôts à vue, encaisse liquide ...) sont en général exclus du profil d'échéance puisqu'ils ne sont pas assujettis au risque de taux ;
- Le profil d'échéance de taux doit être mis à jour régulièrement.

Quant au calcul de l'indice de risque de taux, deux méthodes de calculs peuvent être présentés :

•Les indices calculés à partir du profil d'échéances

Pour chaque classe d'échéance, on calcul une impasse qui met en évidence le défaut de concordance des échéances, sources du risque de taux. A partir de ce profil, on peut calculer le ratio de sensibilité aux variations de taux

$$RST = \frac{\text{Actifs sensibles aux variations de taux}}{\text{Passifs sensibles aux variations de taux}}$$

Un RST=1 indique un parfait adossement (équilibre) des actifs et des passifs ;

Un RST inférieur à l'unité indique une position courte donc favorable ne cas de hausse de taux ;

Un RST supérieur à l'unité indique au contraire une position longue donc favorable à une baisse des taux.

•Les indices ayant recours à l'actualisation :

Une méthode plus technique d'évaluation du risque de taux utilise le concept de durassions.

La durassions étant une durée pondérée par la valeur actuelle des flux engendrés par un actif ou un passif. Plus précisément :

$$D = \frac{\sum_{t=1}^n t \cdot C_t / (1+r)^t}{P} \quad \text{Où} \quad P = \sum_{t=1}^n C_t / (1+r)^t$$

Avec :

- C_t : la somme de l'intérêt et de la partie du principal versé à la fin de la t-IIème période ;
- t : la période qui sépare le temps présent de celui du versement de l'intérêt ou du principal ;
- n : le nombre de périodes jusqu'à échéance ;
- r : le taux de rendement du marché ou le taux de rendement à l'échéance ;
- t^* : utilisé comme taux d'actualisation de tous les flux monétaire ;
- P : le prix de l'obligation sur le marché ou la valeur actuelle de tous les versements auxquels elle donne droit.

La durassions est une indication de durée du fait qu'elle indique le laps de temps nécessaire pour que le prix d'un actif apprécié à sa valeur actuelle soit récupéré ; il est également un indicateur de sensibilité.

Source : Sylvie De Coussergues, Gestion de la banque du diagnostic à La stratégie, Dunod, 2005

1.3.3.2. La gestion du risque de taux

Deux méthodes de gestion de risque de taux se présentent :

- la recherche de l'immunisation : La banque s'assigne comme objectif l'égalité des durassions de l'actif et du passif, l'égalité des durassions conduit à la neutralisation du risque de taux. C'est ainsi que la banque qui consent un crédit à taux « i » et à l'échéance « d » doit simultanément trouver une ressource à taux et à l'échéance identique. Cette parfaite égalité des durassions n'est pas facile à obtenir et à conserver car comme le risque de liquidité, le risque de taux est inhérent à l'activité bancaire.

- la couverture du risque : Puisque le risque de taux est difficile à neutraliser, la banque doit s'efforcer de la couvrir. En premier lieu, elle doit déterminer le niveau de risque qui lui paraît acceptable par exemple en calculant la sensibilité des actifs et passifs à une variation adverse des taux d'intérêt, puis en comparant ce coût au montant des fonds propres.

Une fois le risque de taux évalué, la banque peut alors se couvrir en ayant recours aux différents instruments financiers des marchés à terme ou conditionnels ou aux garanties de taux.

1.3.4. Le risque de change

La détention de créances et dettes en devises fait peser sur les banques un risque de change découlant de la variation de cours des devises dans lesquelles les créances et dettes sont libellées.

On notera que le risque de change et le risque de taux sont imbriqués puisque dans une opération de change à terme l'achat ou la vente au comptant de devises, première étape de l'opération, donne naissance au risque de change et que le placement des devises sur le marché de capitaux, deuxième étape, donne naissance à un risque de taux.

1.3.4.1. La mesure du risque de change

Le risque de change se mesure par la position de change de devise par devise ; les prêts et les empreints de devises sont reportés dans les échéanciers de calcul du risque de taux.

La banque peut calculer alors pour chaque devise, la perte engendrée par une variation adverse des cours de change et la somme de ces pertes est une évaluation de l'exposition globale au risque de change qui peut être comparée au montant des fonds propres.

1.3.4.2. La gestion du risque de change

Comme le risque de taux, le risque de change peut se gérer de deux façons différentes:

-D'une part, la neutralisation du risque de change, qui est une technique par laquelle la banque ajuste quotidiennement sa position de change devise après devise afin de supprimer les positions courtes ou longues.

- D'autre part, la couverture du risque de change, qui permet de combler les insuffisances de la neutralisation du risque de change grâce à l'utilisation des nombreux instruments disponibles : swaps de devises, options, contrats à terme sur devises...

Par exemple, une banque qui doit faire face à une demande de devise de la part de sa clientèle et qui envisage une hausse des cours de cette devise signe un contrat d'achat de devise à terme pour se prémunir contre cette hausse. (FONTAINE, Patrice : 1996).

1.4. La notion de besoin en fonds de roulement

Les besoins et ressources financières de l'entreprise à court terme :

Une fois que l'entreprise a acquis les immobilisations indispensables à son activité de production, elle va devoir financer les besoins liés à son cycle d'exploitation.

Il existe en effet un décalage temporel entre d'une part, les dépenses engagées par l'entreprise pour produire, et d'autre part, les recettes tirées de la vente des biens ou services produits par l'entreprise.

L'entreprise a besoin de matières premières et autres biens intermédiaires qui sont consommés dans le temps selon la cadence de production de l'entreprise.

De plus, l'entreprise peut dans certains cas bénéficier de délais de paiements accordés par ses fournisseurs ce qui lui permet de différer dans le temps le règlement de ces charges.

De la même manière, l'entreprise peut être amenée à concéder des délais de paiement à ses clients et enregistre alors les créances clients qui retardent d'autant la perception par l'entreprise des encaissements liés à des ventes déjà réalisées...

Le besoin en fonds de roulements résulte donc des décalages temporels entre les décaissements et les encaissements des flux liés à l'activité de production de l'entreprise.

1.4.1. Détermination du besoin en fonds de roulement

Le bilan fonctionnel, tel qu'il est présenté, fait apparaître les éléments de l'actif et du passif qui se rapportent à l'activité de l'entreprise et qui permettent de déterminer ses besoins de financement à court terme.

D'où selon COHEN (1997 ; 286) :

$BFR = \text{Emplois d'exploitation} - \text{Ressources d'exploitation}$.

Ou d'un point de vue comptable :

$BFR = \text{actif circulant} - \text{passif circulant}$

1.4.2. Interprétation économique du besoin en fonds de roulement

Selon MEUNIER (1984 ; 41-45), trois cas de figure peuvent se présenter :

Le besoin en fond de roulement est positif : Dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise doit donc financer ces besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (Fond de roulement), soit à l'aide des ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires...).

Le besoin en fonds de roulement est nul : dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation, L'entreprise n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant suffit à financer l'actif circulant ;

Le fond de roulement est négatif : Dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation, L'entreprise n'a donc pas de besoin

d'exploitation à financer puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation.

Dans tous les cas, les besoins éventuels de financement du cycle d'exploitation pour une entreprise dépendront en grande partie de son pouvoir de négociation qui lui permet d'agir sur le montant de ses créances clients ou de ses dettes fournisseurs.

1.5. La notion de Fond de Roulement

Lorsqu'une entreprise se crée, elle doit tout d'abord procéder à des investissements lourds pour acquérir l'ensemble des immobilisations indispensables à son activité.

Ces investissements mobilisent des ressources financières sur une longue période et nécessitent de fait des capacités de financement à long terme afin de tenir compte de la règle prudentielle voulant qu'un besoin de financement doit être satisfait avec des ressources financières de même échéance.

Pour ce faire, l'entreprise se dote d'un certain nombre de ressources financières de longues périodes : grâce aux actionnaires tout d'abord qui apportent des capitaux à l'entreprise, et grâce aux institutions financières d'autre part qui accordent à l'entreprise des crédits à long terme.

Bien évidemment, il n'y a pas égalité parfaite entre ces ressources et ces besoins à long terme et une partie de ces ressources à long terme vont donc permettre de financer des besoins de financement à court terme.

Le fonds de roulement représente donc l'excédent des ressources stables sur le total des dépenses d'investissement d'une entreprise. (CONSO, 1984 : 8).

1.5.1. Détermination du fond de roulement

L'élaboration du bilan fonctionnel permet de regrouper l'ensemble des dépenses et des ressources à long terme de l'entreprise :

Fond de roulement = Ressources stables - emplois stables.

Ou d'un point de vue comptable :

Fond de roulement = capitaux permanents - actif immobilisé

1.5.2. Interprétation économique

Trois cas de figure peuvent se présenter comme l'atteste ELIE (1997 ; 277) :

Le Fond de roulement est positif : dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont supérieures à l'actif immobilisé constitué, c'est à dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise.

L'équilibre financier est donc respecté et l'entreprise dispose grâce au fond de roulement d'un excédent de ressources stables qui lui permettra de financer ses autres besoins de financement à court terme.

Le Fond de roulement est nul : dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont égales à l'actif immobilisé constitué, c'est à dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise.

Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont égales à l'actif immobilisé constitué, c'est à dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise.

Mais, même si l'équilibre de l'entreprise semble atteint, celle-ci ne dispose d'aucun excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation ce qui rend son équilibre financier précaire.

Le fond de roulement est négatif : dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont inférieures à l'actif immobilisé constitué, c'est à dire que les ressources stables ne couvrent pas les besoins à long terme de l'entreprise. La règle prudentielle de l'équilibre financier n'est donc pas respectée. Elle doit donc financer une partie de ses emplois à long terme à l'aide de ressources à court terme ce qui lui fait courir un risque important d'insolvabilité. Une telle situation entraîne généralement une action rapide de la part de l'entreprise pour accroître ses ressources à long terme et retrouver un fond de roulement excédentaire.

Conclusion

Au vu de tout ce qui précède, nous notons qu'il existe plusieurs manières de déterminer la trésorerie. La trésorerie est l'élément fondamentale dans la gestion à court, moyen et long terme dans une entreprise et d'elle dépend la survie de l'entreprise. Cependant la gestion de la trésorerie nécessite un certain nombre de savoir faire et être que le trésorier doit maîtriser.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2: Les conditions d'une gestion efficace de la trésorerie.

Toutes entreprises rêveraient de ne pas avoir à se préoccuper de leur trésorerie. Cependant, la trésorerie étant une ressource rare par les temps qui courent, son amélioration doit être une préoccupation de tous les jours

La tâche du trésorier est de plus en plus ardue et ses responsabilités ont considérablement augmenté. L'optimisation de la trésorerie nécessite une maîtrise des procédures, mécanisme et outils.

2.1. Les conditions d'optimisation de la trésorerie

2.1.1. Les prévisions de la gestion de la trésorerie

La politique de trésorerie passe en générale par trois étapes, tout d'abord la recherche de l'équilibre de chacun des comptes bancaires que possède la banque en orientant les encaissements et les décaissements, puis l'étude du déséquilibre global en faisant la somme algébrique des différents soldes, enfin la compensation entre les comptes bancaires pour finalement avoir recours au crédit en cas de manque de liquidités ou au placement lorsque des liquidités excédentaires apparaissent.

Il convient donc de procéder périodiquement et au besoin chaque jour à un travail d'ajustement et de mouvements de fonds pour que certains comptes ne soient dotés que des fonds strictement nécessaires. Ce travail est réalisé par le trésorier.

Il est également indispensable de se rendre compte de la manière dont les fonds évoluent, à la lumière notamment des événements qui peuvent les influencer, il faut donc dresser "des situations journalières de trésorerie".

2.1.1.1. Situations journalières de trésorerie

Ces situations indiquent le montant des fonds disponibles sur chaque compte bancaire ou postal et chez les correspondants. Elles servent de point de départ pour les mouvements de fonds à effectuer et permettent de dégager soit l'augmentation, soit la diminution des disponibilités dans les comptes des banques correspondantes.

2.1.1.2. Situations hebdomadaires

En outre, la trésorerie relève pour la conférence hebdomadaire de la Direction :

- ✓ Les principaux paiements effectués au cours de la semaine
- ✓ Les principaux encaissements enregistrés au cours de la semaine
- ✓ Les versements importants attendus
- ✓ Les principales sommes dues par la banque
- ✓ La situation de trésorerie au premier du mois
- ✓ Les prévisions pour la fin du mois
- ✓ Le montant en caisse le jour de la conférence

2.1.2. Prévisions de trésorerie

Un autre problème de trésorerie s'impose : c'est celui de l'équilibre de la trésorerie dans le domaine de la prévision à distance.

En effet, il est évident que pour prendre à temps les mesures nécessaires en vue de disposer à toute époque des fonds suffisants, il faut dresser des prévisions de trésorerie.

La mission du Trésorier est tributaire de la qualité des informations dont il peut disposer. C'est pourquoi son premier travail consiste à élaborer des systèmes d'information et de prévision, soit en s'appuyant sur des documents existants (budget, comptabilité), soit en mettant en place des indicateurs spécifiques, afin de connaître, à l'avance, l'évolution des encaissements et des décaissements, tant à moyen terme (un à trois mois) qu'à court terme (un an) ou qu'à très court terme (au jour le jour).

La prévision des mouvements de trésorerie illustre les moments critiques où les flux "entrent" et "sortent" durant un mois donné. La prévision des mouvements de trésorerie n'indique pas d'estimation des ventes ni de moyenne des frais généraux sur plusieurs mois.

Utilisé judicieusement, le plan permet de motiver les décisions d'affaires et d'exercer un contrôle sur les achats de stocks. Il sert aussi de "dispositif d'alerte rapide", il révèle le moment où les dépenses deviennent excessives ou encore celui où les objectifs de vente ne sont pas respectés.

Le trésorier a suffisamment de temps pour parer à l'éventualité d'un manque à gagner temporaire et toute la latitude voulue pour prévoir l'investissement à court terme des excédents temporaires.

2.2. Le tableau des flux de trésorerie

Alors que l'objectif du tableau de financement est d'expliquer en termes d'emplois et de ressources la variation du patrimoine et de la situation financière de l'entreprise, les tableaux de flux de trésorerie ont davantage pour vocation de fournir une explication de la variation de trésorerie. Après une présentation de l'intérêt des tableaux de flux de trésorerie, nous procéderons à une revue des modèles qui sont les plus couramment utilisés au niveau international.

2.2.1. L'intérêt des tableaux de flux de trésorerie :

Les tableaux de flux de trésorerie constituent un instrument de choix pour guider les managers dans les politiques de dividendes de financement et d'investissement.

Ses tableaux sont bâtis sur le principe de l'encaisse et non sur l'affectation des emplois-ressources. Autrement dit, ils cherchent à expliquer les causes des variations de trésorerie et non pas l'affectation des ressources aux emplois.

La trésorerie constitue un indicateur central pour l'analyse et la gestion financière de l'entreprise, dans le sens où elle constitue le résultat à la fois de l'équilibre financier et de la rentabilité des opérations de l'entreprise, par rapport au concept d'autofinancement qui ne représente qu'un potentiel de liquidités disponibles.

L'analyse de la trésorerie de l'entreprise privilégie la liquidité du résultat plutôt que le résultat lui-même et permet d'établir les liens entre la trésorerie disponible et les emplois effectués par l'entreprise dans son cycle d'investissement et/ou d'exploitation. Le concept de trésorerie disponible constitue donc un indicateur beaucoup plus accessible, même à des non-initiés. Les tableaux de flux de trésorerie présentent l'avantage majeur de mettre en évidence la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie et l'affectation de ces flux.

La présentation des principaux modèles de tableaux de flux de trésorerie :

* Le Tableau Pluriannuel des Flux Financiers (T.P.F.F)

* Le tableau de trésorerie de la banque de France.

* Le tableau des flux de trésorerie de l'ordre français des experts comptables et des comptables agréés.

(L'O.E.C.C.A).

Nous présenterons dans le cadre de notre travail les le Tableau Financiers des Ressources et des Emplois.

2.2.2. Tableau Financier des Ressources et des Emplois (T A F I R E) (CF Annexe)

Entré en vigueur du SYSCOA (Système comptable ouest africain) le 1^{er} janvier 1998 le T. A.F.I.R.E (source Guide d'Application éd Foucher) repose sur la notion centrale d'excédent de trésorerie d'exploitation (E.T.E). Il est non seulement un tableau de flux de trésorerie, mais aussi un modèle conceptuel de la gestion de l'entreprise.

D'après ce modèle, il ressort qu'une :

- Trésorerie suffisante permet d'autofinancer les investissements.
- Trésorerie insuffisante entraîne un recours à l'endettement et risque de compromettre la pérennité de l'entreprise.

Le TPF s'établit généralement sur 4 exercices successives voire plus, afin de visualiser son évolution dans le temps.

L'idée maîtresse du TPF est de prendre comme point de raccordement entre le compte de résultat et les bilans d'ouverture et de clôture de l'exercice, l'EBE pour reconstituer les flux de trésorerie. C'est-à-dire que Le TPF se base sur l'EBE et non pas sur la CAF, comme point de raccordement entre le compte de résultat et les bilans d'ouverture et de clôture de l'exercice. Autrement dit, L'abandon de la capacité d'autofinancement au profit de l'Excédent Brut d'Exploitation et à terme du solde économique.

La reconstitution des flux s'effectue par nature :

- Recettes et dépenses liées à l'exploitation courante.
- Investissement
- Flux liés aux engagements financiers : frais financiers, loyers de crédit-bail et remboursement de la dette.

- Flux de répartition : dividende, impôts sur les bénéfices, etc.
- Flux et dépenses liées à des opérations exceptionnelles

Le TPF repose sur le principe suivant : l'EBE doit financer en priorité les investissements en besoin en fond de roulement d'exploitation et en immobilisations corporelles.

A chaque niveau correspond un solde qui sera utilisé pour effectuer le diagnostic de l'entreprise.

- Le premier solde est le résultat brut d'exploitation, ou EBE.

L'Excédent de Trésorerie d'Exploitation traduit l'aptitude de l'entreprise à faire face à ces investissements. Cet excédent qui est dégagé par la différence entre l'EBE et la variation du BFR induit par l'exploitation :

$$ETE = EBE - \Delta BFRE$$

L'ETE est un indicateur synthétique de la variation de la trésorerie lié strictement à l'exploitation pour apprécier la capacité théorique de l'entreprise à rembourser ses dettes. L'entreprise qui dispose d'une trésorerie suffisante pourra autofinancer sans problème ses investissements industriels. Dans le cas contraire, elle devra recourir à l'endettement pour réaliser ses investissements et elle compromettra à terme sa pérennité.

On peut calculer aussi l'ETE selon une approche directe :

$$ETE = \text{Encaissement d'exploitation} - \text{Décaissements d'exploitation}$$

- ce deuxième solde est le solde d'exploitation, ou solde économique ou encore « disponible après financement interne de la croissance » (DAFIC).
- Le troisième solde appelé solde financier, est calculé en retranchant de la variation nette de la dette à long, moyen et court terme, les frais financiers et le leasing, l'impôt sur les sociétés, la participation des salariés et les dividendes.

On calcule le solde $E + F = G$ qui est appelé solde courant. Ce dernier solde est la combinaison entre le solde financier et le solde d'exploitation ou le DAFIC.

Normes du TPF :

L'équilibre de l'entreprise se caractérise par :

* Un solde d'exploitation (E) légèrement positif ; s'il est positif à l'excès peut traduire une politique de sous-investissements ou de déstockage qui peut être préjudiciable à l'entreprise; s'il est négatif sur plusieurs exercices, l'entreprise ne dégage pas un E.T.E suffisant, elle devra s'endetter auprès du système bancaire pour pouvoir rembourser ses emprunts. En effet, Le solde d'Exploitation ou le DAFIC : doit être positif pour couvrir partiellement ou totalement le solde financier.

* Un solde financier (F) légèrement négatif est le signe d'un endettement équilibré ; un solde positif signifie que les nouveaux crédits contractés ont permis de dégager des excédents qui ont servi au financement des investissements et à l'amélioration des disponibilités de l'entreprise. Un solde négatif indique un faible recours à l'endettement qui peut être justifié par l'importance du flux de trésorerie d'exploitation ou par la difficulté de l'entreprise à lever du crédit.

* Un solde courant(G) proche de 0; S'il est strictement négatif, alors que le solde d'exploitation est légèrement positif, il traduit une insuffisance d'endettement : l'entreprise se prive de l'effet de levier et recherche des ressources exceptionnelles.

2.3. Le contrôle interne et la surveillance de la trésorerie

Les règlements édictés depuis une dizaine d'années visent d'une part à renforcer la structure du dispositif de sécurité bancaire et de ses modalités de fonctionnement et, d'autre part, à inciter les établissements de crédit à une plus grande rigueur de gestion de leurs risques.

Le contrôle interne qui regroupe les règles minimales de bonne gestion à respecter, devient un outil à la disposition de la commission bancaire: tous les rapports lui étant communiqués. Mais il oblige aussi les établissements à revoir leur organisation afin de renforcer la structure du dispositif de sécurité bancaire et de ses modalités de fonctionnement.

La commission bancaire a ainsi souhaité asseoir le rôle de cette forme de contrôle, qui s'apparente aux «règles minimales de bonne gestion que doivent respecter.

Les Principes fondamentaux du contrôle interne :

L'obligation de disposer d'un tel système est réaffirmée et les exigences en la matière sont précisées. Ainsi le contrôle interne doit dorénavant être appliqué sur une base consolidée en intégrant les entreprises contrôlées de manière exclusive ou conjointe.

Il doit également comporter des systèmes internes de surveillance des risques de l'entreprise du groupe. L'enjeu est celui de la fiabilité des états financiers.

Enfin, il constitue un instrument de gestion et de maîtrise de l'ensemble des risques encourus, à la disposition de la commission bancaire (les rapports annuels de contrôle interne lui sont systématiquement transmis).

La réglementation prudentielle a instauré de la fin des années quatre-vingt une série de ratios à respecter obligatoirement. Ce furent longtemps les seuls outils de pilotage des banques. Avec les lois qui viennent d'être rapidement évoquées, on touche à un domaine central dans le fonctionnement des établissements au travers de la définition des grands équilibres financiers et des procédures de gestion de risques.

Le contrôle interne dans les banques concerne essentiellement des risques généraux :

- Risque de change
- Risque de taux d'intérêt
- Risque de crédit
- Risque administratif

Et certains risques spécifiques à l'établissement :

- Risque de mauvaise évaluation des actifs, des passifs et du résultat
- Risque de non exhaustivité des engagements et des résultats
- Risque d'opacité des comptes annuels

Les objectifs du contrôle interne sont sur :

- ✓ Les opérations de change de s'assurer que :
 - Les positions de change sont correctement déterminées
 - Les positions de change sont dans les limites autorisées

- L'incidence des positions importantes est évaluée
- Le résultat de change est correctement calculé et comptabilisé
- ✓ la position sur les taux d'intérêt de S'assurer que :
 - Les positions sont correctement déterminées
 - Les limites ne sont pas dépassées
 - Il n'existe pas de positions importantes
 - Les résultats sont correctement établis
- ✓ les instruments financiers à terme de S'assurer que :
 - Les positions sont dans les limites autorisées
 - Les opérations à terme ferme, ou optionnelles, sont intégralement comptabilisées dans le hors bilan.
 - Le résultat des opérations à terme ferme, ou optionnelles, a été comptabilisé conformément aux dispositions réglementaires
- ✓ Les correspondants de S'assurer que :
 - les soldes sont réels
 - les comptes de correspondants sont correctement suivis, rapprochés et apurés
 - les soldes débiteurs ou créditeurs des comptes nostros ne sont pas excessifs
 - les intérêts débiteurs et créditeurs sont comptabilisés
- ✓ les prêts et les emprunts interbancaires de S'assurer que :
 - les limites autorisées sont respectées
 - les opérations sont réelles et enregistrées de manière exhaustive
 - les intérêts courus sont comptabilisés, et pris en compte dans les résultats
 - les provisions nécessaires ont été constituées, notamment dans les résultats
 - les taux pratiqués sont vraisemblables, par rapport aux conditions du marché
- ✓ les bons du trésor et les créances négociables de S'assurer que :
 - la banque est bien propriétaire des valeurs
 - la comptabilisation est correcte, et conforme aux dispositions réglementaires
 - l'évaluation des valeurs, par rapport aux prix du marché, est faite à la date d'arrêté

- le résultat des éventuelles couvertures par des instruments financiers à terme, est traité conformément aux dispositions réglementaires

2.4. Le Marche monétaire et l'environnement réglementaire.

Institué depuis le 1er juillet 1975, le marché monétaire de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) a pour principal objectif de promouvoir la mobilisation de l'épargne intérieure et de favoriser le maintien et le recyclage optimal des ressources dans l'Union. Qui est devenu en 1994 l'UEMOA. Pour ce fait il imposa des taux sur les différentes institutions financières qui eurent un impact sur l'accès au crédit:

2.4.1. Les taux directeurs de la BCEAO

Les taux directeurs de la banque centrale permettent de fixer le loyer de la monnaie car c'est les taux directeurs qui encouragent les investissements et donne un coût de fouet à l'économie car il a un impact réel sur les taux de crédit. Parmi ces taux directeurs nous avons:

2.4.1.1. Les taux d'escompte

Il s'agit du taux applicable par la BCEAO aux achats définitifs de valeurs auprès des banques pour une durée minimum de 10 jours et maximum de 360 jours. Le guichet d'escompte est un guichet de refinancement permanent de la Banque centrale, donc ouvert en permanence aux banques, sous réserve du respect des règles d'intervention de la BCEAO. Le taux d'escompte a été institué le 2 octobre 1989 ; auparavant, il existait un taux d'escompte normal et un taux d'escompte préférentiel. Il sert aussi de taux de pénalité pour les infractions à la réglementation bancaire et de référence pour le calcul du taux d'intérêt légal. Faisant face à un taux d'escompte élevé les banques commerciales ne pourront pas donner le crédit à un taux moindre si tel est le cas nous assisterons à la fermeture des établissements financiers qui opèrent dans les secteurs les plus sensibles ou connaîtront un essor moribond.

2.4.1.2 Taux de pension

Il s'agit du taux applicable par la BCEAO aux achats temporaires de valeurs auprès des banques et des États de l'Union pour une durée n'excédant pas 30 jours, renouvelable. Le

guichet de pension est un guichet de refinancement permanent de la Banque centrale, donc ouvert en permanence, sous réserve du respect des règles d'intervention de la BCEAO. Le taux de pension a été formellement institué le 1er octobre 1993 ; auparavant, le taux d'escompte était appliqué aux procédures de pension.

2.4.1.3. Taux moyen mensuel du marché monétaire

Le T4M ou taux moyen mensuel est un indice de référence du marché monétaire et il est égal à la moyenne arithmétique des taux journaliers de la banque centrale.

Le taux moyen mensuel du marché monétaire sert de taux de base pour la détermination des conditions de rémunération, des dépôts à terme et des bons de caisse de la clientèle. Pour le mois d'Août 2005 par exemple il était à 4,9500%.

Le taux moyen mensuel du marché étant fixé à 4,9500% par le BCEAO les banques primaires sont obligées d'accorder le crédit à un taux leurs permettant dans un premier temps de combler l'écart entre le taux moyen mensuel du marché et le TBB dans un second temps de produire une marge bénéficiaire. Dans notre sous-région les banques se refinancent généralement à partir de l'épargne et des dépôts à terme.

2.4.1.4. Taux du marché interbancaire

Comme les liquidités déposées à la banque centrale ne rapportent aucun intérêt, les banques commerciales ont souvent intérêt à prêter aux autres les liquidités en excédent qu'elles détiennent contre paiement d'un intérêt. Le taux de ces intérêts est le taux interbancaire.

Le taux d'intérêt appliqué à chaque transaction interbancaire sur des liquidités dépend des titres qui servent de support à l'opération et de la durée du prêt de liquidité correspondant. Il y a donc autant de taux d'intérêt que de types de transactions bilatérales. Le marché interbancaire est un marché de gré à gré (par opposition au marché organisé): les intervenants traitent directement et librement entre eux.

Son impact sur le taux d'intérêt est due au fait que son taux peut être élevé dû à un manque de liquidité sur le marché monétaire. Si la banque centrale dans son opération d'open market qui permet de réguler la liquidité bancaire. La BCEAO suivant ses analyses

de régulation de l'économie prévoit une inflation dans la sous-région décide d'augmenter ses taux directeurs pour limiter la liquidité dans la sous-région peut impliquer une hausse du taux du marché interbancaire. Le taux interbancaire est nécessairement inférieur aux taux de la facilité de prêt marginal, sinon les banques s'adresseraient à la Banque centrale plutôt qu'aux autres banques sur le marché interbancaire pour assurer l'équilibre de leur besoin de liquidité.

2.4.1.5. Le coefficient de la réserve obligatoire.

Le système des réserves obligatoires est prévu par l'article 28 des Statuts de la Banque Centrale, et expressément mentionné dans les directives de politique générale de la monnaie et du crédit, issues des réformes des règles d'intervention de la BCEAO de 1975 et 1989. Il n'a cependant été appliqué dans l'Union et Monétaire Ouest Africaine (UMOA) qu'à compter du 1er octobre 1993, qui par la suite est devenu en 1994 l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA), à la faveur des nouvelles orientations de la politique monétaire, désormais basée sur la substitution progressive des mécanismes indirects aux méthodes administratives de régulation de la monnaie et du crédit. Les coefficients retenus pour l'entrée en vigueur du dispositif des réserves sont les suivants pour les banques et les établissements financiers distributeurs de crédits, autorisés à recevoir des dépôts du public, à l'exclusion des établissements de financement de ventes à crédit :

- Dépôts à vue : 1,5%
- Crédits et prêts à court terme (hors crédit de campagne) : 1,5%

Le coefficient retenu pour l'entrée en vigueur du dispositif des réserves obligatoires est le suivant pour les établissements de financement de ventes de crédit :

- Crédits à l'économie, après déduction des prêts obtenus des banques : 5%

Ces coefficients demeurent en vigueur jusqu'à notification expresse de leur modification.

Il impacte le taux de crédit car il sert de base de calcul pour la réserve obligatoire (9% pour le Mali) qui vient en diminution du résultat fait par les institutions et qui n'est pas rémunéré, dans le souci de combler ce déficit les banques tiennent compte de ce facteur pour fixer le taux du crédit à la clientèle. La politique des réserves obligatoires a pour

objectif de contraindre les établissements de crédit à détenir, sous forme de monnaie centrale, une fraction des éléments inscrits à l'actif et/ou au passif de leur bilan.

2.4.1.6. Les dispositifs prudentiels

C'est l'ensemble des dispositions que les différentes banques primaires prennent avant d'accorder les crédits pour éviter les pénalités et pour ne pas être en manque de liquidité mais ces dispositifs impactent indirectement le taux de crédit. Parmi les dispositifs prudentiels qui impactent le taux de crédit nous avons les ratios de liquidité et le ratio de structure de portefeuille ou accord de classement et le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables.

- **ratio de liquidité:** permet de mesurer jusqu'à quelle hauteur la banque peut accorder des crédits et à quel taux l'accorder pour prévenir d'éventuel défaut de liquidité et même si le cas se présente l'emprunt interbancaire que la banque va contracter aura un taux inférieur au taux de crédit accordé au client pour qu'il y ait une marge car il faut savoir que tout crédit accordé comporte un risque de non-remboursement. La valeur idéale du rapport de liquidité à respecter par les établissements assujettis est de 100%. Toutefois, cette norme est provisoirement fixée à 60% dans l'immédiat, afin de tenir compte des résultats des simulations effectuées auprès des établissements de crédit de l'Union. Cette norme pourra faire progressivement l'objet de relèvements ultérieurs.
- **ratio de structure de portefeuille:** appelé aussi accord de classement, les crédits bénéficiant d'accords de classement délivrés à l'établissement déclarant doit représenter à tout moment 60% de l'encours total de ses crédits bruts, sous peine d'être en infraction par rapport aux normes de gestion du dispositif prudentiel applicable aux banques et aux établissements financiers de l'UEMOA, il sert à mesurer la qualité du portefeuille bancaire. Dans le souci de générer un profit la banque va devoir poser un certain nombre de barrières à l'accès au crédit. Les accords de classement n'impactent pas directement les taux de crédit mais le font indirectement à cause des mesures sélectives qu'elles imposent. De ce fait il impacte le taux de crédit car la montée du taux de crédit est relative au risque lié au client c'est-à-dire plus le client est risqué plus le taux de crédit sera élevé.

- **le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables**: en vue d'éviter une transformation excessive des ressources à vue ou à court terme en emplois à moyen ou long terme, il est convenu d'introduire une disposition réglementaire imposant aux banques et établissements financiers, le financement d'une certaine proportion de leurs actifs immobilisés ainsi que de leurs autres emplois à moyen et long terme, par des ressources stables. La norme à respecter pour le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables, est fixée à 75% minimum. En effet, il est généralement toléré une transformation de 25% des ressources à court terme en emplois à moyen et long terme. Cette norme doit être respectée à tout moment. Ce qui pour un banquier de mauvaise foi peut accorder le crédit en tenant compte de la pénalité sur le taux de crédit.

2.4.2. Le taux de base bancaire.

Le taux de base bancaire est un taux d'équilibre qui traduit le prix du loyer de l'argent dont la Banque centrale impose un minima et maxima (entre 6,50% et 15,50%). Il s'agit des taux de base des banques de l'Union dont la publication par les banques a été rendue obligatoire à compter du 1er octobre 1993. Ces données sont disponibles par banque et par pays. Les taux par pays sont une moyenne arithmétique simple des taux par banque. C'est aux différentes banques d'agir dans cet intervalle fixé suivant leurs charges pour fixer un taux de crédit leurs permettant de générer une marge bénéficiaire. Le taux base est annuel fixé par une banque. Il sert de référence à la détermination des taux de crédit qu'elle consent.

2.4.2.1. Calcul du taux de base

Le taux de base est le point de référence en matière de taux de crédit car il est le tableau de bord du banquier. Il se décompose de la manière suivante :

- Dépôts reçus de la clientèle des douze derniers mois
- Fonds propres effectifs en mois calculés suivant le modèle de Ration prudentiels de la BCEAO
- La somme des intérêts reçus au titre des douze derniers mois
- Le somme des intérêts payés au titre des douze derniers mois

- La somme des dépenses d'exploitation des douze derniers mois
- La moyenne mensuelle du total bilan
- Yield qui est égal aux intérêts reçus divisés par les emplois moyens
- La moyenne mensuelle de l'ensemble des dépôts et fonds propres
- Le TBB1 est l'ensemble des intérêts payés plus les dépenses d'exploitation divisé par les ressources moyennes (compte non tenu des provisions)
- Les provisions normales c'est à dire les dotations aux provisions sur créances douteuses ou litigieuses de l'exercice
- Les provisions spécifiques qui regroupent les autres types de provisions
- Le TBB2 est l'ensemble des intérêts plus dépenses d'exploitation plus provisions normales et spécifiques divisés par les ressources moyennes. Ce qui est retenu dans presque toutes les opérations de crédit de la banque.

Il sert de référence à la détermination des taux de crédit qu'elle consent. Pour obtenir le taux effectif du prêt consenti par l'établissement, il convient d'ajouter au TBB les frais de gestion ainsi qu'un certain pourcentage, équivalent au coût du risque pris par l'établissement et selon la nature du client

2.4.2.2. Les charges bancaires

Hormis les charges générales dont toutes entreprises supportent, nous avons des charges spécifiques liées à certaines activités. Ici nous parlerons de charges bancaires c'est-à-dire les charges qui expliquent les taux d'intérêt du crédit attribué à la clientèle qui se subdivisent en trois catégories qui sont : les charges sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires ; charges sur opération avec la clientèle ; charges sur opérations de change.

➤ Charges sur opérations de trésoreries et interbancaires:

Il est constitué des intérêts sur comptes ordinaires créditeurs, des intérêts sur autres comptes de dépôts créditeurs, des intérêts sur comptes d'emprunts, des autres intérêts et des commissions.

- Les intérêts sur comptes ordinaires créditeurs: différents comptes se situent à ce niveau comme le compte du trésor public, les établissements financiers, les institutions financières internationales ou étrangères enfin les banques et correspondants. C'est des comptes que

ECOBANK Mali détiennent chez les tiers dont il rémunère à taux d'intérêt bien déterminé. Par exemple lorsque le compte ECOBANK Mali détenu dans les livres de ECOBANK Sénégal enregistre un découvert, EBS prélève des frais au prochain nivellement du compte,

- Les intérêts sur autres comptes de dépôts créditeurs: constitués de dépôts à terme reçus qui est de l'ordre d'une centaine de millions pour l'année 2004, de dépôts de garantie reçus et autres dépôts reçus. Ce sont des dépôts faits par les clients (institutions, commerçants, etc.).
- Intérêts sur comptes d'emprunts: composés d'emprunts sur le marché monétaire (adjudications périodiques ou exceptionnelles), d'emprunt au jour le jour, d'emprunt à terme, des valeurs données en pension (au jour le jour et à terme), des valeurs vendues ferme et des autres emprunts.
- Autres intérêts: on a les reports/dépôts et les divers intérêts qui équivalent à une vingtaine de million.
- Commission: ce sont les frais que prélèvent nos correspondants qui nous relient à une autre banque dont il n'y a pas de clé de liaison. Lorsque nous demandons à la banque Natexis de Paris de faire un transfert de notre part au profit de la Banca di Roma à Rome les frais prélevés qui constitue la commission. Dans l'année 2004 les commissions étaient de l'ordre d'une centaine de millions.

➤ **Les charges sur opérations avec la clientèle**

Constitués d'intérêts sur comptes de la clientèle.

- Intérêts sur comptes de la clientèle: composés de comptes ordinaires créditeurs de quelques millions de FCFA, dépôts à termes reçus d'une centaine de millions de FCFA, c'est généralement les DAT que les clients effectuent au sein de la banque qui sont rémunérés à un taux déterminé en commun accord, comptes d'épargne à régime spécial d'une vingtaine de million de FCFA, ce sont les comptes d'épargne sur livret dont le taux d'intérêt est fixé par la Banque Centrale qui de 3,5%.

➤ **Les charges sur opérations de change**

Peut être appelé aussi pertes sur opérations de change elles arrivent lorsque la banque acquiert certaines monnaies dont la fluctuation est sensible comme le dollar. S'il y a une opération de change après acquisition du dollar à 570 FCFA et que la revente s'effectue à 535 FCFA ceci va générer une perte appelée perte de change qui constitue une charge bancaire d'une centaine de million de FCFA pour l'année 2004.

2.4.2.3. Les épargnes et les dépôts à terme

Le dictionnaire Larousse définit l'épargne comme une «fraction du revenu individuel ou national qui n'est pas affectée à la consommation», tandis que pour le dictionnaire Robert, il s'agit des « dépenses affectées à un niveau inférieur aux recettes en vue de constituer une réserve ».

S'accordant communément à reconnaître que l'épargne est constituée d'une valeur non affectée à la consommation, les deux définitions présentées diffèrent toutefois profondément dans l'objectif qu'elles attribuent à l'épargne.

La première définition induit la notion de «résidu» : l'épargne, c'est ce qui reste quand on a fini de satisfaire les besoins. Elle réduit l'épargne privée à l'équation suivante :

$$\text{Epargne} = \text{Revenu disponible} - \text{Dépenses}$$

Toutefois, la seconde ne perçoit pas de manière purement négative l'épargne comme le résultat d'une soustraction, mais comme une «réserve» issue d'une action consciente et voulue.

Cette définition induit donc une attitude volontariste dans l'épargne, qui s'inscrit dans un renoncement de l'acteur économique (qu'il s'agisse d'un ménage, d'une entreprise ou d'une administration publique) à la consommation immédiate, en vue d'une finalité.

L'épargne ne se réduit pas à une somme de monnaie non affectée : elle est assujettie à un but, en vue duquel l'acteur économique préfère différer sa consommation immédiate. On peut même aller plus loin, en affirmant qu'une somme d'argent résultant après consommation ne constitue une épargne que dans la mesure où elle est clairement et volontairement affectée à un but à réaliser dans le futur. Un montant d'argent non orienté

n'est pas de l'épargne, c'est un simple résidu de la consommation. L'épargne est rémunérée suivant un taux bien déterminé qui de 3,5% l'an imposé par la BCEAO.

La banque doit au-delà des 3,5% l'an qu'elle doit verser à l'épargnant faire face aux charges bancaires, en dépit de tout cela la banque se doit de fixer un taux de crédit qui ne doit pas dépasser le taux d'usure et faire des bénéfices en fin d'exercice.

Le dépôt à terme ressemble à une épargne seulement il fait l'objet d'une négociation au niveau de la durée et du taux. Quand un client dispose d'un fond dont il ne s'en sert pas dans l'immédiat, il peut le déposer à la banque sous forme de DAT formulé par la volonté du client. Les fonds seront déposés à la banque suivant un taux et une durée déterminée en commun accord. La banque va rémunérer ce dépôt avec des intérêts au client. Mais le client qui décide de prélever sur ce fond va modifier les clauses du contrat car la banque utilise ce fond pour financer d'autre opération tel que le crédit ou autre opération pouvant générer de la valeur à travers la trésorerie. Ceci viendra diminuer le taux d'intérêt initial proposé au client. Le taux octroyé au client est le taux de rendement qui est un taux de rendement actuariel brut c'est-à-dire un taux annuel obtenu par actualisation au terme d'une année de placement, selon la méthode des intérêts composés, des produits versés sous forme d'intérêts ou sous toute autre forme. Le taux est brut, c'est-à-dire avant imputation de la fiscalité applicable. Le taux est fixe pour la période d'investissement retenue.

A l'échéance de la période d'investissement, le titulaire peut ouvrir un nouveau Compte de Dépôt à terme et y effectuer un nouveau dépôt selon un taux à convenir.

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude.

Notre travail s'est fait à partir des Etats financier de 2007 à 2009 de l'Ecobank Mali. Nous utilisons les rapports d'exercices d'abord par Ecobank Mali: Cet outil de diagnostic nous a permis d'obtenir des données synthétiques de l'institution sur sa performance :Il permet également d'obtenir des données retraités intégrant des ajustements analytiques :Une computation de travaux (ouvrage et articles de référence sur la banque nous a permis de faire la revue littérature :Une recherche bibliographie au Mali nous a permis d'obtenir des données sur l'historique et le développement des activités a Ecobank :Cette documentation a été menée à partir des informations publiées par la banque centrale des Etats de l'Afrique de l'ouest :L'analyse de l'ensemble de ces éléments collectés nous a permis de faire le diagnostic de la performance de la gestion de la trésorerie financier au Mali .

3.1. Mise en évidence des variables d analyse Model d'analyse.

Suite a notre revue de littérature, portant essentiellement sur la notion de la trésorerie, nous sommes arrivés à un modèle d'analyse qui servira de référence pour le cadre pratique de notre étude à Ecobank Mali.

3.1.1. La variable expliquée

La variable expliquée peut être définie comme l'optimisation de la gestion de la trésorerie dans les banques commerciales spécifiquement Ecobank Mali.

3.1.2. La variable explicative

Les variables explicatives nous serviront à justifier la prise en compte des différents risques dans l'exercice des missions et la prise de décisions du trésorier de banque. La gestion de trésorerie ne consiste pas seulement à effectuer des prévisions ou à rechercher des meilleurs placements, mais de rechercher un équilibre entre un certain nombre de contraintes afin d'assurer la disponibilité et la rentabilité des capitaux. Le trésorier doit tenir des principaux risques relatifs à la trésorerie : le risque de taux d'intérêt, le risque de change, le risque de crédit, et le risque administratif.

Les variables sont explicatives du risque inhérent à l'exclusion des tâches quotidiennes au niveau du département de la trésorerie et des faiblesses relatives à la pratique quotidienne de la trésorerie. Ces variables sont :

- La trésorerie interne
- La trésorerie externe

Nous pouvons donc estimer que le risque dépend de la nature de l'activité réalisée au niveau de chacune des sections interne et externe du département.

3.2. Analyse des variables explicatives

Pour cerner le risque susceptible de se réaliser lors de l'exception des missions réalisées, les faiblesses observées, et optimiser la gestion de la trésorerie à Ecobank Mali. Des indicateurs nous permettront d'atteindre nos objectifs. Ainsi, nos indicateurs seront cotés au regard des normes prudentielles édictées énumérées comme suit :

Selon nos hypothèses, le modèle à concevoir suivant ces différents variables, sera d'une part une méthode de cotation du genre SCORING puis d'autre part une analyse selon la grille SWOT de Michael Porter. Les points que nous attribuerons pour chaque critère représenteront les niveaux de risque prévisible. Le total sera la note correspondante à l'indicateur.

La note zéro(0) suppose que le risque prévisible est nul ; toutes choses étant égales par ailleurs, on souligne que cela représente un cas d'école, le risque ne pouvant jamais être nul.

Les notes croîtront dès lors que l'on percevra un risque.

Si la note est minimale, cela veut dire que le risque est faible, le banquier n'a pas de souci à se faire au sujet dudit indicateur. On considère donc la note comme bonne.

Nous ajouterons encore une autre hypothèse pour dire que l'indicateur est acceptable comme avantage dès lors que la note obtenue, est en dessous de la moitié de la note totale. Le banquier devra être prudent dès lors qu'il obtient des notes moyennes.

la mobilisation des devises : à ce niveau le risque auquel le trésorier expose la banque est le risque de change en achetant des devises auprès des correspondants étrangers. Le

niveau total du risque de change liés aux investissements réalisés à l'étranger peut être estimés à 10 ;

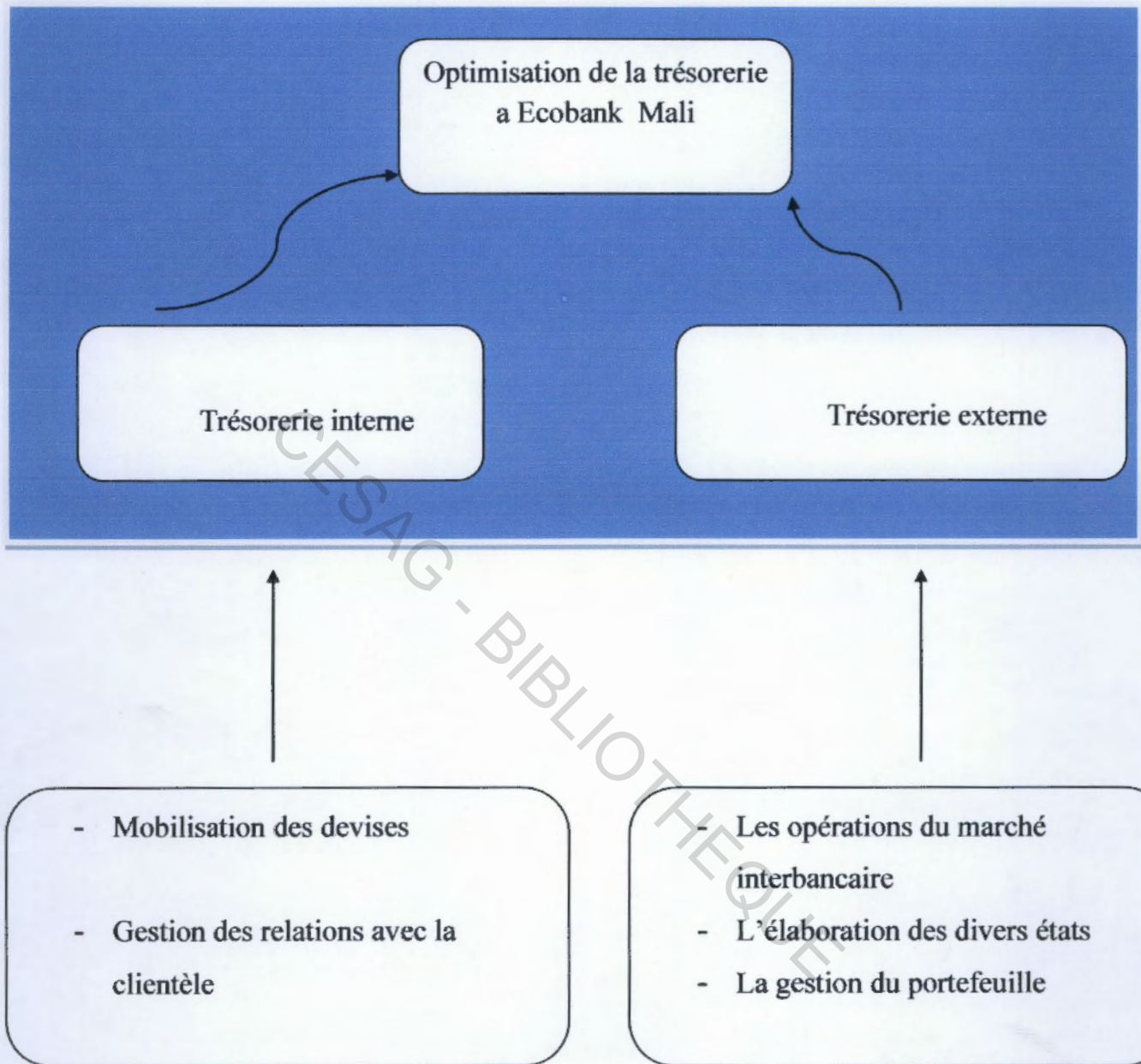
La gestion des relations avec la clientèle : il faudrait à ce niveau analyser l'option des clients vis-à-vis de leur banque et l'évolution du niveau de leurs activités au sein de la banque. Le risque total à ce niveau peut être porté à 8 vu l'importance de la clientèle dans le développement de toute banque.

Les opérations du marché interbancaire : à ce niveau le risque de liquidité peut être encouru par la banque suite aux prêts à d'autres banques secondaires. Le risque total peut être ici estimé à 10.

L'élaboration des divers états : le risque à ce niveau est relatif à une mauvaise évaluation de la situation de la trésorerie par le trésorier. Plusieurs motifs peuvent être à l'origine de cette erreur et le risque total peut être estimé à 5.

La gestion de portefeuille des titres : à ce niveau c'est le risque de taux qui est envisageable vu les placements effectués par le trésorier sur proposition de la filiale. Ce risque peut être estimé dans sa totalité à 10.

Figure 1 : figure du model d'analyse



Source : nous mêmes

3.3. Les outils et technique de collecte et traitement des données.

Dans le cadre de nos analyses, nous réaliserons des données des états financiers de 2004 à 2009 de l'Ecobank mali. Cet échantillon qui s'étend sur 5 exercices (5 années) nous permettra de cerner l'évolution de l'institution dans une perspective de viabilisation et de

pérennisation des efforts consentis depuis sa création. Nous nous sommes également basés sur des données de l'entretien et du questionnaire.

Les données recueillies seront traitées par le logiciel Excel. Il constituera à rentrer les informations sur les états financiers de façon à générer les différents calculs utiles pour l'analyse.

3.4. L'entretien et le questionnaire de prise de connaissance

- L'entretien

L'entretien est un outil de collecte d'informations très souvent utilisées. Selon Rouff 2001 : 14 « c'est un échange verbal au cours duquel un auditeur pose des questions à son interlocuteur tout en s'interdisant le plus possible d'exprimer ses propres opinions ». Nous avons obtenu certaines informations par un guide d'entretien qui nous a permis d'aborder spontanément ou après interrogation un certain nombre de thèmes en rapport avec l'objet de l'étude et donc de mieux interpréter les informations documentaires et les observations faites au cours de notre stage sur la trésorerie. Cette technique a été utilisée pour le personnel de Ecobank Mali notamment les agents du département trésorerie d'une part et les clients d'autre part.

- Le questionnaire de prise de connaissance

Il consiste à poser des questions aux responsables de l'institution financière afin de nous familiariser avec cette structure, de mieux la présenter et de mieux orienter notre travail.

Pour mieux expliciter le substantif « questionnaire », Rouff 2001 : 1' affirme : « en audit, lorsqu'on parle de questionnaire, il s'agit des questions que l'auditeur doit se poser et non celles qu'il doit poser. Les questionnaires ont pour but d'appréhender l'organisation, les faits et les processus, de détecter les dysfonctionnements potentiels et d'en détecter la cause, de standardiser les méthodes ; de ne pas omettre les points importants à analyser.

Nous avons élaboré deux types de questionnaires de prise de connaissance. Le premier relatif à l'organisation et au fonctionnement de la banque a été adressé au personnel. Quant au second, relatif à la pratique de la gestion de la trésorerie et son analyse, il a été soumis au trésorier de la banque.

3.5. L'observation, la revue documentaire et les difficultés rencontrées.

- L'observation

L'observation physique par l'auditeur est un outil d'appréciation universelle, car tout est observable. Elle consiste à observer ce qui se passe sur le terrain. Elle peut être directe (celle qui permet le constat immédiat du phénomène par l'auditeur même) ou indirecte (faisant appel à un tiers qui va observer pour le compte de l'auditeur et va lui communiquer les résultats de sa recherche). Dans le cadre de notre travail, nous ferons non seulement une observation directe mais aussi participante car nous allons effectuer des travaux relatifs aux méthodes quotidiennes de gestion de la trésorerie bancaire.

- La revue documentaire

Notre revue documentaire s'est faite essentiellement sur la base des manuels de procédures de la banque.

- Difficultés et limites

Les difficultés rencontrées au cours de nos enquêtes se situent à deux niveaux :

- Au niveau interne

Les rencontres avec les cadres de la banque n'ont pas été faciles compte tenu de leurs multiples occupations. Cela nous a amenés parfois à reporter les rendez-vous initialement pris. D'autre part il est difficile d'obtenir les informations relatives à la trésorerie dans une banque car il s'agit d'après les banquiers « de la cuisine de la maison » et tout le monde ne peut y entrer et le secret professionnel qu'ils évoquaient nous était souvent opposé.

- Au niveau externe

Les limites concernent essentiellement des informations collectées, leur fiabilité et leur qualité. En effet les enquêtes externes ont été réalisées uniquement auprès des clients qui détiennent leurs comptes dans les agences de Bamako, alors que les transferts sont demandés sur l'étendue du territoire national. Par ailleurs la quantité des informations recueillies n'est pas d'une certitude absolue puisque ses informations n'ont pas été validées par les chefs d'entreprises.

En effet ces informations sur le plan interne ont été globalement viciées par leur caractère formel ou officiel.

La confidentialité étant une règle d'or dans le système bancaire, des responsables interrogés se sont contentés de nous donner des informations qui reflètent ce qui devrait être que ce qui se passe dans la réalité. Par ailleurs nous pensons qu'il y a d'autres informations pertinentes qui nous ont été cachées aussi bien au cours des enquêtes internes qu'externes.

De plus vu les difficultés à avoir les informations les réponses aux questions n'ont été pour la plus part écrites en ce qui concerne le personnel en charge de la trésorerie et de ce fait, sont orales : cela nous a permis de noter tout ce que nous avons pu recueillir.

Tout au long de cette partie dédiée à la revue de la littérature, nous avons pu cerner autant que faire se peut la notion de la trésorerie et son adaptation au cadre bancaire. De même, dans cette partie nous avons élaborés notre méthodologie de recherche par la présentation et le commentaire du modèle théorique d'analyse.

Le modèle d'analyse, un instrument qui identifie les variables explicatives et expliquées du financement des entreprises nous aidera à analyser nos résultats et à faire des recommandations dans la deuxième partie de notre travail.

L'organisation et la gestion optimale de la trésorerie ne peut être réussies qu'en maîtrisant les enjeux de l'activité. Cette étude se fera dans la deuxième partie dudit mémoire ou, après avoir présenter Ecobank Mali, nous décrirons sa pratique en matière de gestion de la trésorerie. Nous en ferons une analyse critique afin de formuler des recommandations pour améliorer cette gestion.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE
L'ETUDE.**

CESAG PUBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : La gestion de la trésorerie à ECOBANQUE-MALI

4.1. Présentation d'Ecobank Mali et organigramme fonctionnel (cf. annexe 1)

ECOBANK MALI a débuté ses activités en 1998 avec une agence et un capital de 1 500 millions. Actuellement, elle en détient quatre à Bamako. Les activités d'ECOBANK Mali s'inscrivent dans la stratégie du Groupe ECOBANK, de mise en commun des standards et méthodes d'exploitation. Les principaux secteurs d'activité financés sont : les biens de consommation, les hydrocarbures, les produits phytopharmaceutiques, l'agro-industrie, le transport et le transit, l'énergie et la télécommunication. En plus du financement des activités commerciales de ses clients, ECOBANK Mali fournit une large gamme de produits et services dont entre autres :

- les comptes courants, d'épargne et de dépôts,
- la gestion de fonds,
- les prêts et découverts,
- les opérations en devises,
- les interventions sur les marchés monétaires et de capitaux,
- le service électronique de transfert d'argent : Western Union...
- les guichets automatiques (distributeurs automatiques) dans les 4 agences dont le siège seulement pour le personnel dans un premier temps.

4.2. Les comités

Les différents organes précédemment énumérés sont regroupés en neuf comités qui indépendamment des organes d'administration et de contrôle légaux (Assemblée générale, Conseil d'Administration) coexistent au sein de la banque. Ce sont:

4.2.1. Le comité de Direction

Il est l'organe de coordination et d'information des différents services de la banque. Il est composé de douze (12) membres et se réunit hebdomadairement.

4.2.2. Le comité de crédit

Il a obligation de se réunir aussi souvent que nécessaire pour connaître l'évolution du portefeuille de la banque, des créances en souffrance, des provisions et le recouvrement.

4.2.3. Le comité de gestion actif passif (ALCO)

Il se réunit bi mensuellement pour statuer sur la gestion des ressources et emplois de la banque.

4.2.4. Le comité de gestion des Ressources Humaines

Il veille au respect des procédures et politiques du Groupe ainsi qu'à la mise en place des programmes de formation. Il se réunit mensuellement.

4.2.5. Le comité de service clientèle

Il se réunit mensuellement et a pour mission de veiller sur la qualité des services qu'offre l'institution c'est-à-dire le suivi de l'excellence dans le service offert par la banque.

4.2.6. Le comité de prêt au personnel

Il est chargé de l'octroi des prêts au personnel et se réunit en cas de besoin.

4.2.7. Le comité TOD's

Il se réunit au moins deux fois par mois pour faire le point sur les débits effectués (découverts, etc.).

4.2.8. Le comité de dépenses

Il se réunit aussi souvent que nécessaire pour réguler les dépenses de la banque en vue de mieux les gérer.

4.2.9. Le comité de discipline

Il se réunit sur convocation de son président pour étudier les dossiers faisant l'objet de procédures disciplinaires suivi d'un avis motivé à la Direction.

Chapitre 5: la gestion de la trésorerie à Ecobank-Mali

Ce département gère la trésorerie tout en veillant à la sécurité et à la rentabilité des transactions.

Ses principales tâches consistent en la gestion du bilan (liquidité), les opérations interbancaires (prêts et emprunts), la mise en place des dossiers de crédit des banques, les opérations de change et la gestion de la position de change. Pour mener à bien leurs engagements la trésorerie dispose d'outils adéquats qui sont définies sous dessous.

5.1. Les mécanismes et outils de gestion de la trésorerie.

Ecobank mali à l'instar des autres filiales du groupe Ecobank, possède une méthode particulière dans les outils et mécanismes de gestion de la trésorerie.

5.1.1. Le Blotter, Rates

- Le Blotter

C'est un outil de suivi de la position de change. Il relate toutes les transactions (transferts, changes manuels, chèques caisse et deals) en devises effectuées au cours de la journée avec les taux de change appliqués. Au début de chaque journée, la position de change de départ (qui correspond à la position de clôture de la veille) est donnée. La somme de la position de départ et des transactions journalières donne la position de change en fin de journée. Le Blotter donne aussi le profit réalisé lors des opérations de change à tout instant, sachant que le trésorier doit respecter les limites O/B (500M \$ ou 15MM €) et O/S (-200.000\$). L'O/B (overbought) est une position de change positive ou position longue, lorsque les achats pour une devise sont supérieurs aux ventes ou d'une autre manière, les avoirs (actif) sont supérieurs aux engagements (passif). Par contre, l'O/S (oversold) est une position de change négative ou courte. Le suivi de la position de change permet de respecter le ratio Capital Hedging (Avoirs extérieurs en devises/Fonds propres) qui doit être égal à un minimum de 100% et permet d'éviter le risque en cas de dépréciation des devises.

- Le Rate

La trésorerie est connectée à Reuters Exchange Rate où l'on extrait le middle rate (midrate) qui est le taux moyen à l'achat et à la vente. Le midrate est utilisé pour fixer les taux changes en y ajoutant une marge qui varie en fonction du type d'opération (transferts, changes manuels, opérations de caisse) et de la catégorie de clientèle (clients ou non clients). Au-delà de 5 000\$ la caisse doit informer la trésorerie pour qu'on leur communique un taux négocié et peut être préférentiel pour certains clients. Lorsque le midrate connaît une variation de +/-3% en cours de journée, les taux sont alors actualisés et transmis au personnel.

➤ **Détermination de la position de change :**

La position de change journalière est fournie à la trésorerie à l'aide de la fiche Blotter. Le rapprochement est fait entre le Blotter de la veille (Closing Fcy) et les écritures générées par GLOBUS. Le contrôle interne doit veiller au respect des limites concernant les opérations de change fixées pour le trésorier. Les limites concernant les principales devises sont:

- USD : 500 000 / -200 000
- EUR : 15 000 000 / -200 000
- GBP : 75 000 / -20 000
- JPY : 50 000 / -20 000

Dans la recherche de l'équilibre, les transferts émis sont affectés d'un signe (-) et ceux reçus d'un signe (+)

Les ajustements portent généralement sur les opérations en devises à la caisse (non présents sur le Blotter) et les transferts dans le système ne figurant pas sur le Blotter. Le solde dégagé représente la position de change et est reporté le jour suivant en solde initial Opening Fcy.

5.1.2. Les FX deals et FX régulation.

La gestion de la position de change se traduit aussi par des deals ou achats/ventes de devises (en restant dans la limite de la trésorerie) à des correspondants, partenaires ou

autres filiales. Ces opérations sont faites afin d'éviter les pertes, ruptures ou surplus de devises. Pour effectuer un deal, le trésorier appelle son interlocuteur et lui indique le type d'opération qu'il veut effectuer ; le taux est négocié entre les deux parties. Ainsi, le deal peut aboutir à un accord ou à un refus. Lorsqu'il y a accord, un message SWIFT est envoyé par le trésorier pour confirmer la conversation téléphonique. Un bordereau est également rempli pour l'enregistrement aux opérations avec toutes les informations sur la transaction (devise, montant acheté ou vendu en devises et équivalent en XOF, taux, nom de la banque de l'interlocuteur et numéro de compte, autres mentions....).

5.2. La Gestion de la liquidité.

La banque doit constituer les réserves obligatoires (RO) requises par la BCEAO et réduire au maximum le coût et le niveau des RO. Aussi, la trésorerie fait un suivi du niveau de la RO en vue d'optimiser son niveau et de minimiser les excès :

- placer tous les excédants de liquidité budgétés (en obligations, prêts interbancaires et bons du trésor),
- réduire au minimum les avoirs XOF non rémunérés auprès des correspondants,
- faire ponctuellement les emprunts nécessaires.

Les soldes Vostro (solde des autres banques au sein d'ECOBANK) ne doivent pas dépasser l'équivalent de XOF 100 millions sinon ils doivent être rémunérés. La trésorerie contacte donc les correspondants pour effectuer – soit un rapatriement de fonds – soit une compensation des comptes Nostro/Vostro – soit un transfert sur le compte à la BCEAO.

➤ Rapprochement de comptes bancaires :

Ils sont effectués entre les comptes internes et ceux des filiales, entre les comptes Nostro et les relevés des correspondants fournis souvent par le système SWIFT.

Nous pouvons retenir les messages de type 103 pour les avis de paiement, type 904 pour les relevés EBM en USD, type 950 pour les relevés EBM en EUR.

5.3. La Gestion des Dépôts à terme (DAT)

Ce sont des comptes dont les fonds sont bloqués et auxquels sont appliquées des conditions préalablement négociées concernant le montant, la date de valeur, l'échéance et le taux d'intérêt.

Un compte de dépôt à terme (DAT) reçoit des fonds qui sont bloqués et auxquels sont appliquées des conditions préalablement négociées concernant :

- Le montant
- La date de valeur
- L'échéance
- Le taux d'intérêt appliqué.

En règle générale les intérêts sont payés in fine, et sont calculés comme suit :

$(\text{Montant du DAT}) \times (\text{taux d'intérêt}/100) \times (\text{Nbre de jours courus}) / 360$

Un DAT d'une durée de 1 mois, et que nous renouvelons chaque mois pourra donc produire des intérêts de montants légèrement différents.

Chapitre 6 : Présentation des résultats, analyse et recommandations.

6.1. Analyses statiques et présentation des données bilancielle

❖ Evolution des données bilancielle :

Partant du fait que le total du bilan indique la taille d'un établissement, nous pouvons confirmer que l'Ecobank mali est une banque de grande taille. Le total du bilan de cette banque qui était de 62108606 ,00 en 2004 est constance augmentation de 0,15% en 2004 pour s'établir à 220036561 ,00 2009 soit une croissance de 36,30% par rapport à 2008.

La croissance de 2009, est surtout due à la forte mobilisation de l'épargne qui est passée de 40475783 ,00 la trésorerie interbancaire et des prêts et avances 84931855 en 2003 pour respectivement 75266986 pour la trésorerie interbancaire et a 107787720 pour les avances et prêts en 2009.

Tableau 1 : Évolution des données bilancielle

		2009	2008	2007	2006	2005	2004
TOTAL ACTIFS	FORMULE S	220036561	161642481	128309982	103006574	75264493	62108606
CROISSANCE PAR ANNE	(N-(N-1))/N-1		0,361254539	0,259781028	0,245648477	0,368594538	0,211820677
EVOLUTION SUIVANT LES ANNEES	N - (N-1)		0,36125454	0,101473511	0,014132551	-0,12294606	0,15677386

Source: documents de l'Ecobank

6.2. La méthode des ratios :

La méthode des ratios qui consiste à mettre en rapport les données comptables les plus significatives est un moyen d'étudier la structure financière et la gestion de la banque. Elle est surtout un moyen d'étude comparative dans la mesure où un ratio en lui-même ne signifie rien et que c'est la comparaison de ratios sur plusieurs périodes ou entre plusieurs banques qui est la plus instructive.

De nombreux ratios peuvent être calculés mais il suffit de calculer ceux dont le pouvoir explicatif est le plus grand. Trois groupes de ratios seront distingués :

- les ratios de structure et d'activité
- les ratios d'exploitations et de résultat
- les ratios de gestion et de la rentabilité

6.2.1. Les ratios de structure et d'activité :

Ces ratios mettent en évidence la part respective des grandes masses du bilan et par là même l'activité de la banque.

- Le produit net bancaire (PNB)

Il constitue le premier solde impératif pour que la banque puisse couvrir l'ensemble de ces coûts de fonctionnement et assurer la couverture de ces risques

$$\text{PNB} = \text{produit d'exploitation bancaire} - \text{charges d'exploitation Bancaires}$$

Tableau 2 : produit net bancaire (PNB)

total des charges			-2,351,329	1	-2,593,294	1	-1,737,560
total des produits			14,828,602	2	10,641,698	1	9,237,101
produits nets bancaires			17179931	0.7703752	13234992	0.8292155	10974661

Source: documents de l'Ecobank

1-Le produit net bancaire représente la marge dégagée par la banque sur l'ensemble de ses activités strictement bancaire. Il doit être positif pour couvrir les frais généraux et les risques. C'est la valeur ajoutée de la banque.

Le PNB dans notre cas est négatif (17179931) et cela est dû au montant très élevé des produits réalisées sur les intérêts et produits assimilés et sur les produits de changes par la banque par rapport à ses charges essentiellement sur les intérêts servis et charges

assimilées . il est a noter cependant que le pnb connait une hausse entre l'année 2007 et 2009 qui passe de 0 ,2060 à 0,2981 due a une forte hausse des produits qui passent de 15,21% a 39,81 %.

Aussi cette banque finance ses activités avec des ressources dont la majeure partie est rémunérée par des titres de placements et autres placements (dont les bons d'état) mais surtout par les avances et prêts. Voir le tableau des équilibres des crédits et dépôts.

Ces ratios mettent en évidence la part respective des grandes masses du bilan et par là même l'activité de la banque.

❖ Le ratio des collectes des dépôts

$$R = \frac{\text{Montant des opérations avec la clientèle de passif de bilan}}{\text{total de bilan}}$$

Tableau 3 : ratio des collectes des dépôts

DEPOTS ET AUTRES COMPTES	145970513	108714604	91937717	71190919	53499898	38409307
TOTAL PASSIFS	220036561	161642481	128309982	103006574	75264493	62108606
R	0,66339209	0,67256208	0,71652817	0,69112986	0,7108252	0,61842166

Source: documents de l'Ecobank

Il indique la part de dépôts collectés par ECOBANK Mali à son bilan. Dans notre cas, la grande part de ses ressources provient des dépôts collectés auprès de sa clientèle (aux alentours de 66% du total du bilan).

❖ Le ratio de distribution du crédit :

$$R = \frac{\text{Montant des opérations avec la clientèle de l'actif de bilan}}{\text{total de bilan}}$$

Tableau 4 : ratio de distribution du crédit

	2009	2008	2007	2006	2005	2004
PRETS ET AVANCES	107787720	84931855	74345537	62742575	33802420	40179513
TOTAL ACTIFS	220036561	161642481	128309982	103006574	75264493	62108606
R	0,489862773	0,525430286	0,579421303	0,609112337	0,449115096	0,646923439

Source: documents de l'Ecobank

Il indique la part des engagements des clients vis-à-vis d'ECOBANK par rapport au total de son bilan. Dans notre cas nous constatons que la part des engagements de la clientèle est bien en diminution pendant ces six dernières années plus particulièrement en 2009.

- L'équilibre crédits dépôts :

Tableau 5 : Tableau montrant l'équilibre crédits et dépôts.(milliers de FCFA)

EMPLOIS	2 009	2 008	2 007
ENGAGEMENTS DE FINANCEMENTS DONNES EN FAVEUR DE LA CCLIENTELE(1)	15 828 796,00	19 492 852,00	13 009 214,00
S/total 1= Total engagement clientèle /total engagements donnés	0,44	0,46	0,37
ENGAGEMENT DE GARANTIES D'ORDRE DE LA CLIENTELE (2)	13 375 985,00	22 856 636,00	22 121 117,00
S/total	0,38	0,54	0,63
total engagement de la clientèle 1 + 2 = (3)	29 204 781,00	42 349 488,00	35 130 331,00
total engagement de la clientèle (4)=(3)/(5)	0,82	1,00	1,00
TOTAL engagements donnés (5)	35 579 541,00	42 349 488,00	35 130 331,00
RESSOURCES			
ENGAGEMENTS DE GARANTIE RECUS DES ETABLISSEMENTS DE CREDITS	13000498	16476462	13911687
ENGAGEMENT DE GARANTIES RECU DE LA CLIENTELE (6)	37 993 408,00	22 470 910,00	19 085 508,00
S/TOTAL (7) = (6)/(8)	0,75	0,58	0,58
SOUS TOTAL (8)	50 993 906,00	38 947 373,00	32 997 195,00
VARIATION (EXCEDENT OU DEFICIT (9)= (4) - (6)	-15 414 365,00	3 402 115,00	2 133 136,00
COEFFICIENT D'ENGAGEMENT (10)=(4)/(6)	0,69772143	1,087351591	1,06464598

Source: documents ECOBANK-Mali

Commentaire :

Le tableau des équilibres des emplois et ressources nous montre après les déficits enregistrés en 2007 et 2008 , que la banque enregistre un brusque changement au cour de l' année 2009 avec un excédent de 15 414365.cet excédent nous démontre la nouvelle politique de la banque de se rapprocher de sa clientèle et d' être une véritable caisse de dépôts et que les ressources ne représentent nullement un problème pour l'attribution des crédits , et cela nous reconforte dans notre idée que ECOBANK est sur liquide .

Le coefficient d'engagement représenté par la formule emplois/ ressources est très élevé (10,87%en 2008 et 69,77% en 2009) par rapport à la norme qui est de 8%(le ratio de Cook).

Donc on est devant une activité très moyenne en terme d'attribution de crédit (la source de profit numéro une de chaque banque).

Cette situation est aussi appuyée par les ratios de distribution de crédits et le ratio de distribution de dépôts (0,489862 pour le premier contre 0,66339 pour le second).

Notons également que la majorité des ressources d'ECOBANK provient des dépôts rémunérés comparativement à ceux non rémunérés. Notons aussi que les dépôts > à 2 ans représente 40 102 913 alors ceux donnés sur la même période sont 7761757 soit 19,3545 des engagements reçus, (ce qui la contraint à payer plus de charges donc d'avoir un résultat net très diminué (vu auparavant).

➤ Le ratio de solvabilité

Tableau 6 : Ratio de solvabilité

La formule	Année 2009	Année 2008	Année 2007
$R = \frac{\text{fonds propres}}{\text{risque encourus}}$	$\frac{24499000000}{18180000000} = 13\%$	$\frac{25237000000}{215385000000} = 15\%$	$\frac{24594000000}{262472000000} = 9\%$

Source: documents de l'Ecobank

Le ratio de solvabilité est très bien appliqué au sein de l'ECOBANK Mali. La norme étant de l'ordre de 8% ce seuil est largement dépassé (15% en 2002, 14% en 2003 et enfin 9% en 2004).

On constate aussi que le ratio de solvabilité pour l'année 2004 est inférieur à celui de l'année 2003 (9% au lieu de 15%)

Cette différence est dû en premier lieu à l'augmentation du montant des risques encourus (il est passé de 217385000000 à 262472000000) alors que le montant des fonds propres a diminué (25237000000 à 24594000000).

➤ Le ratio de liquidité :

Tableau 7 : ratio de liquidité

Formule	Année 2009	Année 2008	Année 2007
$R = \frac{\text{liquidité disponible}}{\text{exigibilité}}$	$\frac{225725 \times 10^6}{452442 \times 10^6} = 50\%$	$\frac{338216 \times 10^6}{508229 \times 10^6} = 67\%$	$\frac{3269 \times 10^6}{521517 \times 10^6} = 62\%$

Nous observons une baisse considérable en 2009. Après avoir atteint son pic en 2008. Cependant la moyenne du ratio de liquidité dépasse légèrement la norme demandée à savoir 60%.

Montant de recapitalisation:

Tableau 8 : Montant de recapitalisation

Formule	Année 2009	Année 2008	Année 2007
$R = \frac{\text{fonds propres net}}{\text{fonds propres requis}}$	$\frac{24499 \times 10^6}{15480 \times 10^6} = 9019$	$\frac{25537 \times 10^6}{17391 \times 10^6} = 7846$	$\frac{24594 \times 10^6}{20988 \times 10^6} = 3596$

Ce ratio traduit la part réinvestir dans l'entreprise. Après un Leger décollage en 2007 de 3526, le ratio de récapitulation est en constante augmentation pour atteindre en 2009, plus

de 9019 soit pratiquement le triple. Ceci traduit la volonté de la banque à avoir une stratégie de croissance basée sur l'anti financement.

❖ COMPTE D'EPARGNE :

Tableau 9 : l'évolution des taux des comptes d'épargne à Ecobank

TAUX (%)	PERIODES
2,4550505	DU 01/01/2007 AU 31/12/2007
2,6185177	DU 01/01/2008 AU 31/12/2008
1,6034127	DU 01/01/2009 AU 31/12/2009

Source: documents d'Ecobank

Ces travaux montrent l'évolution du taux des comptes d'épargne des comptes d'épargnes sont des compte à vue que le client peut fait des retraits à tous moments.

Nous constatons que ce taux de 1,6034127% la banque en 2007, il passe à 2 ,4550505% en 2009.le taux montre la volonté de la banque à attirer de l'épargne public .Cependant nous pensons que le public pourrait se trouver vers cette forme d'épargne, ce qui coûtent plus cher à la banque que les formes de sauvegarde.

EPARGNE à TERME :

Tableau 10 : l'évolution du taux d'intérêt de l'épargne à terme.

TAUX (%)	PERIODE
0,484206014	DU 01/01/2007 AU 31/12/2007
0,705366181	DU 01/01/2008 AU 31/12/2008
0,5344851	DU 01/01/2009 AU 31/12/2009

Source: documents d'ECOBAN

L'épargne à terme traduit est la mise à la disposition de la banque des fonds pendant une durée donnée et un taux négocié.

Nous constatons que le taux de 0, 5344851% en 2007 passe à 0, 484206014 après avoir atteint un taux record de 0 ,705366181% en 2008 .le calcul des taux pourrait signifié soit

une volonté de limiter le volume des opérations à terme afin de décourager les épargnants ou dans un souci de s'aligner sur la concurrence .

❖ EMPRUNTS CONTRACTES (DONT BON DE CAISSE)

Tableau 11: l'évolution du taux d'intérêt des Emprunts contracté-banque et bons de caisse.

TAUX (%)	PERIODE
-	DU 01/01/2007 AU 31/12/2007
0,678427215	DU 01/01/2008 AU 31/12/2008
1,1410567	DU 01/01/2009 AU 31/12/2009

Source: documents d'Ecobank

Le taux contre les autres démarre avec un pied en 2007 avec un taux de 1,17100567 passe 0,678427215% en 2008. Avant nous constatons alors que le taux est inexistant en 2009.

Cette situation pourrait donc traduire la stratégie de la banque à arrêter de financer par des emprunts contractés et ce qui nous confirme que la banque adopte une stratégie de se faire financer par l'épargne à vue.

❖ COMPTE BANQUE ET CORRESPONDANT

Tableau 12 : L'évolution du taux d'intérêt du Compte-banque et Correspondant.

TAUX (%)	PERIODE
1,487467421	DU 01/01/2007 AU 31/12/2007
5,276198963	DU 01/01/2008 AU 31/12/2008
4,7164731	DU 01/01/2009 AU 31/12/2009

Source: documents de l'Ecobank

Ce ratio traduit le coût des comptes de la banque détenue chez les correspondants

De 4,7164731 en 2007 et de 5,276198963, ce taux passe drastiquement à 1,487467421 en 2009 / Cette baisse de taux témoigne la conviction de la gestion de la politique de la banque de réduire ses coûts mais aussi d'assainir sa gestion de trésorerie

❖ COMPTE COURANT CLIENTELE

Tableau 13 : l'évolution du taux d'intérêt des Compte Clientèle.

TAUX (%)	PERIODE
4,187429922	DU 01/01/2007 AU 31/12/2007
7,34266451	DU 01/01/2008 AU 31/12/2008
4,3512667	DU 01/01/2009 AU 31/12/2009

Source: documents de l'Ecobank

Le compte courant clientèle montre le taux de crédit sur les différents prêts proposer à la clientèle . Nous constatons que ce taux reste relativement stable en 2007 et 2009 à 4,3512667 mais connaît un pic en 2008 à 7,346451

Cette situation décrit une politique de diminuer le taux de crédit, afin d'encourager l'ouverture des comptes courants qui est la politique de la banque, qui serait de régler la surliquidité sur les comptes d'épargne qui lui coûtent relativement chers

❖ MARCHE MONETAIRE ET PLACEMENT

Tableau 14 : l'évolution du taux d'intérêt du marché monétaire

TAUX (%)	PERIODE
0,000001345	DU 01/01/2007 AU 31/12/2007
0,0000012	DU 01/01/2008 AU 31/12/2008
0,000000009277495	DU 01/01/2009 AU 31/12/2009

Source: documents de l'Ecobank

Ce ratio traduit la rémunération de la banque lorsqu'elle place ses excédents sur le marché monétaire. Tournant relativement au tour de zéro (0) pendant ses trois exercices successifs nous constatons que ce taux diminue considérablement en 2009S à 0,00000010859. Ce taux montre que la banque gagne très peu en investissant sur le monétaire ou à un volume de transaction relativement faible.

❖ TITRES DE CREANCES ET AUTRES PLACEMENT (DONT BON D'ETAT)

Tableau 15 : l'évolution du taux d'intérêt du T-banque et bons de caisse.

TAUX (%)	PERIODE
0,000000004	DU 01/01/2007 AU 31/12/2007
0,0000012	DU 01/01/2008 AU 31/12/2008
0,000000010859	DU 01/01/2009 AU 31/12/2009

Source: documents de l'Ecobank

❖ AVANCES ET PRETS

Tableau 16: l'évolution du taux d'intérêt des avances et prêts.

TAUX (%)	PERIODE
9,914363158	DU 01/01/2007 AU 31/12/2007
10,7225351	DU 01/01/2008 AU 31/12/2008
9,3956481	DU 01/01/2009 AU 31/12/2009

A l'image des deux (2) ratios précédent, ce ratio traduit la énumération de la banque sur les avances et prêts à la clientèle. Relativement stable de 2007 à 2009 avant de redescendre à 9,3956481 en 2009. Nous remarquons que la banque possède une niche et devrait plutôt renforcer ses de prêts et d'avance tôt en contrôlant ses risques.

Tableau 17 : pourcentage des postes de produit et leur évolution sur les 3 exercices 2007 2008 2009.

	2009	% DE PARTITION	2008	% DE PARTITION	2007	% DE PARTITION
MARCHE MONETAIRE ET PLACEMENT	485200	0,027358461	416757	0,027692785	419583	0,035644355
TITRES DE CREANCES ET AUTRES PLACEMENT (DONT BOND'ETAT)	1261582	0,071135493	1200244	0,079754147	810475	0,068851357
COMPTE BANQUES ET CORRESPONDANTS		0		0		0
AVANCES ET PRETS	8939684	0,504072531	7489847	0,497687434	5755187	0,488913825
PRODUITS DES TITRES DE PLACEMENT		0		0		0
PRODUIT SUR PRESTATION FINANCIÈRES		0	0	0		0
AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE	431690	0,024341249		0		0
CHARGES DIVERSES D'EXPLOITATION BANCAIRE	11110	0,000626448		0	8063	0,000684967
AUTRES PRODUITS NETS D'EXPLOITATION	442800	0,024967696	8063	0,000535772	7447	0,000632636
produits de change	3029792	0,170837685	2334628	0,15513201	2311332	0,196351946
total produits	17734916	1	15049299	1	11771373	1

Source: documents de l'Ecobank

Le tableau traduit le pourcentage des postes de produit dans le travail des produits et leur évolution sur les 3 exercices 2007 2008 2009.

Nous essayerons de répartir en trois compartiments « classer le pourcentage de répartition poste de produit dans le total des produits :

- Très important > 50 %
- Important compris entre < 15 , 50 >
- Moins important < 2 , 15 >
- Faible < 2 %

Très important

Dans cette classe, nous avons les avances et prêts avec un pourcentage de 50,4 % en 2009. Ce pourcentage traduit l'importance des avances et prêts dans le total des produits. Nous remarquons que ce taux évolue progressivement passant de 48,89 % en 2007 à 49,76 % en 2008 avant de dépasser la barre des 50 % en 2009.

Nous observons de plus que ce ratio vient une fois de plus conforter notre position que les avances et prêts constituent le produit vedette de la banque et que la stratégie de la banque est d'augmenter le volume des opérations sur cette rubrique.

Cependant nous suggérons, vu l'importance de ce produit et la stratégie de la banque de le renforcer, que la banque devrait encourager ce produit, dans le but d'alléger ou de diminuer sa surliquidité qui lui coûtent annuellement plus de 2 % et gagnerait plus en octroyant des crédits sans toutefois négliger le risque qui s'y attache.

Important

Les produits de change arrivent en deuxième avec 17,08 % en 2009. nous constatons néanmoins que ce taux connaît relativement une baisse passant de 19,63 % en 2007 à 15,51 % en 2008 avant de remonter légèrement à 17 % en 2009.

Cependant nous constatons que les produits réalisés sur les changes constituent un produit important et qu'il faudrait renforcer tout en minimisant le risque du marché (Cf. Chapitre I maîtrise des risques) puisqu'il rapporte à la banque.

Moins important

Dans cette catégorie nous avons la majorité des produits dont les pourcentages sont compris entre 2 et 7 %.

Les titres de créances et autres placements de l'état (dont les bons d'état) arrivent en 3^{ème} position avec un pourcentage de volume de 7,11 % en 2009. Comme les deux (2) précédents produits, les titres connaissent une légère évolution de 2007 à 6,88 % à 7,11 % en 2009.

Cependant nous remarquons que malgré la très faible rentabilité des titres, la banque adopte une stratégie d'acquisition. Cette politique purement stratégique selon la banque est de s'impliquer dans la vie sociale nationale en acquérant les titres étatiques afin de se donner une bonne image aux yeux des autorités publiques.

Dans la classe des 2 %, nous retrouvons plusieurs rubriques : les produits de placements du marché monétaire, les autres produits d'exploitation bancaire et les autres produits nets d'exploitation.

Ces différents titres connaissent légèrement des baisses suivant les trois exercices à l'exception des autres produits nets d'exploitation qui connaissent une hausse passant de 0,63 % à 2,49 % en 2009. Ces différents pourcentages traduisent la stratégie de la banque de se diminuer ses placements sur le marché monétaire qui ne rapportent pratiquement rien, pour se tourner vers les produits porteurs (produits de change, les prêts et avances à la clientèle).

Les produits sur titres de placements, les produits sur prestations financières et les comptes banques et correspondant ne rapportent pratiquement rien sur les trois exercices.

Nous nous intéressons cependant avoir leur part dans les Operations de trésorerie et interbancaires afin de montrer leur coûts dans la gestion de la trésorerie dans un premier temps par rubrique et par échéance dans un second temps.

Tableau 18 : Opérations de trésorerie et interbancaire actif

01 OPERATION DE TRESORERIE ET INTERBANCAIRE ACTIF						
RUBRIQUES						
CAISSE	2009		2008		2007	
BILLETS MONAIES XOF	8002237	0,10631802	6544848	0,16140335	3900031	0,13479239
BILLETS MONAIES DEVICES	528702	0,00702435	279892	0,00698863	328054	0,01133816
BANQUE CENTRALE	17508402	0,23261729	17930356	0,44770329	11099398	0,38361603
TRESOR PUBLIC		0	8	1,9975E-07	RIEN	#VALEUR!
BANQUES ET CORRESPONDANTS	1605238	0,02132725	7184264	0,17938398	3594326	0,12422665
FILIALES	12797402	0,17002676	1470224	0,03671004		0
CREANCES INTERBANCAIRES		0		0		0
PLACEMENT AUPRES DES BANQUES ET DES ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS	21480262	0,28538757	500000	0,01248451		0
DEPOT DE GARANTIES AUPRES DES BANQUES ET ETABLISSEMENTS FINANCIERS	6367444	0,0845981	6566191	0,16395131	8477552	0,29300011
PRETS AUX BANQUES ET ETABLISSEMENTS FINANCIERS		0		0		0
CREANCES RATTACHEES		0	73859	0,00184419		0
DEPOT A TERME CONSTITUTE AUPRES DES ETABLISSEMENTS FINANCIERS	6437148	0,08552419		0		0
CREANCES DOUTEUSES (IMPAYEES)	540191	0,007177		0		0
PROVISION POUR CREANCES DOUTEUSES		0		0		0
TOTAL	75266986	1	40549641	1,01248451	28933614	1

PAR ECHEANCES						
A MOINS D'UN MOIS	58200023	0,77324769	40049641	0,98766943	27216614	0,94065726
ENTRE 1 ET 3 MOIS		0		0	217000	0,00749993
ENTRE 3 ET 6 MOIS		0		0	1000000	0,03456188
ENTRE 2 ET 5 ANS	12580122	0,16713997	500000	0,01233057	500000	0,01728094
ENTRE 6 MOIS ET 2 ANS	4486841	0,05961234		0		0
TOTAL	75266986	1	40549641	1	28933614	1

Source: documents de l'Ecobank

Occupant près de 24 % du total des Operations de trésorerie, la banque centrale est un partenaire stratégique de la banque, non seulement de façon réglementaire mais aussi un partenaire sûr.

Les placements auprès des banques et les établissements financiers arrivent en tête avec un pourcentage de plus de 28 %. Cependant ce constat confirme notre hypothèse que la banque doit diminuer ses placements auprès des banques (dépôt à terme constitué auprès des établissements financiers) et garder uniquement ceux stratégiques (les dépôts de garantie auprès des banques et établissements financiers, des banques et correspondants) et se consacrer sur ses produits porteurs.

Nous constatons aussi que près de 78 % de ses placements sont à moins de un (1) an et arrivent en 2^{ème} position les placements entre 2 et 5 ans avec 17%. Il est important de noter qu'il existe une corrélation entre la durée et la rémunération des placements.

Tableau 19 : Ratio prudentiels au 31 décembre 2009

	2009	2008	NORMES
RATIO PRUDENTIELS AU 31 DECEMBRE 2009			
RATIOS MENSUELS			
I DEC 2060 - ETAT DE CALCUL DES FONDS PROPRES EFFECTIFS	11957	9369	
II DEC 2061 - ETAT DE CALCUL DES FONDS PROPRES EFFECTIFS SUR RISQUE	13,14%	8,65%	8 % MINIMUM
III DEC 2063 CALCIL DU COEFFICIENT DE LIQUIDITE	92,95%	86,78%	75% MINIMUM
IV DEC 2070 - COEFFICIENT DE DIVISION DES RISQUES			
TOTAL DES ENGAGEMENTS DEPASSANT INDIVIDUELLEMNT 25 % DES FONDS EFFECTIFS	35668	45236	
TOTAL DES ENGAGEMENTS DEPASSANT INDIVIDUELLEMNT 75 % DES FONDS EFFECTIFS	0	0	75 % FPE : 8968
TOTAL ENGAGEMENT DE PLUS DE 25 % FONDS PROPRES EFFECTIFS DEPASSENT ILS 8 FOIS FPE	NON	NON	8 FOIS FPE : 95654
RATIOS TRIMESTRIELS			
I DEC 2062 - COEFFICIENT DE COUVERTURE DES EMPLOIS A MOYENS ET LONG TERME	88,59%	76,80%	75% MINIMUM
II DEC 2065 ETAT DE CONTRÔLE DES PARTICIPATIONS DANS D'AUTRES ENTREPRISES			
POURCENTAGE DETENU DANS L'ENTREPRISES	2,73%	2,73%	25 % MINIMUM
POURCENTAGE SUR LES FONDS PROPRES EFFECTIFS DE LA BANQUE	0,34 %	0,44%	15 % MINIMUM
III DEC 2066 ETAT DE CONTRÔLE DES IMMOBILISATIONS HORS EXPLOITATION ET PARTICIPATION DANS LES SOCIETES IMMOBILIERES	0,00%	0,00%	15 % MINIMUM
IV DEC 2067 ETAT DE CONTRÔLE DES IMMOBILISATIONS ET PARTICIPATIONS	67,84%	63,40%	100 % MINIMUM
V DEC 2068 ETAT DE CONTRÔLE DES CREDITS AUX DIRIGEANTS ET PERSONNELS	16,01%	13,50%	20% MINIMUM
VI DEC 2069 RATIO DE SRSTRUCTURE DE PORTEFEUILLE	17,78%	11,50%	60 % MINIMUM
RESERVE OBLIGATOIRE AU 31 /12	1255900,00%	9513,00%	

Source: documents de l'Ecobank

Ce tableau nous montre les différents ratios prudentiels et les normes prescrites par la banque centrale.

Nous remarquons à part certains ratios prudentiels de la banque centrale, la banque utilise certains ratios dans sa gestion.

En général, nous remarquons que la banque respecte tous les ratios prudentiels à l'exception du ratio de structure de portefeuille qu'elle juge relativement élevé (aucune banque de la zone UMOA ne le respecte).

Il existe cependant une grande différence entre certains ratios et les normes prudentiels requises. Le pourcentage détenu dans les entreprises est de 2, 73 % alors que la norme est de 25 %.

Tableau 20 : Titres de placements et d'investissements en milliers de francs

TITRES DE PLACEMENTS ET D'INVESTISSEMENTS EN MILLIERS DE FRANCS						
PAR ECHEANCE	MONTANT	% PAR ANNEE	MONTANT	% PAR ANNEE	MONTANT	% PAR ANNEE
MOINS D'UN AN	5062500	0,245354227	3875000	0,199183732	1308000	0,090472073
ENTRE 1 AN ET 5 ANS	9070933	0,439623062	11016900	0,566293486	10649500	0,736607297
ENTRE 5 ANS ET 10 ANS	6500000	0,315022711	4562500	0,234522781	2500000	0,172920629
PROVISION		0		0		0
TOTAL NET	20633433	1	19454400	1	14457500	1

Source: documents de l'Ecobank

6.2.2. Recommandations :

Face à l'émergence toujours plus grandissante de nouvelles banques au sein du marché financier, il est impératif que la compagnie améliore la qualité de ses services, afin d'accroître sa part de marché ; même si ceci augmente le risque auquel la banque est exposée. Administrer une banque revient à gérer les risques au quotidien. De ce fait, la compagnie gagnerait à enrichir la gamme de produits offerte au client. Elle pourrait en outre mettre en place un «Product Program» pour les vacances. Il faut anticiper la stratégie marketing de la concurrence. Faire valoir l'effet d'expérience. Afin de donner un taux de crédit plus compétitif, qui permet d'augmenter le chiffre d'affaires de la banque par économie d'échelle. Etre davantage à l'écoute des clients pour une meilleure amélioration des services offerts. Par ailleurs, les responsables de la banque doivent réfléchir sur les départs de personnels vers d'autres institutions. Cela est-il dû au poids du travail ou aux horaires ou encore à une désorganisation du travail et même à une égale répartition des tâches?

En dépit de tout cela un manque de personnel se fait sentir dans certains départements de la banque à cause des horaires de travail.

En somme ce projet d'étude nous a démontré que le taux de crédit est plus ou moins impacté par les facteurs étudiés. Mais il est toujours fixé si je peux m'exprimer de la sorte « fixé à la tête du client », c'est beaucoup plus une négociation qu'un calcul car il permet juste de savoir dans quel intervalle de taux il faut négocier avec le client. Certains établissements financiers surtout les institutions étatiques, du fait de la concurrence se sont vu attribués des taux préférentiel alors qu'ils auraient obtenus de mauvaises selon le mode d'évaluation du risque de la banque. Ces établissements, n'auront de ce fait aucun mal à obtenir un refinancement de d'autres banques. D'une manière générale, le taux de crédit est fixé par le marché de l'offre et de la demande, car sous la pression de la concurrence la banque à accorder des taux préférentiels à des clients dont la note est classée mauvaise. Enfin cette étude a permis de répondre des interrogations qui depuis un certain temps était au centre de mes préoccupations. Une vérité d'aujourd'hui n'est pas forcément une vérité de demain, dans un futur proche d'autres facteurs peuvent impacter le taux de crédit mais qui sont méconnus des personnes œuvrant dans le secteur bancaire.

Afin de remédier aux insuffisances relevées plus haut nous avons jugé utile d'apporter à ECOBANK les suggestions et propositions suivantes :

- Mettre des mesures de gestion des transferts émis qui constituent plus de 20% des produits réalisés sur les transferts.
- La compagnie doit se généraliser dans sa politique de crédit. Par conséquent, elle doit aller au delà des crédits à la clientèle;
- Il faut procéder à un recrutement de plusieurs agents et cela dans le but de soulager les employés déjà en place .Ce recrutement permettra à la banque de réduire les retards dans la gestion des dossiers de crédits donc conquérir plus de parts de marché.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Un mémoire est toujours fait dans le but d'approfondir et de mettre en pratique les études faites auparavant. Ce mémoire ne déroge pas à la règle.

Au sujet de l'analyse de la gestion de la trésorerie dans les banques, nous n'avions qu'une idée vague car la banque présente une certaine complexité comparativement à toute entreprise commerciale ou industrielle. On voyait la banque comme un mystère difficile à cerner et à comprendre le fonctionnement.

Mais au bout de ce travail, on peut dire en toute modestie que nous avons réussi à découvrir la banque de l'intérieur et aussi à comprendre une bonne partie de son fonctionnement.

Nous avons bien sûr axé notre étude sur la fonction trésorerie de la banque où on a remarqué que cette dernière occupe une place charnière dans la bonne marche de toute institution bancaire, compte tenu des principes qui la régissent et des objectifs qui lui sont assignés.

En plus, nous avons pu cerner la complexité que revêt le travail du banquier sur ce sujet puisqu'il est en relation directe avec les clients auxquels il doit des prestations de qualité, notamment le crédit qui fait intervenir énormément de paramètres susceptibles d'influencer son parcours.

Cette étude a été enrichie par une étude pratique faite sur la gestion de la trésorerie au sein d'ECOBANK où nous avons pu nous procurer des documents comptables et financiers que nous avons soumis à l'étude.

Cette étude nous a aussi permis de relever les points forts et les points faibles de la compagnie. Au titre des points forts, nous pouvons noter l'abondance des ressources grâce au nombre très important d'épargnants même si la majorité de cette épargne est à vue donc rémunérées.

L'autre point relevé est l'énorme surliquidité décalage entre les ressources et les emplois, ce qui veut dire que cette banque n'arrive pas à investir une grande partie des fonds collectés sous forme de crédits.

A partir de là, il est impératif que la banque soit la plus proche possible des clients pour leur offrir le meilleur produit possible comparé à ses concurrents. Nous notons à ce effet, que la compagnie est déjà sur cette lancée malgré les difficultés du fait d'une concurrence de plus en plus grandissante.

Signalons également que nous avons essayé de réaliser une étude complète et claire, en utilisant, une gamme diversifiée de document malgré le nombre restreint, mis à notre disposition ce qui nous a pas permis de calculer tout les ratios présentés dans l'étude théorique.

Mais avec l'aide très significative des membres de cette Agence et aussi de notre encadreur, nous pensons avoir réalisé un bon travail qui enrichira à coup sûr, du moins nous l'espérons, les connaissances de ceux qui voudront en savoir plus sur la gestion de la trésorerie dans une banque.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Bilan sur les 5 derniers exercices

BILAN	déc. 09	déc. 08	déc. 07	déc. 06	déc. 05	déc. 04
TRESORERIE ET CREANCES INTERBANCAIRES	75266986	40475783	28933614	24169109	22147588	15247344
TITRES DE PLACEMENTS ET DE PARTICIPATION	20633433	19454400	14457500	11423333	13076667	3230000
PRETS ET AVNCES	107787720	84931855	74345537	62742575	33802420	40179513
AUTRES ACTIFS	16348421	15263485	573331	4671557	6237818	3451748
TOTAL ACTIFS	220036561	161642481	128309982	103006574	75264493	62108606
DETTES INTERBANCAIRES	484973982	29792161	15951472	18556963	11766800	5869088
DEPOTS ET AUTRES COMPTES	145970513	108714604	91937717	71190919	53499898	38409307
AUTRES PASSIFS	7821124	5994139	3962854	3946407	2623365	6685768
						5000000
CAPITAL NON APPELE	2234800	4234800	4234800	0	0	0
TOTAL DES DETTES	204523819	148735704	116086843	93694289	67890063	55964163
CAPITAL SOCIAL	6797400	4797400	4797400	3285200	2525000	2525000
RESERVES	8715342	8109377	7425739	6027085	4849430	3619442
FONDS PROPRES	15512742	12906777	12223139	9312285	7374430	6144442
TOTAL PASSIFS	220036561	161642481	128309982	103006574	75264493	62108606

Source: documents de l'Ecobank

Annexe 2 : Comptes de résultat résumés sur les 5 dernières années

COMPTE DE RESULTAT		déc. 09	déc. 08	déc. 07	déc. 06	déc. 05	déc. 04
PRODUITS		17179931	13234992	10974661	9232080	744594	6913006
BENEFICE	AVANT						
IMPOTS		5939847	5662569	6027626	4378373	3200649	3459229
BENEFICE	APRES						
IMPOTS		4017597	4013685	3917705	2845943	2080338	2248481
DIVIDENDES		3414957	3411632	3330049	2419051	1668288	850000
STATISTIQUES		60	86	84	66	82	89
REVENUS PAR ACTION EN K CFA (BASE)		232	276	261	281	292	243

Source: documents de l'Ecobank

Annexe 3 : Compte de résultat

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUE	DEC 09	DEC 08	DEC 07
intérêt et produits assimilés reçu	10686466	9106848	6985245
intérêt servis et charges assimilées	-2351329	-2593294	-1737560
produits nets d'intérêt et revenus assimilés	8335137	6513554	5247685
commissions nettes	5372201	4378746	3408197
produits de change	3029792	2334628	2311332
autres produits nets d'exploitation	442800	8063	7447
produits nets bancaires	17179931	13234992	10974661
autres produits d'exploitation	554985	1814307	796712
total produits	17734916	15049299	11771373
	0,170837685	0,131640206	0,130326639
provisions pour créances douteuses	-854405	-351671	-453117
autres charges d'exploitation			
frais de personnel	-3873646	-3210415	-2010482
dotation aux amortissements	-1304901	-892977	-491272
frais divers de gestion	-5711754	-4735008	-3008389

autres pertes diverses	-10890301	-8838400	-5510142
produits exceptionnels	13249	344357	293684
produits sur exercices antérieurs	755003	541233	70775
pertes exceptionnelles	-259755	-904358	-94836
pertes sur exercices antérieurs	-558860	-177889	-50474
résultat hors exploitation	-50363	-196658	219149
résultat avant impôts		5662569	6027262
Impôts	1922250	1648885	2109558
résultat net	4017597	4013684	3917705

Source: documents de l'Ecobank

Annexe 4 : Etats financiers

états financiers	dec09	déc. 08	déc. 07
Actif			
Opérations de trésorerie et interbancaire	75266986	40475783	28933614
titres de placements et d'investissement	20633433	19454400	14457500
avances et prêt à la clientèle	107787720	84931855	74345537
comptes d'ordre divers et autres éléments d'actif	5528607	5654291	2820910
autres immobilisations financières	192666	180490	150681
immobilisation crédit-bail			
immobilisation corporelles	8210342	6543918	3266326
titres de participation	41000	41000	41000
immobilisations incorporelles	141006	125945	59615
actionnaires, capital non appelé	2234800	4234800	4234800
total actif	220036561	161642481	128309982
Passif			
Opérations de trésorerie et interbancaire	48497382	29792161	15951472
dépôt , comptes courants et sommes due à la clientèle	145970513	108714604	91937717
comptes d'ordre divers et autres éléments du passif	7634198	5866208	3844375

provision pour risque et charges	186925	127930	118480
emprunt à long terme			
fonds propres et assimilés	17747542	17141577	16457939
total passif	220036561	161642481	128309982
engagement hors bilan			
total engagement donnés	35579541	42349488	35130331
total engagement reçu	50993906	38947373	32997195
TOTAL engagement hors bilan	86573447	81296860	68127526

Source: documents de l'Ecobank

Annexe 5 : Système de gouvernance d'Ecobank

CONSEIL D'ADMINISTRATION	BUREAU EXECUTIF
PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	DIRECTEUR GENERAL
ADMINISTRATEUR GENERAL	BANQUE DES GRANDES ENTREPRISES
ADMINISTRATEUR - REPRESENTANT PERMANENT DE ETI	CONTROLE FINANCIER
ADMINISTRATEUR 1	BANQUE DE DETAIL
ADMINISTRATEUR 2	GESTION DES RISQUES
ADMINISTRATEUR 3	OPERATION ET TECHNOLOGIE
SECRETAIRE DE SEANCE	AUDIT ET CONFORMITE
	TRESORERIE ET INSTITUTION FINANCIERE
	BANQUE DES TRANSACTIONS
	RESSOURCES HUMAINES
	JURIDIQUE

Annexe 6 : Etat de la Valeur Ajoutée

ÉTATS DE LA VALEUR AJOUTEE			
RUBRIQUES	DEC 09	DEC 08	DEC 07
PRODUITS BRUT BANCAIRES	19871292	18098045	13622757
CHARGES D'INTÉRÊTS	-2691362	4863053	-2648096
	17179931	13234992	10974661
FRAIS GÉNÉRAUX ET AUTRES PAIEMENTS :			
FRAIS GÉNÉRAUX ET AUTRES PAIEMENTS :	-5711754	-4735008	-3008389
POUR AUTRES SERVICES	-854405	-351671	-494947
PERTES SUR CREANCES	504622	1617649	1057692
AUTRES PRODUITS			
	-6061537	-3469030	-2445644
VALEUR AJOUTEE	11118394	9765962	8529016
ALLOUEE COMME SUIT :			
EN RENUMERATION DES EMPLOYES	3873646	3210415	2010482
SALAIRES ET AUTRES AVANTAGES	3776957	3411632	3330049
EN RENUMERATION AUX ACTIONNAIRES :			
DIVIDENDE			
EN PAIEMENT A L'ETAT :			
IMPOTS ET ATXES	1922250	1648885	2109558
CHARGES A REPARTIR S/PLUSIEURS EXERCICES	1304901	892977	491272

AMORTISSEMENT			
PERTES SUR EXERCICES ANTERIEURS			
RESULTAT	EN	INSTANCE	
D'AFFECTATION			
PART DU PROFIT REINVESTI		602700	602053 587656
TOTAL		11480454	9765962 8529016

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 7 : Solde financier

	An1	An2	An3	An4	An5
Ventes de marchandises					
Production de l'exercice					
Total					
- consommations intermédiaires					
Valeur ajoutée					
-Impôts et taxes					
-frais de personnel					
Excédent brut d'exploitation					
-Δ BFRE					
Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)					
-investissements dans l'exploitation					
E = Solde économique (ou DAFIC)					
Variation de la dette financière					
- Frais financiers et de crédit-bail					
- Impôt/bénéfices					
- Participation					
F = solde financier					
Solde courant G = E +F					

Annexe 8 : Guide d'entretien avec les cadres de la trésorerie

1. Quel est votre politique de collecte de fonds ?
2. Quels est le pourcentage de réussite sur le marché des changes?
3. Comment choisissez-vous vos produits ?
4. Quels est le pourcentage de collecte de fonds ?
5. Quels sont vos principaux produits ?
6. Combien représentent-ils dans le résultat total?
7. Quels sont les points que vous souhaitez améliorer dans la gestion?
8. Comment est fixé le taux des DAT?
9. Comment déterminez-vous le taux des changes?
10. Comment choisissez-vous l'acquisition de vos titres ?
11. Y a-t-il de plainte par rapport à la fixation des taux de change avec la clientèle?
12. Combien de plaintes avez-vous enregistré officiellement ?
13. Vous arrive-t-il de vous tromper sur les taux ?
14. Quels sont alors les mesures correctives que vous prenez ?
15. Comment préparez-vous le budget ?
16. A quoi vous sert le budget ?
17. Pensez-vous que vous n'avez pas assez de prorogative dans votre travail ?
18. Vous arrive-t-il de faire recours au financement bancaire ?
19. Avez-vous déjà eu des pénuries de liquidité ?
20. Comment avez-vous puis gérer cela ?
21. Quels sont les mesures que vous prenez dans cette situation ?
22. Comment avez-vous gérer l'augmentation de capital ?
23. Vous arrive-t-il être sur liquide ?
24. Comment placez-vous vos excédents ?
25. Tenez-vous un fichier de toutes vos transactions?
26. Calculez-vous les coûts liés à chaque produit ?
27. Quels sont les 5 plus couteux ?
28. Quels sont les produits qui rapportent plus ?
29. Quels sont selon vous les qualités indispensables pour être un bon trésorier ?
30. Quels est votre système de management?
31. Est-ce que vous sentez vous contrôler ?
32. Avez-vous eu des contentieux avec vos partenaires ?

33. Comment ?
34. Pourquoi ? avec qui ?
35. Comment êtes-vous arrivés à le gérer ?
36. Vous arrive-t-il d'intervenir directement sur d'autres marchés ?

Europe ?

Afrique ?

Usa ?

37. Quels sont vos rapports avec les commerciaux ?
38. Est-ce que vous leur fixez des objectifs ?
39. Vous arrive-t-il de refuser des fonds ?

Pourquoi ?

40. Pensez-vous qu'il y a concordance entre l'emploi et les ressources ?
41. Long terme finance le long terme ressource et ensuite de suite ?
42. Quels sont les ratios financiers que vous utilisez ?
43. Avez-vous d'autres ratios à part les ratios de la banque ?
44. Vous arrive-t-il de faire des prêts sur le marché monétaire ? Interbancaire ?
45. Quels sont vos choix de sélection des partenaires ?
46. En cas d'imprévue que faites-vous ?
47. Avec quels correspondants faites-vous votre plus grand chiffre d'affaire ?
48. Pensez-vous créer d'autres produits ? Lesquels ?
49. Avez-vous sensibilisé les autres services sur la planification des recettes et dépenses ?
50. Tenez-vous des réunions avec vos collègues ?
51. A quelle fréquence ?
52. Quels sont les points à l'ordre du jour ?
53. Respectez-vous les ratios de la BCEAO ?
54. Vous arrive-t-il de ne pas le faire ?
55. Pourquoi ?
56. Comment gérez-vous alors cette situation ?
57. Utilisez-vous des produits dérivés ?

58. Lesquels ?
59. Comment faites-vous face à la concurrence ?
60. Quels est le pourcentage de la trésorerie dans le PNB ?
61. Que pensez-vous du service contrôle de la trésorerie ?
62. Tenez-vous un fichier de collecte ?
63. Quel est l'évolution ?
64. Quels est l'évolution des retraits ?
65. Quelles sont les périodes culminantes?
66. Y a-t-il des prévisions ?
67. Quels sont vos rapports avec le département crédit?
68. Quels sont vos principaux clients ?
69. Dans quels secteurs ?
70. Le chiffre d'affaire avec eux ?
71. Quels sont vos 5 points forts ?
72. Quels sont vos 5 points faibles ?
73. Vos recommandations pour améliorer d'avantage ses points forts ?
74. Vos recommandations pour améliorer ses points faibles ?
75. Pensez-vous être soutenue par la trésorerie du groupe ?
76. Quel est la moyenne des taux d'endettement ?
77. Quels est la moyenne des taux de placements ?
78. Combien d'opération faites-vous par année ?
79. vous arrive-t-il de faire recoure a la bceao pour des emprunts ?
80. Pensez-vous que votre département est rentable ?
81. Quel est le taux de rentabilité ?
82. quels sont les causes de la dégradation de la trésorerie ?
83. Pensez-vous être juste rémunéré ?
84. Être vous motivez ?
85. Quels sont ses sources de motivations ?

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. ALEXANDRE J.-L., (1997), *Marché à terme de taux d'intérêt*, In *Encyclopédie des marchés financiers*, Tome 1, ECONOMICA, 11060 pages
2. ASCHENBROICHI Yves & al (1997), *la nouvelle trésorerie d'entreprise* Paris : Dunod, 564 pages
3. Barth JR. Caprio G. et Levine R.(2004) , *Bank regulation and supervision : with works best ?* , journal of Financial International, vol.13, 248 pages
4. BERNHEINM Y. Le tableau des flux de trésorerie .Revue Banque. N° 567 Février.1996 – P.80
5. CLAUDE P., (1997), *Marché monétaire interbancaire et titres de créances négociables*, In *Encyclopédie des marchés financiers*, Tome 1, ECONOMICA, 879 pages
6. COHEN Elie (1997), *analyse financière* 4^e édition, p635
7. COHEN Elie ; SAUREL André, (1990), *Analyse Financière : Outils et applications* Paris : Economica, 373 pages
8. DALOZ J.-P., (1997), *Marché à terme de taux d'intérêt et gestion de la base*, In *Encyclopédie des marchés financiers*, Tome 2, ECONOMICA, pp. 1061-1074
9. Daniel Goyeau, Amine Tarazi (2001), *La Bourse, Collection Repères* ,éd LA DECOUVERTE, 123 pages
10. DESMICHT François,(2007) , *Pratique de l'activité bancaire* , 2 éd Dunod , Paris 354 pages
11. DOIV Ogien (2008), : *Comptabilité et Audit Bancaires* Dunod Paris 393 pages
12. GIRAUD Françoise, Gérard NAULLEAU et Olivier SAULPIC (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* Gualino éditeur, Paris, 269 pages
13. Harvard Business School RODIER, Jean Pierre (1999), *les systèmes de mesure de la performance* Editions d'organisations, Paris, 259 pages
14. Hennie van Greuning (2004), *Analyse et Gestion du Risque Bancaire : Un Cadre de Référence pour l'Evaluation de la Gouvernance d'Entreprise et du Risque Financier*, 1ère éd., Editions ESKA, Paris 348 pages

15. HUBERT de la BRUSLERIE, (2002), *analyse financière et gestion de la trésorerie*
Paris Fontaine picard, 339 pages
16. MARIOS, Bernard ; et al (1982), *Risque de change et gestion de trésorerie internationale*, Paris : Bordas , 191 pages
17. MATHIS J., (1997), *Dynamique des taux de change*, In Encyclopédie des marchés financiers, Tome 1, ECONOMICA, 329 pages
18. MEUNIER Henri, BAROLET François de boulmer, (1984), *la trésorerie des entreprises : plan de trésorerie, plan de financement* édition Dunod, 177 pages
19. Michel Dietsch et Joël Petey (2003), *Mesure et Gestion du Risque de Crédit dans les Institutions Financières*, Revue Banque Edition, Paris 259 pages
20. MICHEL LEROY, (1990), *gestion de trésorerie* Edition SODIFOR Collection Multimédia Finance, 165 pages
21. Michel Rouach , Gerard Naulleau (2002) : *le contrôle de Gestion Bancaire et financier* éd REVUE BANQUE rue la Fayette Paris 166 pages
22. Muldur, U. (1991), *Echelle et gamme dans les marchés bancaires nationaux et globaux*, éd Revue d'économie financière, n° 17, 196 pages
23. MYKITA Patrick, TUSZYNSKI Jack (2002), *Contrôle de gestion : Prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance* Fourcher , Paris , 287 pages
24. NARASSIGUIN Philippe (2004), *Monnaie : banques et banques centrales dans la zone euro I* éd, Editions de Boeck Université, Bruxelles, 253 pages.
25. NAVATTE P., (1997), *Swap de taux d'intérêt : Evaluation*, In Encyclopédie des marchés financiers, Tome 2, ECONOMICA, 1832 pages
26. Cusseynou SOW , (2010) , *la sécurisation des engagements bancaires dans les états – parties au traité de l' OHADA ,(NENA)* , 308 pages
27. Philippe Labarde, Bernard Maris, *la bourse ou la vie, la grande manipulation des petits actionnaires*, Livres de Poches, 185 pages
28. ROLLANDE –BERNET Luc (2008), *Principes de technique bancaire* 25 éd, Dunod, Paris, 533 pages

29. ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean François (1999), *la gestion de la trésorerie*
Paris : Dunod 116 pages
30. SALVATI, J., (1997), *Mesure de performance et gestion de portefeuille*, in
Encyclopédie des marchés financiers, tome 1 1139, Economica, Paris 1139 pages
31. SION Michel, (2003), *gérer la trésorerie et la relation bancaire : principe de gestion
opérationnelle* Paris : Dunod, p 271
32. VINTZEL J., (2005), *La gestion actif passif : identification des risques bancaires,
mesure et gestion des risques financiers*, Université de Paris.

Documents bancaires

1. Manuel de crédit d'ECOBANK
2. Manuel de gestion du risque d'ECOBANK
3. Rapport annuel de la gestion du risque