



**CESAG** Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG BF – CCA**  
**BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,**  
**CONTROLE & AUDIT**

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

**Promotion 5**  
**(2010-2012)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**Optimisation de la rentabilité de la**  
**trésorerie : cas de la United Bank**  
**for Africa (UBA)**

**Présenté par :**

Alpha Ousmane Alain SY

**Dirigé par :**

Amadou Konaté

Directeur de la Trésorerie UBA  
SENEGAL

**Avril 2013**

## Dédicace

Ce mémoire est dédié à:

- mon père Thierno Demba Sy, longue vie à lui ;
- ma vaillante mère Ndeye Aminata DIOP, longue vie à elle ;
- ma grande mère Ndioba NIANG
- toute ma famille et à tous mes amis

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Remerciements**

Je remercie : la direction générale de UBA, qui a bien voulu me donner la chance d'intégrer pendant six mois la United Banque For Africa;

- Monsieur Amadou Konaté, trésorier, qui m'a accueilli au sein de son département, qui a bien voulu collaborer avec moi et fait preuve d'une entière disponibilité ;
- Yaye Beukeu Thiaw, assistante trésorier, qui a été un soutien pour la rédaction de ce mémoire ;
- Monsieur El Hadji Malick SY pour son soutien moral et ses conseils tout au long de ma formation ;
- Monsieur Amadou Lamine SY pour ces conseils et son appui durant tout mon cursus;
- Monsieur Alpha Ousmane Sy, qui plus qu'un frère pour moi m'a toujours apporté son soutien moral et ses conseils ;
- Monsieur Amadou Ly Dia qui a bien voulu me donner la chance d'intégrer la United Banque for Africa et aussi toujours présent pour ces conseils et soutien moral ;
- Tous les membres du corps professoral de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et Finance (ISCBF) ainsi que les administratifs du CESAG ;

Tous ceux, qui, d'une manière ou d'une autre, m'ont soutenu au cours de mes études.

Acronymes et abréviations

ALCO : Assets & Liabilities Committee  
ALM: Assets & Liabilite Management  
BAD: Banque Africaine de Developpement  
BC: Bons de caisse  
BCEAO: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest  
CC: Compte Courant  
CFA: Communauté Financière Africaine  
CT: Court Terme  
DAT: Dépôt à Terme  
EIB: Emprunt Inter Bancaire  
FX: Foreign Exchange  
GAP: Gestion Actif et Passif  
MID: Middle Rate / Midpoint Rate  
MM: Marché Monétaire  
NIM: Net Interest Margin  
ONG: Organisations Non Gouvernementales  
PIB: Prêts Inter Bancaire  
PLC: Public Limited Company  
SFI: Sociétés Financières d'Intermédiation  
VaR: Value at Risk  
UBA: United Bank for Africa  
UEMOA: Union Economique Monétaire Ouest Africaine  
USD: United States Dollar  
XOF: Franc CFA BCEAO

## **Liste des tableaux**

*Tableau 1 : Récapitulatif de l'analyse des variables*.....45

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Liste des figures**

*Figure 1 : Modèle d'analyse*..... 44  
*Figure 2 Implantation De UBA Plc Dans Le Monde*..... 53

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Liste des annexes**

<i>Annexe 1 : Questionnaire.....</i>	<i>88</i>
<i>Annexe 2 : Soumissions Pour Des Prises En Pension.....</i>	<i>89</i>
<i>Annexe 3 : Adjudication De Bons Ou Obligations.....</i>	<i>90</i>
<i>Annexe 4 : Blotter Fx Proposé.....</i>	<i>91</i>
<i>Annexe 5 : Blotter Fx.....</i>	<i>92</i>
<i>Annexe 6 : Daily Cash Position.....</i>	<i>93</i>
<i>Annexe 7 : Marge Net D'intérêt.....</i>	<i>94</i>
<i>Annexe 8 : Market Flash.....</i>	<i>95</i>
<i>Annexe 9 : Treasury Dash Board.....</i>	<i>96</i>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Table des matières

<i>Dédicace</i> .....	<i>i</i>
<i>Remerciements</i> .....	<i>ii</i>
<i>Acronymes et abréviations</i> .....	<i>iii</i>
<i>Liste des tableaux</i> .....	<i>iv</i>
<i>Liste des figures</i> .....	<i>v</i>
<i>Liste des annexes</i> .....	<i>vi</i>
<i>Table des matières</i> .....	<i>vii</i>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>10</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE</b> .....	<b>16</b>
<b>INTRODUCTION PREMIERE PARTIE</b> .....	<b>17</b>
<b>CHAPITRE I : PRINCIPES DE LA GESTION DE LA TRESORERIE</b> .....	<b>18</b>
<b>1.1 LA NOTION DE TRESORERIE</b> .....	<b>18</b>
1.1.1 <b>DEFINITION DE LA TRESORERIE</b> .....	<b>18</b>
1.1.2 <b>LES OBJECTIFS DE LA TRESORERIE</b> .....	<b>19</b>
1.1.3 <b>LES OPERATIONS DE LA TRESORERIE</b> .....	<b>20</b>
<b>1.2 LES OUTILS DE GESTION PREVISIONNELLE DE LA TRESORERIE</b> .....	<b>23</b>
1.2.1 <b>LE BUDGET DE TRÉSORERIE</b> .....	<b>23</b>
1.2.2 <b>LE PLAN DE TRÉSORERIE</b> .....	<b>24</b>
1.2.3 <b>LE BUDGET GLISSANT DE TRÉSORERIE</b> .....	<b>25</b>
1.2.4 <b>LE TABLEAU DE BORD DU TRÉSORIER</b> .....	<b>25</b>
<b>1.3 CARACTERISTIQUES ET OPTIMISATION DE LA TRESORERIE</b> .....	<b>26</b>
1.3.1 <b>CARACTERISTIQUES</b> .....	<b>26</b>
1.3.2 <b>OPTIMISATION DE LA TRESORERIE</b> .....	<b>26</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>29</b>
<b>CHAPITRE II : LA GESTION ACTIF- PASSIF (Assets Liabilities Management)</b> .....	<b>30</b>
<b>2.1 NOTION DU CONCEPT ALM</b> .....	<b>30</b>
2.1.1 <b>DÉFINITION DU CONCEPT DE LA GESTION ACTIF-PASSIF</b> .....	<b>31</b>
2.1.2 <b>OBJECTIF DE LA GESTION ALM</b> .....	<b>31</b>
<b>2.2. DOMAINES D'INTERVENTION DE LA GESTION ACTIF-PASSIF</b> .....	<b>32</b>
2.2.1 <b>LA DEMARCHE DE LA GAP</b> .....	<b>33</b>
2.2.3 <b>LA MISE EN OEUVRE DE LA GESTION ACTIF-PASSIF</b> .....	<b>34</b>
<b>2.3 LA GESTION DES RISQUES</b> .....	<b>36</b>
2.3.1 <b>LE RISQUE DE CREDIT OU DE CONTREPARTIE</b> .....	<b>37</b>
2.3.2 <b>LE RISQUE DE LIQUIDITE</b> .....	<b>38</b>
2.3.3 <b>LE RISQUE DE SOLVABILITE</b> .....	<b>39</b>
2.3.4 <b>LE RISQUE DE MARCHE</b> .....	<b>39</b>



2.3.5 LE RISQUE DE TAUX D'INTERET .....	39
2.3.6 LE RISQUE DE CHANGE.....	40
Conclusion: .....	41
<b>CHAPITRE III : LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>42</b>
3.1 LE MODELE D'ANALYSE .....	42
3.1.1 VARIABLE EXPLIQUEE .....	43
3.1.2 VARIABLES EXPLICATIVES .....	43
3.2 ANALYSES DES VARIABLES EXPLICATIVES .....	43
3.3 TECHNIQUES DE MOBILISATION DES DONNEES.....	46
3.2.1 L'OBSERVATION .....	46
3.2.2 LA DOCUMENTATION .....	46
3.2.3 L'ENTRETIEN .....	47
3.2.4 L'ANALYSE .....	47
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>48</b>
<b>DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE .....</b>	<b>50</b>
<b>INTRODUCTION DEUXIEME PARTIE.....</b>	<b>51</b>
<b>CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA UNITED BANK FOR AFRICA (UBA)</b>	
<b>SENEGAL.....</b>	<b>52</b>
4.1 PRESENTATION GENERALE UBA .....	52
4.1.1 GENÈSE DE UBA PLC .....	52
4.1.2 CAPITAL ET ACTIONNARIAT DE UBA PLC.....	53
4.2 LES ACTIVITES DE UBA SÉNÉGAL .....	54
4.2.1 MISSION, OBJECTIFS ET VISIONS DE UBA SÉNÉGAL.....	55
4.2.2 LES PRODUITS DE UBA SENEGAL .....	55
4.3 ORGANISATION DE UBA SENEGAL.....	56
4.3.1 LE DEPARTEMENT DES GROS CLIENTS.....	57
4.3.2 LE DÉPARTEMENT CONTRÔLE FINANCIER.....	57
4.3.3 LE DÉPARTEMENT DES PRODUITS BANCAIRES.....	57
4.3.4 LE DÉPARTEMENT JURIDIQUE.....	58
4.3.5 LA DIRECTION DES OPÉRATIONS .....	58
4.3.6 LE DÉPARTEMENT AUDIT ET CONTRÔLE INTERNE .....	59
4.3.7 LA DIRECTION DES CLIENTS DE DETAILS.....	59
4.3.8 LE DÉPARTEMENT DES RISQUES .....	59
4.3.9 L'ANALYSTE CREDIT .....	60
4.3.10 LA DIRECTION DE LA TRESORERIE.....	60
Conclusion .....	62
<b>CHAPITRE V : DESCRIPTIONS DU PROCESSUS DE GESTION DE LA</b>	
<b>TRESORERIE .....</b>	<b>63</b>
5.1 LA GESTION DE LA TRESORERIE INTERNATIONALE.....	63

5.1.1 LES OPERATIONS EN DEVISES .....	63
5.1.1.1 APPROVISIONNEMENT DES COMPTES .....	64
5.1.1.2 LA COTATION DES DEVISES.....	64
5.1.1.3 LES TRANSACTIONS EN DEVISES .....	65
5.2 LA GESTION DE LA TRESORERIE LOCALE.....	65
5.2.1 L'ADJUDICATION.....	66
5.3 LA GESTION DES FONDS DE LA BANQUE .....	67
5.4 L'ÉLABORATION DES DIVERS ETATS.....	68
5.4.1 LE DAILY MARKET FLASH .....	68
5.4.2 LE NET INTEREST MARGIN OU MARGE D'INTÉRÊT NET .....	69
5.4.3 LE BLOTTER FX.....	69
5.4.4 LE BLOTTER MM .....	70
5.4.5 LIQUIDITY GAP TEMPLATE.....	70
<b>CHAPITRE 6: DE L'ANALYSE CRITIQUE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE AUX RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>72</b>
6.1 ANALYSE CRITIQUE DE LA GESTION DE LA TRÉSORERIE.....	72
6.1.1 LES OPÉRATIONS A L'INTERNATIONALE .....	72
6.1.2 LA GESTION DE LA TRESORERIE LOCALE .....	74
6.1.3 LE BLOTTER FX.....	76
6.1.4 LE MARKET FLASH .....	76
6.1.5 LE NIM.....	77
6.2 RECOMMANDATIONS.....	77
6.2.1 LES RECOMMANDATIONS D'ORDRE GENERAL .....	78
6.2.2 LES RECOMMANDATIONS RELATIVES A LA GESTION DE LA TRESORERIE.....	78
6.2.2.1 RECOMMANDATIONS SUR LA TRESORERIE INTERNATIONALE .....	79
6.2.2.2 RECOMMANDATIONS SUR LA TRESORERIE LOCALE .....	80
6.2.3 RECOMMANDATIONS SUR LES ETATS DE LA TRESORERIE .....	81
Conclusion .....	83
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>84</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>87</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>97</b>

# **INTRODUCTION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Jusqu'au début des années soixante-dix, les entreprises évoluaient dans un environnement économique réglementé, caractérisé par la stabilité de la monnaie et la baisse des taux d'intérêts. Cet univers favorable, confortait la position financière de l'entreprise qui se lisait à travers ses résultats positifs et la mettait à l'abri des besoins financiers. Les préoccupations des entreprises étaient alors essentiellement internes et reposaient sur l'organisation des circuits financiers d'encaissements et de décaissements.

Au fil des temps, vers la fin des années 70, les premiers signes d'instabilité monétaire sont apparus avec le flottement du dollar, le choc pétrolier et la persistance des taux d'inflation élevés. Cette situation a considérablement altéré cet environnement porteur pour les organisations. Ces dernières, subissant de plein fouet la croissance moindre du commerce international, ont vu leur chiffre d'affaires baissé. La maîtrise de la gestion de la trésorerie devenait alors le principal objectif de l'entreprise moderne.

Une bonne gestion de la trésorerie moderne consiste à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût ; cela signifie que l'entreprise doit être en mesure d'honorer ses échéances financières à tout moment, en maintenant une encaisse minimum.

Par ailleurs, elle appelle, ou au contraire à maximiser le rendement des placements de ses excédents de trésorerie éventuels. La gestion de la trésorerie repose par conséquent sur le couple « sécurité-Rentabilité ».

Dans ce sens, madame Patricia BARBIZET (Présidente de l'Association Française des Trésoriers d'Entreprises, Directrice financière du Groupe PINAULT) a écrit:

*« Gestionnaire d'encaissement et de décaissement, le Trésorier est devenu gestionnaire de dettes et de placement, puis gestionnaire de l'ensemble des risques financiers. L'apparition des nouveaux instruments financiers, l'abolition du contrôle des changes, ont bousculé bien des barrières que l'on croyait infranchissables entre court et long terme... Parallèlement à ce mouvement et à ces créations de nouveaux produits, de nouveaux types de risques sont apparus, qu'il faut également maîtriser : risques de liquidité d'un instrument, risques de marché, risque de contrepartie, etc.... »*

Dès lors, la nécessité de la gestion de la trésorerie a acquis une position prépondérante au sein des entreprises. C'est ainsi que ces dernières ont commencé à gérer leur trésorerie selon les normes du système bancaire.

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

La complexité de la gestion de la trésorerie ne permet pas d'avoir une gestion sûre et sans risque. Les difficultés qui surgissent de cette fonction deviennent de plus en plus nombreuses. On peut en citer quelques unes:

- la rareté des ressources financières;
- la complexité de la gestion des risques;
- l'adaptation des états et des modes de gestion par rapport aux objectifs;
- la ressource humaine de qualité.

Pour remédier à ces difficultés certaines dispositions peuvent être prises:

- la réalisation des prévisions en collaboration avec les différents départements;
- la gestion efficiente et efficace des risques de gestion;
- l'actualisation et la personnalisation des modes et des états par rapport aux objectifs fixés par la direction générale;
- effectuer des formations de mise à niveau pour l'équipe de la trésorerie.

A UBA, les explications que nous avons eût nous ont permis de déduire que, le département de la trésorerie travaille en étroite collaboration avec les autres départements dans l'élaboration du budget de trésorerie afin d'optimiser la gestion des ressources.

La planification financière est un préalable à toute gestion de trésorerie. Elle permet de faire les prévisions dans le court et le long terme des encaisses et des décaissements.

La gestion de la trésorerie est devenue un moyen de création de valeur. Elle participe aux résultats de l'entreprise avec des revenus non négligeables. Elle permet à la banque d'assurer sa solvabilité pour faire face à ses obligations.

A UBA, le département de la trésorerie détient tous les moyens pour mener à bien sa mission de gestion des ressources de la banque. Il gère aussi toutes les ressources de la banque (ressources durables et les dépôts des clients). Le trésorier se doit de rentabiliser les ressources de la banque en effectuant des placements et minimisant les décaissements. Malgré tous les moyens humains et matériels la trésorerie comporte des manques à gagner pour la banque. La trésorerie de UBA utilise aussi des devises pour exécuter certaines opérations. L'utilisation de ces monnaies étrangères comporte des risques pour la rentabilité de la trésorerie du fait du risque de change.

Cela nous emmène à poser la question principale de notre étude portant sur la gestion de la trésorerie dans la banque. Comment optimiser la rentabilité de la trésorerie au sein de la UBA?

A côté de cette question principale vont découler d'autres questions spécifiques qui seront développées au cours de ce mémoire au rang desquelles on peut citer :

- Comment trouver les ressources financières à moindre coût?
- Quelles sont les limites des états utilisés?
- Quels sont les risques afférents à la gestion de la trésorerie?

L'objet principal de cette étude sera donc de montrer qu'une gestion de trésorerie efficace est source d'optimisation de rentabilité, alors elle est aussi source de création de valeur ajoutée.

Les objectifs spécifiques de cette étude consistent à:

- Mener des réflexions afin de ressortir les points faibles du mode de gestion actuels.
- Identifier les difficultés liées à la collecte de ressources financières.
- Identifier les opérations créatrices de valeurs et aussi déceler les manques à gagner.
- Exposer les risques liés à la gestion de la trésorerie.
- Identifier les moyens permettant d'accroître la performance de l'équipe de la trésorerie.
- Proposer éventuellement des pistes d'amélioration pour accroître la rentabilité et l'efficacité pour UBA.

L'importance des analyses et observations sur la gestion de la trésorerie dans son ensemble est incontournable. Une réflexion sera portée sur la méthode de gestion utilisée au moment de l'étude de la gestion de la trésorerie pour en assurer une parfaite adéquation risque-rentabilité dans un milieu concurrentiel de plus en plus difficile.

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

Cette étude nous permettra, en outre, d'approfondir nos connaissances techniques en matière de mode de gestion de la trésorerie surtout dans une banque où l'activité est basée sur la gestion de ressources financières. Elle nous permettra aussi d'élargir nos connaissances dans le secteur bancaire favorisant une insertion professionnelle. Elle représente aussi une opportunité de réflexion sur les moyens de gestion de la trésorerie qui est un problème pour tous les établissements financiers de la sous région.

Les résultats de travaux de cette étude porteront uniquement sur UBA. Pour les adapter à d'autres établissements même relevant du même secteur nécessitera une adaptation.

Beaucoup de points et d'éléments concourant à la rentabilité de la trésorerie n'ont pas été également abordés dans ce mémoire. Par conséquent, il faut souligner que seulement une partie

du sujet a été appréhendée dans le cadre limité d'United Bank for Africa (UBA) et qu'il s'agit d'un travail qui est sujet à d'autres questionnements et améliorations.

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

Nous allons essayer dans les deux chapitres de la première partie, de présenter une approche théorique de la finance à court terme et aussi des modèles de gestion dans une banque a travers ses principes de base, sa gestion et un modèle d'analyse et de collecte de données.

Ensuite, nous procéderons dans la deuxième partie à une description de l'existant et à une analyse de la rentabilité de la gestion de la trésorerie d'UBA.

Par rapport aux résultats obtenus dans les parties précédentes, nous ferons des recommandations en vue d'optimiser la rentabilité.



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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Dans un contexte de mondialisation, et pour se mettre au diapason de la concurrence étrangère, certaines entreprises se sont dotées d'une fonction de trésorerie indépendante et ont mis en adéquation le savoir faire du trésorier et des techniques de gestion de la trésorerie permettant de suivre les opérations au jour le jour et même de les anticiper. Ceci suppose la disposition des informations au moment opportun pour permettre au trésorier de faire ses prévisions et de fructifier les ressources financières par la négociation d'une rémunération aux meilleures conditions.

À l'origine, la gestion de trésorerie consistait à veiller à maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, tout en optimisant la rentabilité des fonds. La fonction a élargi son périmètre d'activité. Elle consiste également à couvrir les risques de taux d'intérêt et de change et à sécuriser les paiements.

A UBA la gestion de la trésorerie représente un moyen sûr pour pérenniser les acquis et aussi développer l'activité commerciale de la banque. Dans le secteur bancaire actuel la trésorerie représente le secteur le plus important vue sa participation au produit net bancaire et aussi de son rôle dans le bilan de la banque. Elle est la source de la bonne santé de l'établissement financière.

Dans cette première partie, nous essayerons d'abord de définir la gestion de la trésorerie, ensuite présenter le concept d'optimisation de la trésorerie et enfin mettre l'accent sur l'impact de la gestion ALM et la rentabilité de la trésorerie et les différents risques liés à la gestion de la trésorerie.

## **CHAPITRE I : PRINCIPES DE LA GESTION DE LA TRESORERIE**

Honorer les engagements à bonne date constitue l'enjeu premier de la gestion de la trésorerie de tout acteur économique. Loin de représenter une activité secondaire, la trésorerie est une fonction vitale pour les entreprises, les institutions financières mais aussi les administrations publiques.

La trésorerie joue un rôle très important dans une entreprise, quelle qu'en soit la taille, puisqu'elle lui permet :

- de financer son activité c'est à dire de payer ses dettes compte tenu des délais de paiement qu'elle accorde à ses clients,
- d'assurer sa pérennité, sa survie en évitant l'état de cessation de paiement,
- de permettre son développement par le financement de nouveaux investissements.

Elle constitue un indicateur de sa solvabilité, de sa rentabilité et de sa santé financière. C'est un des éléments essentiels dans le domaine de la gestion financière des entreprises.

### **1.1 LA NOTION DE TRESORERIE**

La notion de trésorerie est généralement présentée sous diverses approches. Elle est souvent évoquée selon les attentes ou les problèmes du moment auxquels elle doit faire face.

#### **1.1.1 DEFINITION DE LA TRESORERIE**

Pour définir la trésorerie diverses approches sont disponibles selon le secteur et l'aspect que l'auteur veut mettre en exergue.

La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibles) et son endettement bancaire et financier à court terme.

Selon LEROY (1999 : 9), la trésorerie représente les liquidités dont dispose une entreprise à un instant précis et qu'elle peut immédiatement utiliser pour faire face à des décaissements.

Larousse Pierre, dans le dictionnaire « LAROUSSE », définit la trésorerie comme « un ensemble des actifs liquides d'une entreprise ou d'une association ».

De ces deux définitions, on peut déduire que la gestion de trésorerie consiste à prendre aujourd'hui des décisions, en matière de moyens de financement, qui engage l'entreprise pour demain.

Selon MEUNIER (1984 : 4), « la trésorerie d'une entreprise est la différence entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité ».

### 1.1.2 LES OBJECTIFS DE LA GESTION DE LA TRESORERIE

La gestion de trésorerie présente un enjeu financier considérable qui a profondément évolué depuis quelques années, cette évolution est due essentiellement à l'émergence de nouveaux instruments financiers. Mais cette évolution ne doit pas faire oublier qu'une bonne gestion de la trésorerie ne doit pas se limiter à une connaissance de ces instruments financiers ; mais passe par une maîtrise des outils de base de la trésorerie.

La gestion de la trésorerie a deux objectifs principaux : la solvabilité et la rentabilité

- Assurer la solvabilité, à court terme, en recherchant les financements permettant d'assurer l'équilibre de sa trésorerie

« La solvabilité traduit l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses engagements en cas de liquidation, c'est-à-dire d'arrêt de l'exploitation et de mise en vente des actifs. Une entreprise peut donc être considérée comme insolvable dès lors que ses Capitaux propres sont négatifs : elle doit en effet plus qu'elle ne possède » selon le vernimmen.

La solvabilité permet aussi d'apprécier la capacité d'un emprunteur à assumer l'ensemble de ses engagements en cas de cessation de son activité lorsqu'il s'agit d'une entreprise ou en cas de perte d'emploi lorsqu'il s'agit d'un particulier.

La solvabilité est d'autant plus importante que la quantité, la valeur et la qualité des actifs appartenant à un emprunteur est grande.

- Assurer à l'entreprise l'utilisation optimale des excédents de trésorerie ou la recherche des moyens de financement à court terme au moindre coût. L'excédent de trésorerie qui représente le surplus d'encaisse doit être utilisé de manière efficiente afin de minimiser les manques à gagner. La gestion de la trésorerie permet d'arbitrer les différents placements pour en choisir le plus rentable pour l'entreprise.

Selon REYMOND (2009 : 15), la gestion de la trésorerie a pour mission de répondre à des objectifs précis consistant principalement dans les faits :

- de gérer, contrôler et sécuriser l'ensemble des flux financiers de l'entreprise ;
- d'assurer la solvabilité de l'entreprise a moindre coûts ;
- de mener à bien l'arbitrage entre les types de produits de financements et de placements ;
- de gérer les risques financiers et les risques de change ;
- d'optimiser et de gérer la relation Banque – Entreprise.

L'objectif principal de la gestion de la trésorerie repose sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité.

### 1.1.3 LES OPERATIONS DE LA TRESORERIE

Pour assurer sa rentabilité, sa survie le département de la trésorerie effectue des opérations de placements pour les encaisses oisives et aussi de opérations de prêts pour faire face à ses dépenses dans le court terme.

Parmi ces opérations on peut citer : les opérations interbancaires, les opérations en pension, les opérations en devise, les opérations sur les bons et titres de placements etc...

### 1.1.3.1 LES OPERATIONS INTERBANCAIRES

Toutes les opérations effectuées entre les banques se passent dans une place appelée le marché interbancaire. Ce dernier permet à une banque de prêter de l'argent à ses pairs ou au contraire de leur en emprunter, quand le montant de ses dépôts est supérieur ou inférieur à la demande de crédits.

C'est un marché non réglementé, dit de gré à gré, sur lequel les banques sont présentes quotidiennement afin d'équilibrer leurs comptes. Tous les prêts d'une banque doivent être constamment compensés par des actifs correspondants. Toutes les opérations effectuées sur ce marché interbancaire est sous le contrôle de la banque centrale.

- *Les caractéristiques du marché interbancaire*

Compte tenu de l'identité de ses intervenants ainsi que de la nature des transactions qui s'y effectuent, le marché interbancaire présente plusieurs caractéristiques :

En premier lieu, la forme de négociation adoptée dans le cadre de ce marché est particulière dans la mesure où, d'une manière générale, la discussion relative à un contrat s'effectue le plus souvent au téléphone ou soit par voie électronique. Il n'en demeure toutefois pas moins qu'une confirmation écrite est ensuite envoyée aux parties contractantes. Ce, dans le dessein de leur permettre de disposer d'une preuve de l'accord conclu entre elles. Il n'en demeure toutefois pas moins que, dans certains cas, la signature d'une convention peut être obligatoire.

L'on notera, par ailleurs, que les transactions financières s'effectuent par l'intermédiaire de la banque centrale.

En deuxième lieu, en ce qui concerne les modalités du contrat conclues entre les parties, il leur appartient, lors de la négociation de les définir. Les taux d'intérêt sont, par exemple, définies par les contractants. C'est la matérialisation de la liberté laissée aux différents intervenants d'un marché bancaire.

En troisième lieu, dans le cadre de l'interbancaire, d'une manière générale, les prêts ne sont affectés d'aucune garantie. Il n'en demeure toutefois pas moins que le cas contraire peut se

produire si la crédibilité ou encore la solvabilité de l'établissement financier emprunteur font l'objet d'un doute de la part de la banque prêteuse.

### 1.1.3.2 LES OPERATIONS DE PENSIONS

Les opérations de pension aussi connues sous le nom de repo représentent un contrat par lequel un investisseur ou une entreprise peut échanger, pour une durée déterminée, ses liquidités contre des titres financiers. Dans ces opérations les titres représentent la garantie du prêt.

Elle peut aussi se définir comme suit :

Un prêt de cash garanti par des titres, le cédant (celui qui livre les titres) a besoin d'espèces et détient des titres, ce qui lui permet d'obtenir un prêt du cessionnaire (celui qui livre les espèces) à un taux plus avantageux que s'il n'avait pas la garantie des titres à offrir. La pension livrée consiste donc en un prêt d'espèces garanti par des titres.

#### ➤ *Les caractéristiques du REPO*

Le REPO peut être assimilé à un mode d'emprunt présentant quelques caractéristiques : d'une part, l'une de ses particularités prend la forme de sa maturité. Celle d'un repo peut, en effet, être très variable. C'est ainsi que l'on peut retrouver des repos à maturité courte comme d'autres à longue maturité. Ce choix offre à chacun la possibilité d'opter pour la maturité la mieux adaptée à sa situation. D'autre part, les repos présentent aussi l'avantage de se matérialiser sous différentes formes.

### 1.1.3.3 LES OPERATIONS EN DEVISE

Selon le lexique finance : « le terme devise est couramment employé pour désigner une monnaie étrangère qui est différente de celle de son pays »

Une devise est cotée sur le marché des devises (marché des changes ou forex) ou parfois par la banque centrale du pays. Elle peut être convertible et donc librement échangée contre d'autres devises ou non convertible.

Le taux de change peut se définir comme étant la valeur contre-laquelle peuvent s'échanger les devises entre elles. L'on notera, dans ce cadre, que le cours prévalant entre les devises varie en fonction des devises. En d'autres termes, la valeur d'une monnaie A est toujours différente de celle d'une monnaie B. Ladite valeur peut être déterminée par le taux de change effectif de cette monnaie. Il n'en demeure toutefois pas moins que le cours de change qui prévaut actuellement demeure toujours le cours nominal. Ce, bien qu'il existe des cas dans lesquels l'on prend en compte le cours effectif de la monnaie. Parallèlement à cela, l'on peut retrouver différents modes de cotations des devises : la cotation acheteur-vendeur, la cotation bilatérale, etc. Ce sera donc en partie par rapport au mode de cotation choisi que sera déterminé le cours d'une devise.

## 1.2 LES OUTILS DE GESTION PREVISIONNELLE DE LA TRESORERIE

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

Et pour causes, BOUDINOT & FRABOT (1984: 282) mentionnent que toute opération de crédit comporte pour la banque un risque qui se matérialise généralement par un décaissement de trésorerie.

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

### 1.2.1 - LE BUDGET DE TRÉSORERIE

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



Selon KEISER (2004 : 388), le budget de trésorerie permet de savoir à l'avance les possibilités de couverture des actions envisagées par la trésorerie et de prendre éventuellement les mesures correctives appropriées. Il facilite la détermination des frais ou produits financiers à court terme conduisant à l'établissement du compte de résultat prévisionnel. Il est généralement établi sur une période de douze mois. Son élaboration nécessite forcément une collecte d'informations en provenance des autres budgets permettant, à partir des flux générés, de parvenir à une position de trésorerie de portée mensuelle.

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

### 1.2.2 -LE PLAN DE TRÉSORERIE

Il s'agit d'un état récapitulatif issu généralement du tableau de bord et qui'est établi sur l'année. Il dresse le résultat de la consolidation des informations nécessaires à l'élaboration d'un bilan et d'un compte de résultat prévisionnels.

Selon KEISER (2004 : 430), le plan de trésorerie est un plan prévisionnel à court terme visant à identifier les encaissements et décaissement futurs. Il concerne les flux de gestion courante mais aussi les flux d'investissements et de financements. Cela permet à l'entreprise d'avoir une certaine visibilité sur le mois à venir. On établit l'état de la trésorerie à la fin du mois. Pour y parvenir, l'entreprise doit disposer de certaine information. Il est donc nécessaire d'être en possession d'un compte de résultat prévisionnel ainsi que d'un plan de financement. En effet, la trésorerie varie en fonction de tous ces éléments. Dans les opérations de gestion courante, c'est l'évolution des achats et des ventes qui va faire varier la trésorerie, ainsi que toutes les charges lié à l'activité telles que le versement des salaires. Le financement de l'activité est également très important, ainsi un emprunt aura des conséquences importantes sur la trésorerie. Il va dans un premier temps la faire croître du montant de l'emprunt mais par la suite il faudra supporter des charges d'intérêts qui augmenteront le besoin en fond de roulement. Enfin, l'investissement, s'il est rentable, aura une incidence positive sur la trésorerie et amènera des cash flows nécessaires à l'entreprise si elle souhaite se développer.

### 1.2.3 - LE BUDGET GLISSANT DE TRÉSORERIE

Selon FORGET jack (2004 : 67), le budget glissant de trésorerie tire la majorité de ses données du budget général annuel de la structure. Ces données sont mises à jour permanemment. Cette actualisation modifie périodiquement le budget. Il prend la forme d'un plan évolutif dont l'intérêt réside dans une prise de décision rapide. Cette rapidité est due à la connaissance et à l'analyse à tout moment des écarts de trésorerie (positifs ou négatifs) de la banque. Elle facilite ainsi la prise en charge efficace des couvertures de change.

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

### 1.2.4 - LE TABLEAU DE BORD DU TRÉSORIER

Selon le glossaire VERNIMMEN, le tableau de bord est défini comme un système d'information (données chiffrées nécessaires et suffisantes) présentées sous forme graphique ou de tableau synthétique permettant de connaître et d'interpréter, en permanence et le plus rapidement possible, les indicateurs indispensables pour contrôler l'évolution d'une institution à court terme et faciliter, dans celle-ci, l'exercice des responsabilités. Son élaboration tient compte essentiellement des indicateurs de performance et de pilotage qui répondent aux différentes missions dévolues au management de la trésorerie. Il s'agit d'assurer la liquidité de la banque, de réduire les risques de change et d'améliorer le résultat financier. Il doit surtout tenir compte des besoins exprimés par le trésorier dans son souci de bonne gestion des impasses ou des excédents de trésorerie.

### 1.3 CARACTÉRISTIQUES ET OPTIMISATION DE LA TRÉSORERIE

#### 1.3.1 CARACTERISTIQUES

La gestion de la trésorerie consiste à veiller à maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, tout en optimisant la rentabilité des fonds ; c'est le métier du trésorier. Ainsi la fonction de trésorerie est considérée comme une activité à part entière, et représente un centre de profit. Cela se traduit par un comportement quotidien approprié, par une comptabilité idoine de la trésorerie et par un contrôle financier en conséquence.

Le premier objectif de la gestion de la trésorerie est de permettre à la banque de disposer des fonds nécessaires pour faire face à ses échéances et d'éviter ainsi les situations de cessation de paiement. Un deuxième objectif est la minimisation des coûts liés à l'utilisation de crédits interbancaires à court terme et à la gestion des flux financiers. Elle doit permettre à la banque de disposer de fonds nécessaires pour réaliser ses transactions et faire face à d'éventuelles échéances financières imprévues ainsi que de pouvoir saisir des opportunités.

Selon NZROMA (2000 : 38) les caractéristiques de la gestion de la trésorerie sont :

- contrôler les entrées et sorties de fonds;
- optimiser la gestion de trésorerie, dans un sens de sécurité et de rentabilité;
- s'assurer de la bonne application des conditions interbancaires: jours de valeur, frais appliqués sur flux de trésorerie.

#### 1.3.2 OPTIMISATION DE LA TRESORERIE

La trésorerie dans ses implications à l'actif et au passif représente un des éléments du patrimoine de la banque qu'il faut gérer. Comme pour toutes les décisions financières de l'entreprise, elle implique des problèmes de rentabilité de coûts et de risque. La trésorerie a pour vocation maintenant d'assurer la rentabilité de la banque tout en lui permettant de faire face à ses échéances.

L'optimisation de trésorerie est un moyen par lequel une entreprise espère faire rentrer sa créance le plus tôt possible. La réduction de la durée moyenne de la période de recouvrement, ne

serait-ce que de quelques jours, débouchera sur une nette amélioration de la trésorerie d'une entreprise.

L'optimisation de la trésorerie, en collaboration avec une banque concerne la gestion des flux de créances en temps réel. Elle comprend généralement un espace comptes pour les mouvements intra-day. Un service mouvement intra-day donne une information immédiate sur les opérations importantes au fur et à mesure de leur traitement dans la journée (virements émis et reçus, transferts et rapatriements internationaux, prélèvements à payer, chèques à payer, impayés). Les mouvements intra-day donnent l'information en temps réel permettant de prendre des mesures rapides en cas de défaillance d'un ou des clients, de mieux suivre les règlements de clients, d'éviter les risques d'erreurs en étant informé immédiatement de l'exécution des ordres et être averti des opérations importantes. Dans le but de promouvoir et d'augmenter les ventes, de nombreuses entreprises offrent des modalités de paiement plus généreuses.

Pour NZORMA (2000 :15), l'optimisation avec une banque peut aussi concerner la gestion centralisée de la trésorerie d'entreprise par un service de remontées automatiques de fonds. En effet, les fonds disponibles sur les comptes locaux peuvent être remontés vers un compte centralisateur via un mouvement par solde en valeur ou comptable du jour, mouvement par date de valeur et par écriture.

Il est aussi possible de définir un seuil de remontée, d'une réserve à laisser sur le compte local et de la périodicité de la remontée. Par rapport à une gestion manuelle, les entreprises y gagnent en fiabilité et en temps de traitement. Grâce à une consolidation rapide, elles optimisent la gestion de fonds disponibles. Avec la remontée en valeur, identifier les opérations effectuées par chaque entité et en gérer la comptabilisation sont largement facilités. Pour les associations, l'objet d'une gestion de trésorerie mutualisée est de réaliser une certaine centralisation de la trésorerie de plusieurs organismes dans le but de gérer et de répartir les excédents générés par certains d'entre eux au profit de ceux qui en ont besoin par le truchement d'une structure dite pivot dans laquelle le compte centralisateur est ouvert.

Compte tenu des caractéristiques juridiques de ces opérations et de leur objet économique, le système de suivi comptable doit viser, d'une part à identifier précisément la trésorerie revenant à chacun et, d'autre part, connaître la masse globale susceptible de placements. La principale aide

à la mutualisation de la trésorerie de différents organismes provient des banques et il faut envisager deux cas. Si les différents organismes n'ont pas leurs comptes ouverts auprès de la même banque, il leur faudra recourir à des virements sur le compte ouvert au nom de l'organisme centralisateur. Dans ce cas, il est fort probable que le rôle du centralisateur se bornera au placement des excédents et il n'est pas évident qu'un organisme en découvert puisse être efficacement aidé par les autres. Si la banque est la même pour tous les organismes, différentes opérations parallèles à la centralisation de trésorerie peuvent être initiées au sein d'un groupement afin d'en optimiser la trésorerie : il peut s'agir de la fusion des échelles d'agios pour réduire la facture d'agios d'un ou plusieurs membres du groupement en considérant que la trésorerie du groupement est globalement positive. Lorsque les différentes entités du groupement conviennent de virer sur un compte centralisateur unique les soldes créditeurs de leurs comptes, la banque procède, selon une périodicité prédéfinie, à ces virements.

Elle s'engage aussi à alimenter chaque compte débiteur par virement en provenance du compte centralisateur ; cela permet, dans le cadre d'une intervention journalière de la banque, de donner au trésorier du groupement une situation exacte du niveau de la trésorerie du groupement. C'est aussi un moyen d'optimisation de la trésorerie.

Optimiser la trésorerie est également un moyen par lequel une entreprise espère faire rentrer sa créance le plus tôt possible. La réduction de la durée moyenne de la période de recouvrement, ne serait-ce que de quelques jours, débouchera sur une nette amélioration de la trésorerie d'une entreprise.

Dans le but de promouvoir et d'augmenter les ventes, de nombreuses entreprises offrent des modalités de paiement plus généreuses. Les modalités de paiement ont un impact important sur la trésorerie puisqu'elles peuvent influencer sur le rendement du compte client. Il est évident que plus la période de recouvrement des factures est longue, plus le solde impayé moyen des comptes clients est élevé.

## CONCLUSION

La gestion courante de la trésorerie nécessite une suivie quotidienne de toutes les opérations et aussi des moyens et outils pour une gestion efficiente et rentable de la trésorerie.

Pour mener à bien les activités de trésorerie, le trésorier doit gérer les risques, maîtriser les notions de base et produire des outils ou états adéquates à une bonne gestion.

Depuis certain temps la trésorerie représente le poumon de l'entreprise et contribue au résultat de la banque pour une part non négligeable.

Avec l'arrivée des nouveaux risques et l'évolution du métier, la gestion de la trésorerie devient plus complexe et demande plus de réactivité et aussi de connaissance dans différents domaines pour répondre aux exigences des tiers qui ne demandent qu'à rentabiliser leurs investissements. Pour l'atteinte de ces objectifs des processus, états et même de nouvelle mode de gestion sont mises à la disposition du trésorier.

## **CHAPITRE II : LA GESTION ACTIF- PASSIF (Assets Liabilities Management)**

Apparue aux Etats-Unis au cours des années 70 sous le nom d'Asset and Liability Management (ALM), la Gestion Actif-Passif est aujourd'hui reconnue, dans l'ensemble des établissements financiers, comme une composante indispensable d'une gestion financière performante.

Cette méthode est au centre des préoccupations des établissements financiers dans la mesure où elle permet d'assurer un équilibre entre les ressources et les emplois à travers la gestion des risques financiers. En effet, les banques encourent des risques plus nombreux et plus complexes. Ainsi aux risques de crédit issus de leur activité d'intermédiation, se sont ajoutés des risques au profil souvent complexe, il s'agit principalement de risque de liquidité de taux d'intérêt, de taux de change.

### 2.1 NOTION DU CONCEPT ALM

L'ALM est le sigle sous lequel est désigné l'Asset and Liability Management. Ces termes anglais sont traduits sous les mots Gestion actif-Passif (GAP). Les deux parties du bilan comptable constituent le principal objet de ce mode de gestion : l'Asset and Liability Management poursuit la vocation de garantir l'équilibre de ces deux volets (l'actif et le passif). Ce, de manière à s'assurer que l'entreprise dispose toujours de ressources financières qui lui permet d'assumer ses charges et de rembourser les emprunts qu'elle a contractés. Parallèlement à cela, la Gestion actif-Passif poursuit aussi l'objectif d'assurer un meilleur fonctionnement de l'entreprise. En d'autres termes, l'ALM se présente comme une méthode qui œuvre pour augmenter la performance de cette dernière. L'on notera, par ailleurs, que la gestion actif Passif a aussi pour objet d'amoindrir les impacts négatifs inhérents aux risques financiers<sup>1</sup>.

---

✓ <sup>1</sup> DEMEY P., FACHOT A., et RIBOULET G., *Introduction à la gestion actif passif bancaire*, Economica, 2004

### 2.1.1 DÉFINITION DU CONCEPT DE LA GESTION ACTIF-PASSIF

Selon Bessis (1995 : 154), la Gestion Actif-Passif peut ainsi se définir comme un mode de gestion qui a un double but :

- d'une part, celui de garantir la solvabilité de l'entreprise
- d'autre part, d'améliorer son rendement.

Pour ce faire, une part de l'ALM consiste à collecter toutes les données relatives à l'actif et au passif de l'entreprise dans le dessein d'assurer une certaine égalité entre les ressources et les charges de la société. De ces principales vocations découlent quelques missions inhérentes à l'ALM : il peut, par exemple, consister à trouver de nouvelles activités pour générer plus de ressources financières pour l'entreprise de manière à ce qu'elle puisse, d'une part, rembourser ses dettes et, d'autre part, à optimiser ses bénéfices. Par conséquent, la gestion Actif-Passif consiste aussi à assurer que la valeur des capitaux soit égale à celle à l'ensemble formée par les dettes et les charges de l'entreprise.

### 2.1.2 OBJECTIF DE LA GESTION ALM

Pour comprendre l'objet de l'ALM, il faut se souvenir que « la gestion globale des risques consistait avant 1970 à la gestion du passif. Puis elle s'est étendue à la gestion de l'adéquation de variation de valeur du couple actif-passif jusqu'en 1980. Depuis, elle s'est intéressée au calcul du rendement des fonds propres. Les travaux actuels portent maintenant sur le pilotage de ce rendement ».

C'est pourquoi l'ALM « vise à maîtriser dans les meilleures conditions de rentabilité des fonds propres, les conséquences négatives potentielles des risques financiers ». En d'autres termes il s'agit d'optimiser la rentabilité des fonds propres tout en préservant un niveau acceptable de risque de taux, de change et de liquidité et en assurant une allocation des fonds propres de manière à adapter le volume et la structure des emplois et ressources et des activités à l'évolution du marché et à l'environnement financier et réglementaire, notamment aux ratios prudentiels. On parle alors d'optimisation du couple risque-rentabilité.



Selon BESSIS (1995 : 48), la gestion financière offre plusieurs techniques de réduction ou de gestion du risque qu'on peut regrouper entre adossement, immunisation, diversification et couverture à terme. Mais si le risque et sa gestion ont toujours préoccupé les banques et établissements financiers, le recours à l'ALM en tant qu'outil de pilotage, en plein essor depuis les années 90, est le fruit d'une volonté plus active de mieux cerner le risque. Ce dernier n'est plus considéré comme un élément « intangible » sujet seulement à une mesure qualitative. Dans le cas particulier des risques financiers imputables aux soubresauts des marchés financiers, les techniques et outils de l'ALM en permettent une meilleure définition, une mesure quantitative, donc plus précise, une planification plus élaborée mais également une gestion plus adéquate. La gestion actif-passif apporte des informations déterminantes dans les choix stratégiques, sur les marges réalisées par produits ou par activité, et donc sur les performances économiques des différents secteurs, sur la sensibilité de l'établissement aux évolutions des marchés financiers. La plupart des concepts utilisés en ALM ne sont pas nouveaux, mais leur application dans un cadre plus cohérent fait de l'ALM un puissant outil de création de valeur pour l'actionnaire et de contrôle du risque. C'est ainsi que l'ALM débouche sur des préconisations d'action, en termes de financement, de placement, de couverture et de tarification.

Selon DEMEY, FACHOT & RIBOULET (2004 : 24), la vocation première de l'ALM est de permettre aux établissements financiers de se prémunir contre les différents risques et aussi de pouvoir faire face à la demande de la clientèle. L'ALM suit la rentabilité de la banque et aussi sa capacité à pouvoir faire face à ses engagements.

## 2.2. DOMAINES D'INTERVENTION DE LA GESTION ACTIF-PASSIF

D'une manière générale, la Gestion actif-Passif se concentre principalement sur le risque de liquidité, celui de change ainsi que celui de taux.

Dans le dessein d'assumer de manière efficace les rôles qui lui sont confiés, l'Asset and Liability Management transite nécessairement par l'évaluation des risques qui consiste généralement à collecter toutes les informations nécessaires et à les analyser. Ce sont les résultats de ladite analyse qui offriront la possibilité de déterminer les financements ou les placements les plus indiqués.

### 2.2.1 LA DEMARCHE DE LA GAP

La gestion actif-passif devra dans un premier temps contribuer pour les éléments qui la concernent, à la définition des objectifs généraux de gestion retenus par l'établissement.

Il s'agira de la nature des emplois et des ressources, du montant des immobilisations pour la politique d'investissement, du niveau des fonds propres minimum pour le respect des ratios prudentiels et de la liquidité fixés par la banque centrale.

Dans un second temps la GAP devra définir les objectifs et principes de gestion qui concernent directement son domaine d'intervention des risques financiers.

Les principes de gestion et les limites de risque de contrepartie sur la structure du bilan.

- **Etape 1** : identifier et mesurer les risques auxquels est exposé l'établissement. Ainsi, les positions de liquidité, taux et change fournissent une mesure de l'exposition de la banque aux différents risques. Cette mesure s'applique à un horizon temporel déterminé qui couvre au minimum 3 à 6 mois mais qui peut s'étendre jusqu'à 1 an en synchronisation avec la gestion budgétaire ;
- **Etape 2** : à prévoir l'évolution des taux d'intérêt et de change. Différentes hypothèses sur les évolutions futures des taux d'intérêt et de change sont effectuées. On pourra même envisager des évolutions très défavorables afin de tester la fragilité de la banque ;
- **Etape 3** : une fois les prix et les positions étant déterminés, on calcule la marge d'intérêt prévisionnelle selon les différentes hypothèses formulées. Il s'agit de faire des simulations afin d'estimer les pertes qui devront être comparées aux fonds propres de la banque ce qui permet à l'organe délibérant de juger si le niveau des risques assumés correspondant aux préférences des actionnaires ;
- **Etape 4** : prendre une décision, tout en se basant sur les différentes simulations effectuées afin d'en choisir la plus réaliste mais encore celle qui engendra la rentabilité la plus élevée pour un niveau de risque donné et celle qui est le plus en adéquation avec les options stratégiques de la banque en matière de métiers. Enfin, il est bien apparent, que cette étape est différente des autres étapes car elle ne se fait pas mécaniquement mais il s'agit plutôt de choisir la bonne stratégie.

### 2.2.3 LA MISE EN OEUVRE DE LA GESTION ACTIF-PASSIF

Après avoir défini son domaine d'intervention, son objectif et sa démarche, il convient d'aborder la question de la mise en œuvre de la gestion Actif-Passif, en d'autres termes de son organisation dans une banque.

Telle que définie, la gestion Actif-Passif interfère entre plusieurs fonctions de la profession bancaire et sa place, son rôle effectif seront fonction de son positionnement dans l'organigramme de la banque.

Bien que sujette aux choix propres de la banque, l'organisation de la GAP s'établit à deux niveaux: Les instances de décision et l'équipe dédiée à la gestion Actif- passif.

#### 2.2.3.1 LES INSTANCES DE DECISION

Les instances de décision sont au nombre de trois: l'organe de direction, le comité de gestion actif-Passif et le comité de risque de contrepartie.

##### **a) L'organe de direction**

L'organe de direction a en charge les grandes orientations stratégiques de la banque (ambition de croissance, évolution de ses activités) .Cet organe peut prendre différentes dénominations selon la banque il peut s'agir du comité directeur, du conseil d'administration etc.

Tous les grands principes de gestion actif-passif doivent être soumis à leur approbation. Pour s'aider dans cette mission le comité directeur ou l'organe de décision est secondée par un comité de Gestion Actif- Passif.

##### **b) Le comité Gestion Actif-Passif (ALCO)**

Le comité Gap également appelé ALCO a en charge de mettre en cohérence la stratégie de développement et la stratégie financière arrêtée par l'organe de direction. Il arrête les décisions à court terme dans le domaine de la gestion actif- passif.

Ce comité doit avoir un réel pouvoir de décision, sa composition sera définie en fonction des spécificités de l'établissement, notamment le poids relatif de chacune de ses activités, de sa dimension et de son organisation. La fréquence des réunions peut être mensuelle ou bimensuelle voir hebdomadaire. Il peut y avoir des réunions exceptionnelles selon l'urgence.

### **c) Comité de risque de contrepartie**

Ce comité aura pour fonction d'avaliser les limites d'intervention sur les institutionnels, limites proposées par l'équipe dédiée à la gestion du risque de contrepartie sur la structure du bilan. Il est à noter que ce comité peut être confondu avec le comité gestion actif - passif.

#### **2.2.3.2 L'EQUIPE DEDIEE A LA GESTION ACTIF-PASSIF**

Cette équipe a en charge le suivi la de la politique arrêtée (corps de règles, limites de gestion) par le comité gestion actif- passif. Elle n'a pas pouvoir de décision mais devoir de proposition. Elle doit donc proposer les évolutions des règles pour s'adapter aux modifications de l'environnement.

Cet organe opérationnel a pour rôle principal de réunir et d'analyser les informations nécessaires au comité ALM et à l'organe de direction, de leur recommander des actions de financements, d'investissements et de mettre en œuvre les décisions qui y sont prises.

Cette équipe peut comprendre différentes entités qui auront en charge certains aspects de la gestion actif- passif notamment la gestion du risque de contrepartie sur la structure du bilan, la titrisation, et la trésorerie.

- Ainsi l'entité chargée du risque de contrepartie sur le bilan devra définir les règles de gestion de ce risque et procéder à l'étude de la situation financière des entreprises susceptibles de bénéficier des concours de la banque, il s'agira d'apprécier leur aptitude à honorer leurs engagements.
- Celle chargée de la titrisation sélectionnera les créances à titriser c'est à dire à céder pour améliorer la liquidité et réduire le risque attaché à ses actifs.
- Quant à la trésorerie, elle sera en charge de la réalisation du programme de financement proposé par la cellule ALM et décidé par le comité de gestion actif-passif. Elle est

l'interlocuteur privilégié de la banque sur les places financières. Cette entité ne doit pas être confondue avec la gestion de trésorerie qui gère pour compte propre ou pour compte de tiers des positions de liquidité, taux ou change. Outre ces différents aspects, le système d'information occupe une place importante dans la gestion actif-passif. L'équipe ALM qui a en charge la remontée de l'information, doit modéliser les différentes opérations du bilan et du hors bilan dans une base de données afin d'obtenir les échéanciers des différents flux de capitaux et d'intérêts générés par les différentes opérations du bilan et du hors bilan.

Cette base de données pourra se structurer autour de plusieurs critères comme:

- le temps: pour avoir une vision historique ou prévisionnelle du bilan on pourra ainsi observer l'amortissement dans le temps des opérations passées ou à venir dans le portefeuille.
- les opérations: pour permettre d'identifier le produit commercial ou la transaction financière qui est à l'origine de l'évolution des indicateurs.
- les variables financières: pour illustrer l'impact financier des opérations. C'est à dire l'impact des opérations sur les données financières et comptables (encours, charges ou produits intérêts...) générés par les opérations.

### 2.3 LA GESTION DES RISQUES

La banque est confrontée à plusieurs risques qu'il faudrait gérer, il s'agit principalement de risque de liquidité, de taux et de change.

DESROCHES (2003 : 44) le définit comme une grandeur à deux dimensions ; la première est une probabilité qui donne une mesure de l'incertitude que l'on a sur la deuxième gravité des conséquences, en terme de quantité de dommages, consécutifs à l'occurrence d'un événement redouté.

La gestion des risques est un élément concourant à la rentabilité de la gestion de trésorerie et d'éradiquer les menaces liées à cette gestion. Parmi ces risques il existe une multitude de risques

dans le secteur bancaire. En ce qui concerne la trésorerie les risques suivants sont les plus exposés : les risques de liquidité, de taux et de change.

Les risques les plus usuels sont le risque de crédit/contrepartie, le risque de liquidité, les risques de solvabilité, de marché, de taux d'intérêt et de change.

### 2.3.1 LE RISQUE DE CREDIT OU DE CONTREPARTIE

Pour ROUYER & CHOINEL ( 2003 : 39), le risque de contrepartie intervient lorsque la banque n'a pas été en mesure de fournir l'équivalent d'une opération à bonne date (devises, titres, prise de pension).

Cette catégorie comporte le risque de crédit particuliers et entreprises, le risque de contrepartie, le risque de règlement, le risque environnemental et le risque pays. Ce type de risque est d'ailleurs le plus ancien, mais il constitue aujourd'hui encore le principal risque pour les établissements de crédit. Il est relatif au non remboursement à l'échéance par un particulier, une entreprise ou un emprunteur institutionnel des intérêts et ou du principal. Ce risque de défaut de remboursement des prêts, est enregistré dans le bilan. Mais le risque de crédit ou de contrepartie peut porter également sur l'incapacité d'honorer à terme un engagement de livraison de fonds, de titres, de garantie ou de caution. Il est dans ce cas enregistré au hors-bilan.

Au début des années 1990, la crise majeure qui a secoué l'Asie et particulièrement le Japon trouve son origine dans le risque de crédit du fait des pertes importantes sur crédits bancaires. Découlant des choix des marchés et des clients, le risque de crédit présente un aspect commercial bien qu'il ait un impact financier important. Au sens large, ce risque tient compte de la « dégradation de la situation financière d'un emprunteur, dégradation qui accroît la probabilité de défaut, même si le défaut proprement dit ne survient pas nécessairement ».

Selon Jean DERMINE (2003), il est nécessaire de faire une nuance entre le risque de crédit et le risque de contrepartie ce dernier étant plutôt relatif à un type particulier de risque de crédit dans lequel l'emprunteur est une institution financière.

### 2.3.2 LE RISQUE DE LIQUIDITE

Il est défini comme le risque pour la banque de se trouver dans des difficultés de convertir ses actifs en liquidité pour faire face à ses engagements. Il résulte de l'incapacité de la banque à honorer certains de ses engagements, ou à procéder à temps à certaines couvertures ou remboursements provoquant ainsi des pénalités excessives selon Svein GJEDREM (2000), Sound Practices for Managing Liquidity in Banking organisation, BCBS.

On l'aborde, en général, sous trois (3) angles:

- Très souvent, le risque de liquidité intervient quand la banque ne dispose pas de liquidités suffisantes pour couvrir les besoins inattendus comme par exemple les retraits massifs des dépôts ou de l'épargne des clients. C'est donc l'absence d'un matelas de sécurité qui fait courir à la banque ce risque.

- On peut définir encore le risque de liquidité sous la forme d'un état d'illiquidité extrême pouvant conduire à la faillite d'un établissement bancaire. Des pertes importantes pouvant être à l'origine de cette situation, il peut s'en suivre des retraits massifs de fonds ou la fermeture de lignes de crédits d'autres banques ce qui peut provoquer la crise de liquidité. Il y a dans ce cas une crise de confiance du marché à l'égard de l'établissement concerné.

- La troisième acception du risque de liquidité pour une banque est relative à sa capacité de lever des ressources sur le marché à un coût normal pour couvrir ses besoins. Cette capacité dépend essentiellement de la situation de liquidité du marché et de celle de l'établissement de crédit lui-même. Il y a ici crise de confiance des prêteurs à l'égard de l'établissement considéré.

Une quatrième cause, souvent exogène à l'établissement, peut être à l'origine du risque de liquidité. Il peut s'agir notamment d'une grave crise économique, une réglementation contraignante ou restrictive entraînant des fermetures sur certains segments de marché ou de catastrophe.

### 2.3.3 LE RISQUE DE SOLVABILITE

L'écart entre le risque de liquidité et le risque de solvabilité est très mince. Ce dernier désigne la situation où les pertes excèdent les fonds propres, du reste en faible proportion dans le passif des banques. C'est donc le risque de ne pas disposer de fonds propres suffisants également appelés fonds propres « économiques » pour absorber des pertes éventuelles. Cette situation traduit au regard de la réglementation prudentielle sur les fonds propres, une inadéquation entre ceux-ci et l'ensemble des risques pris par la banque.

### 2.3.4 LE RISQUE DE MARCHE

On y retrouve, entre autres, les risques de taux d'intérêt, le risque de change, le risque sur marchandises, le risque sur les titres ou indices boursiers et les risques sur produits dérivés. Il désigne alors « les déviations défavorables de la valeur de marché des positions pendant la durée minimale requise pour liquider les positions » car le prix de ces actifs varie au gré des fluctuations du prix du marché sous-jacent. Plus récents et plus complexes que les autres risques, les risques de marchés sont également plus destructeurs de valeurs. L'extrême volatilité du prix des actifs transigés sur les marchés en est la principale cause.

### 2.3.5 LE RISQUE DE TAUX D'INTERET

Il survient à l'occasion d'une évolution défavorable des taux d'intérêt affectant négativement les résultats de la banque dès lors que celle-ci indexe ses emplois ou ses ressources sur les taux du marché. C'est généralement le cas, car la quasi-totalité de leurs encours du bilan engendre des revenus et des charges qui sont, à plus ou moins long terme, indexés sur les taux du marché. Cela peut donc porter sur la marge de transformation c'est-à-dire les résultats courants ou les valeurs patrimoniales inscrites au bilan.

La question du risque de taux d'intérêt est délicate dans la mesure où il existe de nos jours une multitude de taux avec des formules diverses. On pourrait citer notamment : les taux directeurs de la banque centrale, les taux du marché monétaire pour les titres de créances négociables, les taux du marché financier ou taux à long terme pour les obligations, les taux de placement à court terme pour les comptes sur livrets, les taux débiteurs (créditeurs) payés par un emprunteur (une



banque) à son banquier (à ses déposants). Les formules de taux vont des taux fixes aux taux variables en passant par les taux révisables et les taux administrés. En outre, l'impact de l'évolution défavorable des taux pour la banque est encore plus marqué lorsqu'il existe des options « cachées » ou « implicites » dans les produits bancaires. C'est notamment le cas des remboursements anticipés ou des dépôts à vue lorsque ceux-ci sont transférés vers des placements plus rémunérateurs du fait des conditions du marché. En effet dans une telle situation, la banque aura du mal à prévoir et mesurer avec exactitude les incidences du comportement futur de sa clientèle.

En effet le portefeuille d'activité d'une banque peut être scindé en portefeuille de négociation et en portefeuille bancaire. Le portefeuille de négociation regroupe des opérations généralement valorisées au cours du marché. Pour ces opérations dites « market to market », le risque de taux est immédiatement matérialisé dans les comptes et ne fait pas l'objet d'un suivi particulier. Les autres opérations (non market to market) constituent le portefeuille bancaire et sont traditionnellement gérées par l'ALM.

### 2.3.6 LE RISQUE DE CHANGE

C'est le risque que court la banque de réaliser des pertes à cause des évolutions défavorables des taux de change. Il survient suite à une indexation de produits et charges sur des cours de change ou lorsque des éléments d'actif et de passif sont libellés en devises. Il y a alors détérioration de la contre-valeur en monnaie locale des flux de recettes/règlements libellés en devises étrangères. De même en est-il de la contre-valeur bilancielle en monnaie locale des éléments d'actif et de passif libellés dans une autre monnaie. Ce risque, plus complexe que les risque de liquidité et de taux d'intérêt, en est également plus dangereux pour plusieurs raisons : pertes de capital et non pas seulement des intérêts comme pour le risque de taux, interconnexion des marchés internationaux, exacerbant la volatilité des marchés de change.

Selon DEBEAUVAIS & SINNAH ( 1992 : 109), le risque de change résulte :

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

### Conclusion:

La crise financière mondiale actuelle met en lumière la nécessité d'une bonne gestion actif-passif. Comme les financements se raréfient et deviennent de plus en plus coûteux, la gestion des liquidités gagne même encore en importance. La crise a également mis en avant des questions concernant l'effet de levier financier : si le recours accru à l'emprunt peut aider une institution à augmenter ses revenus, il peut également accroître les risques auxquels elle s'expose (les nombreuses institutions surendettées rattrapées par la crise actuelle en ont fait l'amère expérience). Cependant, pour aucune de ces questions, la réponse ne relève d'une alternative simple : elles requièrent un arbitrage des priorités, la gestion d'une multiplicité de sources de financement et d'un jeu de plus en plus complexe de comptes de bilan.

La gestion Actif-Passif est une condition de la bonne gestion d'un établissement financier. Elle permet son pilotage opérationnel comme stratégique en orientant son activité vers la réalisation de ses objectifs, et notamment vers une maximisation de la rentabilité. Elle constitue donc un élément fondamental de la sécurité et de la rentabilité de l'établissement qui la pratique.

La mesure des risques et plus particulièrement ceux de liquidité, taux et change, constituent l'un des aspects majeurs de la GAP, l'objectif étant d'estimer les pertes potentielles d'une banque pour un horizon donné.

### **CHAPITRE III : LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

La méthodologie de la recherche est toute démarche structurée et organisée mise en œuvre dans le but d'atteindre un objectif scientifique donnée. La méthodologie de l'étude est essentiellement consacrée au modelé d'analyse et aux techniques de collecte de données. Cette partienous permettra aussi de répondre à notre question principale : comment optimiser la rentabilité de la trésorerie de la United Bank For Africa?

Les technique de collecte de donnes représentent l'ensemble des méthodes et outils utilisés dans la collecte des informations nécessaires au diagnostic du problème posé et seront définies, explicitées puis oriente, c'est-à-dire qu'il sera indiqué à qui elles sont destinées et comment.

Ce travail se fait sur le secteur bancaire qui est très bien organisé et formalisé. De ce fait la documentation est mise à jour périodiquement et optimiser avec l'évolution du secteur.

Le département de la trésorerie de UBA SENEGAL dispose de documents mise à jour et aussi de mémos internes pour le bon fonctionnement de cette mission.

Ainsi, pour analyser la rentabilité de la gestion de la trésorerie dans une perspective d'optimisation, la méthodologie pour laquelle nous avons opté se décline comme suit :

- La présentation du modèle d'analyse ;
- La description des techniques de mobilisation des données ;

#### **3.1 LE MODELE D'ANALYSE**

Après notre revue de littérature sur les notions fondamentales de la notion de trésorerie, nous avons pu élaborer un modèle d'analyse qui servira de référence pour le cadre pratique de notre étude à la UBA.

Dans le cadre de notre travail, deux types de variables seront étudiés : la variable expliquée et les variables explicatives.

### 3.1.1 LA VARIABLE EXPLIQUEE

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

### 3.1.2 LES VARIABLES EXPLICATIVES

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. Lorsque la banque reçoit des ordres de virement de ses clients, exécuter un crédit ou une remise documentaire, elle se doit d'effectuer des achats de devises auprès des correspondants étrangers. Aussi, avec la fluctuation des cours de change, le trésorier fait courir à sa banque le risque de change. Les principaux risques relatifs à la trésorerie sont le risque de taux, de liquidité et de change.

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

- la trésorerie internationale;
- la trésorerie locale.

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

### 3.2 ANALYSE DES VARIABLES EXPLICATIVES

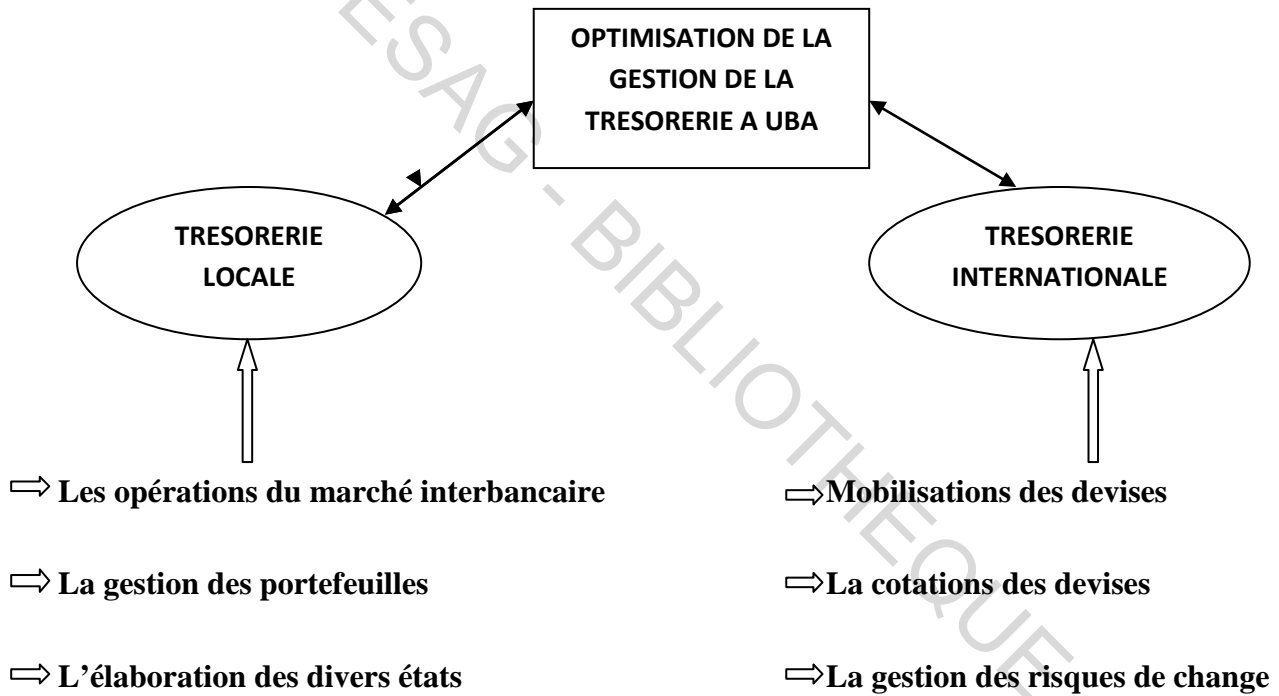
Pour cerner le risque susceptible de se réaliser lors de l'exécution des missions réalisées, les faiblesses observées, et optimiser la gestion de la trésorerie à la UBA, des indicateurs nous permettront d'atteindre nos objectifs. Ainsi, nos indicateurs seront cotés au regard des normes prudentielles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

Selon nos hypothèses, le modèle à concevoir suivant ces différentes 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.

Nous ajoutons encore une autre hypothèse pour dire que l'indicateur est acceptable comme avantage dès lors que les risques sont minimales. Le banquier devra être prudent dès qu'il obtient des signaux rouges concernant certains indicateurs pour les activités suivantes :

- les opérations externes;
- les opérations locales;
- l'élaboration des divers états.

Figure N°1: Modèle d'analyse



Source : nous même

**Tableau Récapitulatif des divers états**

ETATS	ROLES	OBJECTIFS
DAILY MARKET FLASH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ratio de liquidité</li> <li>- Situation liquidité a court terme (- 7 jours)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emplois à CT (- 3 mois)/ Ressources à CT (-3 mois) &gt; 75%</li> <li>- Même chose a – 7 jours</li> </ul>
NET INTEREST MARGIN (marge d'intérêt net)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rentabilité des actifs</li> <li>- Coûts des ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de rentabilité des différents actifs (caisse, bc, cc, crédits, Titres etc...)</li> <li>- Cout de rémunération des ressources (cc clientèles, Compte d'épargne, DAT, emprunt interbancaire etc...)</li> </ul>
BLOTTER FX	<ul style="list-style-type: none"> <li>- suivi opérations de change</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorer nos positions de change</li> <li>- Calculer nos revenus sur taux</li> </ul>
BLOTTER MM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi opérations interbancaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calculer les intérêts générés par nos placements</li> <li>- Calculer les intérêts payés sur nos emprunts</li> <li>- Calculer le taux moyen d'emprunt / placement</li> <li>- Monitorer l'ensemble des paramètres des transactions interbancaires</li> </ul>
LIQUIDITY GAP TEMPLATE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi liquidité de la banque sur long terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voir si la banque peut faire face à ses engagements a tout moment (jours, semaines, mois, années)</li> </ul>

**Source** : nous même

L'importance de ces divers états reside dans le fait qu'ils permettent au trésorier d'avoir toujours un aperçu de sa situation globale afin de gérer certains risques. Chaque états est spécifié par un indicateur et des objectifs bien déterminés.

### 3.3 TECHNIQUES DE MOBILISATION DES DONNEES

Pour une prise de connaissance générale de la UBA et la bonne compréhension de son fonctionnement, nous utiliserons des techniques de collectes de données qui sont multiples : l'observation, la documentation, l'entretien, et l'analyse.

#### 3.3.1 L'OBSERVATION

L'observation se définit selon le dictionnaire le petit Larousse comme étant « l'action de regarder avec attention êtres, les choses, les événements, les phénomènes pour les étudier, les surveiller en tirer des conclusions »

L'observation permet de voir ce qui se passe au sein de la boîte, de comprendre son fonctionnement et son évolution. On peut observer les outils de gestion existants telles que :

Le market flash daily;  
Le blotter FX;  
Le blotter MM ;  
Liquidity gap template ;  
Le net interest margin ;  
Etc.

Certes l'observation n'est pas certaine. Elle permet de nous guider dans l'entretien, la recherche documentaire et l'analyse des outils existants.

#### 3.3.2 LA DOCUMENTATION

La documentation, c'est l'ensemble des données écrites dont dispose l'entreprise. Elle permet de s'inspirer des travaux déjà effectués dans le domaine.

L'objectif est de prendre connaissance de l'activité de l'entreprise et particulièrement des procédures de gestion et les recommandations faites dans ce secteur.

L'entreprise dans laquelle nous nous trouvons, dispose d'une documentation riche. Elle est essentiellement composée de memos et de procédures.

### 3.3.3 L'ENTRETIEN

L'entretien c'est l'échange verbal entre un auditeur et un audité. Il permet de trouver des réponses aux questions posées et de discuter sur les problèmes spécifiques liés à la gestion de la trésorerie et aussi sur les modes de gestion mise en place.

L'objectif de l'entretien avec les agents, est de recueillir des données relatives à la chaîne liée à la gestion de la trésorerie et de recueillir les avis de tous les acteurs impliqués dans ce processus de gestion.

Toutes ces informations recueillies nous permettent d'optimiser la rentabilité de la trésorerie à la United Bank For Africa.

### 3.3.4 L'ANALYSE

Selon le 36dictionnaires, l'analyse est un examen méthodique permettant de distinguer les différentes parties d'un problème et de définir leur rapport. L'analyse de la gestion de la trésorerie précède son optimisation définitive. Il peut s'avérer utile de hiérarchiser les différentes actions : on peut à l'intérieur d'une gestion, classer les tâches et les outils aussi. Chaque action doit être attribuée à un acteur déterminé au niveau de la trésorerie. L'analyse permet de dérouler les enchaînements et de situer l'importance relative des tâches. On doit avoir des séquences linéaires : les opérations sont déclenchées les unes après les autres. Il peut arriver que certaines opérations soient menées en parallèle.

L'analyse d'une gestion de la trésorerie comprend l'évaluation de son importance relative en partant des éléments qualifiés obtenus lors des entretiens, des observations et des analyses documentaires.



## CONCLUSION

La méthodologie s'avère indispensable pour toute étude notamment lorsqu'il s'agit de diagnostiquer les outils de gestion qui sont des variables indispensables de l'optimisation de la rentabilité.

Ce chapitre a permis de ressortir les différentes variables qui interviennent dans le processus qui conduit la gestion de la trésorerie à l'optimisation de la trésorerie pour la banque, Parmi l'ensemble des variables identifiées, certaines ont été maintenues, dans le cadre de cette étude, afin d'élaborer le modèle d'analyse retenu. Il est à remarquer que les variables restent hiérarchisées, en d'autres termes, elles partent de la planification stratégique et descendent dans les plans opérationnels et ensuite au niveau des budgets. Il convient de mentionner l'impact des outils de gestion actif et passif de la trésorerie sur l'optimisation de la rentabilité. Ces outils sont d'une importance non négligeable et concourent très fortement à la réalisation des objectifs globaux définis au niveau stratégique et doivent donc faire l'objet d'analyse en vue de leur perfectionnement. La création de valeur en tant que variable dépendante subit l'influence d'autres variables, Il s'agit de la stratégie globale définie par la direction générale dans le but d'atteindre les objectifs fixés. Elle définit le niveau de rentabilité ou de résultat de façon précise. Ensuite, elle déploie les moyens opérationnels à mettre en œuvre pour parvenir à l'objectif stratégique. . Il convient de noter que l'analyse s'effectue à partir d'un modèle d'évaluation des outils qui sont en cours d'utilisation, Dans la présentation de la structure qui fait l'objet de cette étude et l'application du modèle d'analyse, il est possible de parvenir à une amélioration des outils couramment utilisés afin d'accroître leur rendement.

Cette première nous a permis de mettre en exergue les différentes approches et mode de gestion de la trésorerie dans le but d'optimiser sa rentabilité et de maintenir l'équilibre pour faire face à la concurrence et satisfaire la demande de la clientèle qui devient très exigeante. Pour ce, la trésorerie se doit d'être réactive et aussi créative pour mettre à la disposition des clients des produits adéquats et surtout gérer ses opérations à l'internationale qui sont sources de beaucoup de risque et aussi de coûts pour la banque.

En partant des notions de base fondamentales de la trésorerie, nous avons expliqués les outils et les activités pour une trésorerie compétitive et ensuite nous avons eu à faire la présentation du concept de la gestion actif-passif, ce dernier est devenu le moyen moderne de la gestion de la trésorerie car l'ALM permet au trésorier de maîtriser le bilan tout en respectant les équilibres.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE**

Selon ses statuts, la United Bank For Africa a pour objet d'apporter son concours et de fournir des services financiers de tous ordres, dans la limite de son agrément et d'une façon générale, de participer au développement économique et financier de l'UEMOA. A cet effet, la UBA est habilitée à effectuer toutes les opérations de banque et activités connexes dans la service de son agrément.

UBA se veut aussi être une référence pour les entreprises africaines en créant de la valeur ajoutée pour nos partenaires, par le respect des normes et éthiques professionnelles les plus rigoureuses, tout en construisant une institution pérenne

Une présentation de la UBA sera faite dans le chapitre 4. Le dispositif de gestion sur lequel se base la banque pour optimiser la rentabilité de sa trésorerie sera ensuite étudié. A la fin de cette analyse tomberont des recommandations pour mieux optimiser la trésorerie.

## **CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA UNITED BANK FOR AFRICA (UBA)** **SENEGAL**

### **4.1 PRESENTATION GENERALE UBA**

United Bank for Africa Public limited company (UBA Plc) est une multinationale bancaire créée au Nigéria. Elle compte aujourd'hui plusieurs filiales en Afrique, en Europe et aux Etats Unis d'Amérique. UBA a démarré ses activités au Sénégal en 2009. Avant de parler de UBA Sénégal, nous expliciterons la genèse de UBA Plc

#### **4.1.1 GENÈSE DE UBA PLC**

L'histoire de UBA a commencé en 1949 lorsque la « British and French Bank » (BFB Ltd) a démarré leurs activités au Nigéria.

En 1961, avec l'accession du Nigéria à la souveraineté internationale, UBA acquiert la BFB.

L'année 1970 coïncide avec la l'entrée en bourse (Nigérian Stock Exchange).

Les années 2004, 2008 et 2009 marquent respectivement l'ouverture des agences de New York, Londres et Dakar.

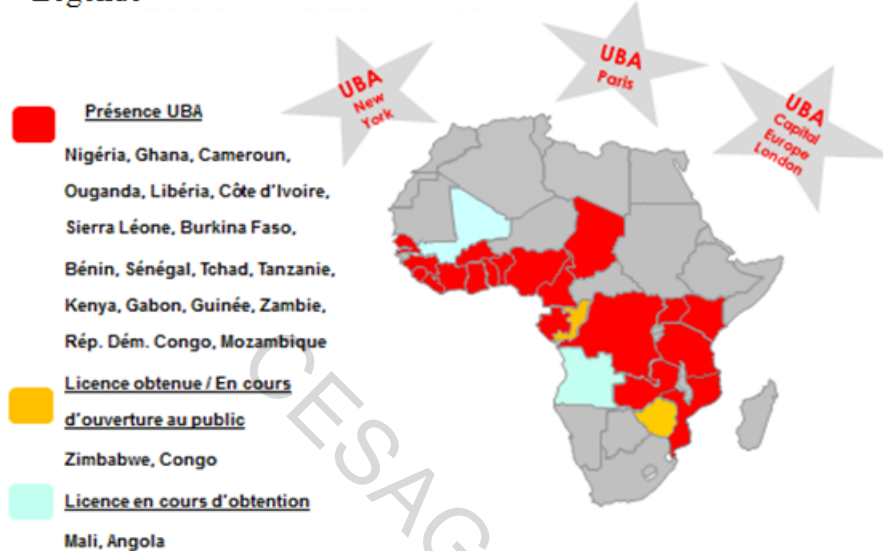
UBA Plc tel qu'on la connaît aujourd'hui est le fruit d'une part de la fusion entre la troisième et la cinquième plus grosse banque du Nigéria à savoir UBA elle-même et la Standard Trust Bank et d'autre part de l'acquisition de la Continental Trust Bank.

Depuis cette double opération (fusion puis acquisition), UBA Plc s'est positionnée comme étant la banque leader au Nigéria et l'une des plus importantes du paysage bancaire africain.

Aujourd'hui, UBA, c'est plus de sept millions de clients, 750 agences réparties à travers le monde (Cf. schéma ci-dessous), plus de sept milliards de dollars de total bilan et environ un milliard de dollars de bénéfice net.

## Implantation de UBA Plc dans le monde

### Légende



**Source:** UBA SENEGAL

### 4.1.2 CAPITAL ET ACTIONNARIAT DE UBA PLC

La nouvelle structure du capital est bien diversifiée, sans prédominance significative d'un actionnaire. Avec environ 48% de son capital côté en bourse, la bourse possède plus de 140 000 actionnaires et ses titres font parties des valeurs les plus activement échangées de la Nigeria Stock Exchange.

La géographie actuelle du capital est la suivante (en % de participation) :

- Consolidated Trust Fund Limited 6.5%
- First Dominion Investment Limited 5.7%
- BGL Securities Limited / MM 4.9%
- Stanbic Nominees 2.5%
- Autres porteurs 76.7%
- The Bank of New York Mellon 3.7%

Aucun des “autres porteurs” d’actions ne détient plus de 5% du capital de la Banque, et parmi ceux-ci figurant des investisseurs institutionnels étrangers tels que:

- Deutsche Bank (siégeant au conseil d’Administration)
- Kingdom Zephyr Management (siégeant au Conseil d’Administration)
- Banca Nazionale del Lavoro
- Banque Africaine de Développement (BAD)
- Société Financière Internationale (SFI)

#### 4.2 LES ACTIVITES DE UBA SÉNÉGAL

UBA Sénégal a obtenu l’agrément de la Banque centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest (BCEAO) le 17 janvier 2009. Elle a démarré ses activités le 8 Mai de la même année avec trois agences et un capital de six milliards de francs CFA. UBA Sénégal compte aujourd’hui quatre agences et six cash points.

Sa stratégie d’implantation se décline en quatre axes :

- développement de la banque de détail ;
- développement des produits de trésorerie ;
- développement de la banque électronique ;
- forte implantation sur tous les segments de la clientèle (institutionnelle, privée, commerciale).

#### 4.2.1 MISSION, OBJECTIFS ET VISIONS DE UBA SÉNÉGAL

La vision de UBA Sénégal est de figurer parmi les banques leader du Sénégal.

Sa mission s’aligne sur celle du groupe qui de devenir un modèle pour les entreprises africaines en créant de la valeur pour tous intervenants (Etat, employés, actionnaires,..) tout en respectant les normes et les normes de déontologie professionnelle.

Son objectif majeur est d’atteindre très rapidement un niveau de rentabilité suffisant pour assurer son ambition.

Il s’est entre autres objectifs :

- d’augmenter sa notoriété ;
- d’ouvrir de nouvelles agences pour se rapprocher de la population ;
- de diversifier ses produits.

#### 4.2.2 LES PRODUITS DE UBA SENEGAL

Pour l’instant UBA ne propose pas encore les mêmes gammes de produits que les autres banques de la place qui sont plus anciennes en termes de présence dans le pays.

Il existe trois types de produits proposés à la clientèle à UBA Sénégal :

##### 4.2.2.1 PRODUITS COMMERCIAUX

Ce sont des produits adaptés aux entreprises et aux grands commerçants

- Bonds and guarantees
- BG Based Local Purchasing Order
- LC Based Local Purchasing Order
- Les lignes de crédit
- Nantissement par cash
- Découvert pour les ambassades et les ONG



- Remise sur facture

#### 4.2.2.2 PRODUITS DESTINES AUX CONSOMMATEURS

Ce sont des produits proposés aux particuliers. Ceux sont entre autres

- les prêts en 24h appelés « No Wahala »
- no Wahala exécutives ;
- découverts temporaires pour salariés
- prêt pour les cadres ;
- prêts d'équipement ;
- découvert personnel renouvelable
- financement d'actifs.

#### 4.2.2.3 LES PRODUITS DE TRÉSORERIE

Ce sont entre autres :

- les comptes de dépôt à terme ;
- les transferts en devise ;
- les produits dérivés (options, forwards) ;
- les bons et obligations du trésor ;
- l'achat et la vente de devises.

#### 4.3 ORGANISATION DE UBA SENEGAL

Pour une coordination et répartition des tâches en vue de l'atteinte de ses objectifs, UBA regroupe neuf départements à savoir :

- le département wholesale ;
- le département contrôle financier ;
- le département product sale management ;
- le département legal & compliance ;
- le département des opérations ;
- le département de l'audit et du contrôle interne ;

- le département de la trésorerie
- le département des risques ;
- le département retail.

#### 4.3.1 LE DEPARTEMENT DES GROS CLIENTS

Le département wholesale se concentre sur le développement et la gestion des relations d'affaires avec les sociétés multinationales et locales évoluant dans la grande fabrication, le pétrole et le gaz, ainsi qu'avec les industries spécialisées.

Il repose son activité sur une compréhension claire des opérations et des besoins des entreprises des, et est mue par la pensée novatrice de garantir la fourniture de solutions créatives aux problèmes des entreprises de ses clients. L'objectif est donc de bâtir des relations solides et durables.

Il fournit également des services au secteur public qui consistent principalement à répondre aux besoins spécifiques des différents ministères du gouvernement et de leurs institutions et démembrements.

#### 4.3.2 LE DÉPARTEMENT CONTRÔLE FINANCIER

Ce département est garant de la tenue des comptes de la banque. Il a pour principales tâches de :

- faire le reporting règlementaire à la banque centrale et le reporting du groupe ;
- contrôler tous les comptes de la banque ;
- établir le tableau de bord et les budgets ;
- contrôler le calcul des coûts.

#### 4.3.3 LE DÉPARTEMENT DES PRODUITS BANCAIRES

Il s'occupe de la promotion et du développement des produits bancaires. Il est composé des départements suivants :

- e-banking qui est chargé du marketing et de la vente des cartes bancaires ;
- remittance qui s'occupe des transferts d'argents (western union, money gram, africash) ;
- e-product qui est chargé de la vente des produits de la banque en ligne (sms banking)

#### 4.3.4 LE DÉPARTEMENT JURIDIQUE

Il conseille juridiquement les autres directions sur toutes les activités de la banque. Il gère aussi les créances compromises du portefeuille de la banque.

Il comprend :

- l'administration des Affaires Juridiques ;
- le recouvrement et les contentieux

#### 4.3.5 LA DIRECTION DES OPÉRATIONS

Il est dirigé par le Chief Operating Officer (COO) et il comprend :

- le département des opérations qui à son tour regroupe le service clientèle, le service virement et traitement des chèques et le service des caisses ;
- le département informatique (IT) dont le rôle est d'aider la Direction Générale dans la définition de sa politique informatique à savoir l'acquisition de matériel et l'installation de logiciel. A ce titre, il propose la conception et le développement des applications informatiques ainsi que des méthodes d'analyse et de programmation ;
- le département corporate : il s'occupe de la gestion des biens meubles et de l'entretien des immeubles mis à la disposition du personnel dans le cadre de l'exercice de leur fonction.

#### 4.3.6 LE DÉPARTEMENT AUDIT ET CONTRÔLE INTERNE

Il est chargé entre autres de :

- veiller au respect des procédures et de participer à l'élaboration et le suivi de la politique d'investissement ;
- suivre l'exécution du budget et de participer à l'analyse des écarts ;
- coordonner les travaux de nature stratégique auprès de la Direction Générale ;
- vérifier le respect de la déontologie et de l'orthodoxie bancaire par des missions thématiques spéciales dans tous les services et agences.
- suivre la gestion budgétaire.

#### 4.3.7 LA DIRECTION DES CLIENTS DETAILS

Elle est chargée entre autres:

- de l'animation et de la supervision de toutes les agences ;
- du suivi et de l'exécution des recommandations de la Direction Générale à chaque agence ;
- de l'appui des bureaux dans leur action marketing sur le terrain ;
- de la coordination et du suivi actions des différentes directions orientées vers le réseau.

#### 4.3.8 LE DÉPARTEMENT DES RISQUES

Le département compte en son sein cinq agents qui sont :

- le credit analyst ;
- le credit administrator ;
- le credit controller;
- le credit monitoring ;
- le credit remedial

#### 4.3.9 L'ANALYSTE DE CREDIT

Le rôle de l'Analyste crédit consiste à gérer les risques tout en optimisant la rentabilité financière des opérations qu'il supervise.

Il les demande de crédit des particuliers (généralement pour les achats de biens immobiliers ou de consommation) et des entreprises (investissement, optimisation de la trésorerie). Il analyse donc la situation financière de l'emprunteur, détermine le degré de risque associé à chaque opération et accorde, ou non, le crédit demandé.

#### 4.3.10 LA DIRECTION DE LA TRESORERIE

Dans l'exercice de sa mission, la Direction de trésorerie met l'accent non seulement sur l'optimisation de la rentabilité bilancielle de la Banque, mais également sur la disponibilité régulière de liquidités pour répondre aux obligations.

Elle s'assure du suivi dynamique et proactif de l'activité de la banque en termes de flux. Il permet à la Direction générale de prendre des décisions et mesures en temps réel pour assurer le bon fonctionnement de la banque et minimiser les risques liés à son activité.

La Direction de la Trésorerie vise les objectifs suivants :

- offrir un service de qualité à tous les segments de clients de la banque ;
- assurer une bonne gestion de la liquidité ;
- générer des revenus de change en maîtrisant les risques
- disposer d'outils de contrôle des opérations de la trésorerie (PIB, EIB, bons du trésor, Obligations etc...).

Pour atteindre ces objectifs le département dispose des outils suivants : un système, des produits et services de la trésorerie, une réglementation de change, un contrôle minimum.

Dans les conditions normales d'activité, UBA est exposé à divers risques parmi lesquels les risques de la trésorerie :

- risque de marché ;
- risque de liquidité ;
- risque de réglementation ;
- risque de gestion du capital.

Pour chacun de ces risques UBA dispose d'une politique et des outils de gestion et de contrôle opérationnels. Ceci est résumé à travers la mise en place des procédures du département de la trésorerie qui s'articulent ainsi :

- procédures d'établissement des taux de change ;
- procédures de transferts clientèle en monnaie locale et devise ;
- procédures pour les Dépôts à terme / Bon de caisse ;
- procédures pour les opérations de placements / prêts interbancaire ;
- procédures sur les positions de change / Blotter ;

Dans le but d'assurer une bonne applicabilité des rapports périodiques et des outils de la gestion de trésorerie, il existe des organes de gestion qui assurent le suivi de la situation de trésorerie et la situation globale de la banque. Ces organes sont :

- le Comité de Gestion Actif Passif ;
- le Comité de Crédit ;

La direction de la trésorerie fait partie de ces comités et prépare le rapports (ALCO) qui leur permet d'achever les objectifs qui sont fixés.

La direction de la trésorerie est un centre de profit en ce sens qu'elle s'assure de la réalisation du budget de produits de change et des produits d'intérêts sur placement interbancaire et titres. Pour cela une stratégie doit couvrir toutes les actions commerciales, les démarches et moyens acquis pour atteindre les objectifs fixés.

## CONCLUSION

Cette présentation permettra de mieux appréhender le fonctionnement, l'organisation et les ambitions que dégagent UBA. Elle s'est implantée pratiquement en dernier mais elle tire quand même son épingle du jeu. L'appartenance de la filiale à un groupe peut être un atout pour voir le développement de la banque dans la place sénégalaise. Le Sénégal, avec son taux de bancarisation toujours faible, reste un marché en plein essor dont les perspectives sont prometteuses pour ces entités financières.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE V : LA GESTION DE LA TRESORERIE A LA UNITED BANK FOR AFRICA

Dans ce chapitre, il s'agira de faire une présentation de l'analyse du fonctionnement de la trésorerie bancaire au sein de UBA Sénégal. Cette présentation du processus de gestion des activités de la banque a pour but d'avoir une vision globale des différentes étapes et des spécificités du travail effectué au niveau du département de la trésorerie. En effet, la trésorerie étant au centre de toutes les opérations effectuées par la banque.

### 5.1 LA GESTION DE LA TRESORERIE INTERNATIONALE

Il s'agit de la trésorerie de la banque avec l'extérieur. Peuvent être considérés comme extérieurs à la banque, tous les correspondants étrangers avec qui elle traite dans le cadre de la réalisation des opérations internationales.

#### 5.1.1 LES OPERATIONS EN DEVISE

Il s'agit de la gestion de la trésorerie avec des banques étrangères appelées correspondantes. Ces correspondantes tiennent des comptes en devise (dollar, euro, GBP, naira etc...) pour la banque, qui servent exclusivement pour faire les transferts et les règlements en devise.

La banque suit de près sa position (solde) dans chacun de ces soldes pour faire face aux opérations et au cela lui permettra de savoir quel compte est suffisamment approvisionné pour supporter la transaction prévue.

Les types d'opérations impactant les devises peuvent être résumées comme suit:

- les transferts en devise;
- les crédits documentaires (CREDOC);
- les remises documentaires (REMDOC);

Pour bien conclure toutes ces opérations le département de la trésorerie s'assure que toutes les conditions sont réunies, à savoir:

Approvisionnement suffisant des comptes;

La cotation des devises

Et les opérations



#### 5.1.1.1 APPROVISIONNEMENT DES COMPTES

Pour pouvoir effectuer toutes les opérations en devise, la banque a besoin d'avoir un solde qui couvrira ces transactions. En cas d'insuffisance et d'excès de la limite (fixée par la Direction Générale) de la position de change, la banque fait des transactions sur le marché de change. Elles peuvent être des achats de devise contre une autre devise ou contre le CFA et des ventes de la devise excédant la limite. Ces opérations ont un cout qui se détermine par le rapport de la devise achetée ou vendu contre la devise de contre partie. Les opérations sont référenciées sur un document appelé "le ticket cambiste" qui renseigne toutes les informations liées a l'achat ou vente de devise qui servira de base pour le service des opérations a passer le deal et d'archives pour la trésorerie. La date de valeur pour l'achat ou la vente de devise est généralement de j+2 c'est a dire deux jours ouvrables suivant la transaction.

#### 5.1.1.2 LA COTATION DES DEVICES

Les opérations de devises qui font intervenir généralement deux devises doivent avoir une base pour avoir la contre partie. Exemple 1FCFA est égal à 655,957. L'euro est de parité fixe par rapport au CFA contrairement aux autres devises tell que: le dollar, le GBP, le naira etc...

Le rapport entre deux devises permettant d'avoir la parité est appelle taux de change. Ce dernier est déterminé chaque jour au niveau de la trésorerie dès le matin et est envoyé a toutes les agences de UBA Sénégal afin de servir de base pour les opérations en devise (transfert, règlement remdoc, credoc, lc etc...).

Pour les transferts sortants (Outgoing), la banque cote, pour les devises à parité variable, MID plus quelques points selon la politique commerciale de la banque. Cette technique est utilisée pour se couvrir des risques de change de ces devises.

Concernant les transferts entrants (Incoming), toujours pour les devises à parité variable, la trésorerie cote la transaction au MID moins quelques points pour se couvrir contre les risques de change.

### 5.1.1.3 LES TRANSACTIONS EN DEVISES

Après avoir réuni toutes les conditions nécessaires pour effectuer une transaction en devise, approvisionner suffisant les comptes en devise et déterminer les taux de change, le département de la trésorerie est en mesure maintenant d'effectuer les ordres reçus des clients

Les ordres sont transmis par le service des opérations avec toute la liasse complète. Une fois à la trésorerie le pricing est effectué sur l'ordre de transfert. Le pricing consiste à mettre la banque correspondante à débiter, le montant du transfert en devise, le taux de change appliqué (excepté l'euro), les commissions et la date de valeur avant d'être retourner au service des opérations pour traitement.

Pour ressortir les gains et les pertes de change sur transactions en devise un outil nommé blotter fx est utilisé (voir en annexe). Cet outil permet de déterminer pour chaque soir le gain ou la perte de change et aussi de déterminer notre position quotidienne chez les correspondants.

### 5.2 LA GESTION DE LA TRESORERIE LOCALE

Ce marché est réservé exclusivement aux établissements de crédit permet au trésorier de prêter ou d'emprunter la liquidité qui lui fait défaut. Par exemple au moment d'effectuer un gros transfert et que le solde du compte de règlement n'est pas assez approvisionné, le trésorier peut recourir à l'emprunt auprès des autres banques afin d'éviter d'avoir un solde débiteur.

Le trésorier peut aussi placer son excédent de trésorerie auprès d'une autre banque généralement en recherchant la rentabilité mais aussi la sécurité. Il est important de noter que les taux et la durée pratiquée sont négociés entre les banques sans l'intervention de la banque centrale, elle est encore dite marché de gré à gré.

Le marché monétaire a confère au marché interbancaire un rôle central dans le recyclage des liquidités bancaires de l'UEMOA, l'objectif est de réduire davantage la pression sur la monnaie centrale qui doit garder son caractère de ressources d'appoint. Il confère aux intervenants une grande liberté quant aux choix des activités des contreparties, des taux et des supports des

opérations sur mesure. Ces opérations sont en général effectuées en blanc, c'est à dire sans aucune garantie donnée en contrepartie.

UBA Sénégal est très actif sur ce marché et se positionne dans les deux sens (prêteur, emprunteur) selon ces besoins. Les négociations (montant, la durée et le taux) sont faites par téléphone le plus souvent et une confirmation par mail ou fax est envoyé a l'autre partie pour servir de garantie de la transaction.

### 5.2.1 L'ADJUDICATION

L'adjudication est un moyen permettant à la banque centrale (BCEAO) d'injecter de la liquidité sur le marche a travers des appels d'offres des banques (voir annexe 3). Ainsi, les injections de liquidité de la BCEAO s'effectuent sur appels d'offres pour des prises en pension adressées aux demandeurs de ressources tandis que les reprises brutes de liquidités s'effectuent par appel d'offres pour des mises en pension adressées aux offreurs de ressources. Les adjudications sont périodiques et tiennent compte de l'évolution prévisible de la liquidité bancaire.

A la réception de l'adjudication, le trésorier précise le montant de sa prise de pension, le taux (taux proposé sur la base d'un taux minimum).

Le volume maximum des injections ou de reprises brutes de liquidité est annoncé à l' avance par la BCEAO. Il est détermine de manière a s'assurer que le niveau de la liquidité bancaire demeure compatible avec les objectifs de la politique de la monnaie et du credit.

Les concours du marche monétaires sont consentis par la BCEAO sous forme de prise en pension d'effets et de titre public ou privés admissibles au refinancement de la BCEAO. Les concours au trésor national sur le marché sont adossés à des obligations cautionnées souscrites par des signatures solvables ainsi qu'à des valeurs et titres de créances négociables admissibles en support des refinancements de l'institut d'émission.

La procédure de prise de pension s'appuie sur un transfert des supports à l'institut d'émission. Par conséquent les emprunteurs potentiels sur le marché monétaire sont invites à laisser en permanence un dépôt suffisant a la BCEAO.

Les soumissions des intervenants de toute l'union sont centralisées et exécutées au siège de la Banque Centrale, le jour suivant le dépôt des soumissions.

Les soumissions sont classées dans l'ordre croissant des taux d'intérêt pour les reprises brutes de liquidités et dans l'ordre décroissant des taux d'intérêt pour les injections brutes de liquidités. Il est ensuite procédé à la détermination des soumissions retenues, en commençant par la première soumission dans l'ordre du classement, soit celle assortie des taux d'intérêt les plus bas pour les reprises brute de liquidité ou des taux d'intérêt les plus élevés pour les injections brutes de liquidités. Le taux d'intérêt correspondant à la dernière offre retenue est appelé taux marginal et correspond au taux maximum lorsqu'il s'agit de reprise brute, de liquidité, et au taux minimum lorsqu'il s'agit d'injection brute de liquidité.

Les appels d'offres d'adjudications sont effectués les mardis. La BCEAO envoie des courriers aux différentes banques pour les notifier du montant, du taux de base et des conditions liées à l'adjudication.

Ce marché est aussi appelé marché aux enchères. Comme pratiquement toutes les grandes banques, UBA participe sur ce marché constamment pour faire face aux besoins de liquidités. L'avantage de ce marché est son taux d'intérêt faible. L'adjudication permet au trésorier de pallier aux insuffisances de liquidité de la trésorerie.

### 5.3 LA GESTION DES FONDS DE LA BANQUE

La trésorerie de UBA est aussi chargée de la gestion des comptes logés au niveau de la BCEAO (compte de règlement et compte ordinaire). Par contre la trésorerie se charge des missions suivantes:

- surveiller et contrôler toutes les opérations en XOF et en devises effectuées en agences et au siège;
- maintenir le niveau des réserves de fonds dans la limite exigée;
- de faire les nivellements sur les différents comptes (XOF et devises);
- de déterminer au quotidien le solde de la banque en devise locale et aussi en devise étrangère

- rechercher de nouvelles sources de financement pour des ressources stables: exemple: les DAT.

La gestion des fonds de la banque permette a celle ci de faire des arbitrages par rapport a des prêts (si le solde est oisive) ou des emprunts (si le solde est débiteur). Si les différents compartiments de la banque (les agences, la trésorerie service clientèle etc...) ne s'impliquent pas dans la collecte de ressources afin de maintenir le niveau de ressources a la BCEAO, la banque pourrait subir des pénalités pour non respect des ratios prudentiels préalablement définis par la Banque Centrale.

## 5.4 L'ÉLABORATION DES DIVERS ETATS

Dans le but d'assurer une gestion efficiente de la trésorerie, le trésorier se doit de renseigner des fichiers lui servants de tableaux de bord afin de prendre toutes les décisions nécessaires pour la bonne marche de sa gestion. Tous ces outils sont tenus journalièrement par le trésorier ou son assistant. Ces outils après élaboration seront envoyés vers les supérieurs hiérarchiques pour une suivie de la liquidité de la banque et des différents indicateurs et ratios dictés par la banque centrale. Les outils de la trésorerie de la UBA sont les suivants:

- le daily market flash;
- marge d'intérêt net;
- le blotter fx;
- le blotter mm;
- liquidity gap template.

### 5.4.1 LE DAILY MARKET FLASH

Le Daily market flash est un tableau de bord permettant de suivre et d'assurer la liquidité de la banque sous un horizon d'une semaine (VOIR ANNEXE 8).

Ce tableau permet ainsi de s'assurer que les actifs liquides de la banques (caisse, compte banque centrale, PIB etc...) sont en mesure de couvrir le passif à court terme (compte courants, emprunts interbancaires à échéance, DAT à échéance, comptes d'épargne etc....).

Il est conçu à partir du tableur Microsoft Excel. Il est assez simple, souple et flexible. Il permet à la trésorerie d'avoir une idée sur la situation de sa trésorerie à court terme, de connaître les taux applicables sur le marché monétaire émis par la BCEAO et de savoir journalière en XOF.

#### 5.4.2 LE NET INTEREST MARGIN OU MARGE D'INTÉRÊT NET

Comme son nom l'indique, le NIM est un tableau conçu aussi à partir du tableur Microsoft Excel qui permet de déterminer la marge d'intérêt net de la banque à tout moment (voir annexe 7). Cette marge d'intérêts est déterminée par la différence entre la rentabilité des actifs (pondérés par leurs durées et taux moyens) et le coût des ressources (également pondérées par leurs durées et taux moyens).

L'utilisation de ce tableau permettra ainsi à la banque de pouvoir arbitrer dans l'allocation de ses actifs et la collecte des ressources.

#### 5.4.3 LE BLOTTER FX

Il est également conçu à partir du Tableur Microsoft Excel. Cet état journalier sert d'enregistrement et de surveillance pour toutes les transactions en devises (USD, Euro, GBP, YEN, CHAF, ZAR, NAIRA etc) (voir annexe 5).

Le blotter FX combine deux objectifs fondamentaux dans la gestion du risque de change qui sont:

- le monitoring de la position; le blotter FX est en mesure d'ajuster la position de change (solde des avoirs en devises) et ainsi de suivre les limites de changes imposées par la banque.
- le suivi de toutes les transactions de change; le tableau permet dans ce cas dériver tous les revenus-pertes engendrées par chaque transaction, ajuster la position de change.

Par sa nature même, il permet également de pouvoir vérifier et suivre toutes les transactions passées dans le système et s'assurer de façon exhaustive du bon déroulement de toutes les activités de change.

#### 5.4.4 LE BLOTTER MM

Comme tous les autres outils de la gestion de la trésorerie, le blotter MM est aussi conçu à partir du tableur Microsoft Excel. C'est un état traçant toutes les transactions existantes entre la banque, les institutions financières et la BCEAO.

Il comporte les opérations telles que :

➤ Les opérations interbancaires

Dans ce tableau de bord sont reprises et suivies toutes les transactions financières de la trésorerie (placements et emprunts interbancaires à blanc et sous forme de pension livrée) ainsi que tous les détails inhérents à ces transactions (montant, taux, durées etc..). Ainsi, l'exploitation de ce tableau permet de déterminer à tout moment les revenus générés sur n'importe quel période de temps, les taux moyens des placements et des emprunts ainsi que tous autres éléments requis dans la gestion de trésorerie

➤ Titres

A l'instar du blotter interbancaire, celui est dédié aux titres reprend l'intégralité des acquisitions de titres (bons et obligations) ainsi que tous les détails de ces transactions.

Il permettra également de pouvoir suivre de la façon la plus précise possible les revenus générés par ces titres ainsi que tous autres éléments importants (taux moyens, duration...)

#### 5.4.5 LIQUIDITY GAP TEMPLATE

A l'instar de tous les autres outils de gestion, le liquidity gap template est conçu à partir du tableur Microsoft Excel (voir annexe 6).

Ce tableau demeure très important dans la gestion de la liquidité. Il permet en effet de déterminer les impasses de liquidités de la banque sur toutes les maturités possibles (de 7 jours à plusieurs années).

Ainsi, la mise en évidence d'une impasse sur une quelconque maturité permettra de prendre les mesures adéquates pour la juguler ; et de ce fait continuer à assurer la liquidité de la banque à tout moment.

De l'étude de l'étude de la gestion de la trésorerie de UBA, nous procéderons dans le chapitre suivant à son analyse critique et aux recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## CHAPITRE 6: DE L'ANALYSE CRITIQUE DE LA GESTION DE LA TRÉSORERIE AUX RECOMMANDATIONS

Nous allons essayer de présenter dans ce chapitre les résultats de notre travail, et suivra l'analyse des résultats de notre étude. Pour finir, nous proposerons des recommandations afin d'optimiser la rentabilité de la trésorerie de UBA Sénégal.

### 6.1 ANALYSE CRITIQUE DE LA GESTION DE LA TRÉSORERIE

Les opérations de la trésorerie et les états utilisés tels que présentés dans le chapitre précédent ne donnent pas toutes les garanties de sécurité et de fiabilité dans l'optique de création de valeur. Il est, par conséquent, nécessaire de procéder à l'analyse de ces différentes opérations et des différents outils mis en oeuvre afin de renforcer les performances.

L'analyse se portera essentiellement sur les opérations à l'internationale, les opérations de gestion de la liquidité et sur les états tels que le blotter Fx, le NIM et le market flash.

#### 6.1.1 LES OPÉRATIONS A L'INTERNATIONALE

Les opérations en FX ou de changes demeurent un élément de taille dans l'optimisation du résultat de la trésorerie. Nous avons relevé que la banque s'approvisionne en devise chez des correspondants européens, la banque centrale pour les couvertures et aussi les transferts entrants libelles en devise.

La difficulté de la banque réside dans la collecte des devises pour effectuer les ordres de virements vers l'extérieur. La trésorerie achète les devises avec un coût fixé par le marché qui peut parfois être défavorable.

Le Sénégal qui est un pays qui importe plus qu'il exporte, ce qui fait que la balance commerciale est déficitaire et la plupart des recettes sont essentiellement fiscales ce qui ne favorise pas aussi la rentrée de devise dans l'économie nationale pour couvrir les besoins exprimés. Pour ne pas entretenir de position courte en devise, les banques sont donc contraintes à rechercher d'autres sources d'approvisionnement et des lignes de crédit auprès de leurs correspondants.

Le dispositif de la trésorerie à l'internationale présente des points faibles et forts:

Comme points faibles on a pu constater certains manquements qui peuvent être présenter comme suit:

- Comme faiblesse, nous avons constaté les difficultés à maîtriser les événements pouvant modifier la fluctuation des devises comme le dollar, la livre sterling etc. (cotation des opérations et des transactions des devises).
- S'agissant du risque de change, vu la date de valeur qui est généralement de deux jours ouvrable, le risque à ce niveau est très fréquent. Le trésorier doit s'organiser dans ce cas pour acheter les devises à temps selon les besoins ponctuels pour ne pas subir les pertes de change lors de ces transactions.
- Au vu des raisons énumérés ci dessus, nous avons détecté comme principal motif du manque à gagner (perte de change), la difficulté qui réside au niveau des cotations des différentes opérations et la baisse du volume des opérations. Cette régression pourrait s'expliquer par la perte de certains clients au profit de la concurrence qui est de plus en plus agressive. Elle pourrait aussi s'expliquer par la fluctuation constante de la devise, allant de la date de pricing à la date de valeur de la transaction.
- Face à la rareté des devises sur le marché, certaines transactions d'une urgence confirmée sont exécutées dans l'attente de la mobilisation des devises en vue de leur couverture. Cette méthode pourrait générer des intérêts débiteurs sur les comptes des correspondants et causer de préjudices aux clients qui doivent respecter eux aussi des délais vis-à-vis de leurs collaborateurs.
- D'autres difficultés liées à la mobilisation des devises, nous avons noté la réticence de nombreux clients à fournir les pièces exigées par la BCEAO pour la couverture des ordres en devises. Un nombre important des ordres de transferts reçus au niveau de la trésorerie connaissent un retard d'exécution dû à l'absence de pièces nécessaires à leur traitement.

- Nous avons aussi remarqué qu'il n'existe pas de progiciel qui permet de faire les deals en FX sur le marché de change. Les transactions en devises sont faites directement sur des tickets ce qui pose un problème de reporting dans le système. Cette plateforme permettrait de générer les tickets cambistes émis lors des transactions et d'enregistrer directement la transaction au niveau du système.

Concernant les points forts on peut citer :

- La multitude de correspondants dans les différentes devises afin de pouvoir niveler facilement les comptes en devise et faire face aux différents intérêts débiteurs.
- La cotation en continue des devises dans la journée afin de maîtriser les risques de change surtout celle du dollar.
- Le seuil de dollar accepté par jour a UBA afin d'éviter les risques de change.

#### 6.1.2 LA GESTION COURANTE DE LA LIQUIDITE INTERNE

La gestion de la liquidité interne regroupe toutes autres opérations en dehors des opérations effectuées sur l'international. En d'autres termes, elle est la gestion des avoirs liquides dont peut disposer la banque dans l'immédiat. Elle regroupe les tâches de suivie des différents comptes, les opérations sur le marché monétaire, de suivie des encaissements (dépôts clientèle) et des décaissements (retraits clientèle).

La gestion de la liquidité interne est animée par les dépôts et retraits des clients et aussi par les autres opérations tels que la compensation et la vente de produits de trésorerie (Ex: DAT). Ces opérations impactent directement les ressources disponibles, donc elle peut être source de tension de trésorerie.

La gestion de la liquidité interne repose principalement sur la gestion de la liquidité locale c'est-à-dire du FCFA soit des comptes de la banque auprès de la BCEAO (opérations en pension) soit auprès des autres banques de la place (opérations interbancaires).

Le trésorier doit dans ce cas rechercher des ressources à moindre coût pour des emplois sécurisés afin d'en dégager une marge suffisante pour la banque. Cette partie de la trésorerie conduit à faire de l'arbitrage avant d'investir mais aussi à gérer des tensions de trésorerie.

En ce qui concerne les opérations sur le marché interbancaire, la trésorerie se tourne vers les autres que seulement en cas de besoin latent. Cette quête brusque de liquidité fait que la banque ne maîtrise plus les taux liés à ces opérations. Ceci pourrait engendrer des pertes vu que les intérêts deviennent exorbitants.

Comme la gestion à l'internationale, la gestion de la trésorerie interne présente aussi des points faibles et des points forts.

Comme faiblesse on peut citer:

- L'absence de surveillance des comptes des grands déposants qui peuvent présenter des risques de diminution des ressources de la trésorerie et aussi la difficulté de mobiliser des ressources à long terme pour financer les emplois à moyen et long terme.
- Nous avons constaté aussi que dans la détermination de la trésorerie, l'impact qu'aurait les grands déposants n'est pas pris en compte. Ceci pourrait amener à traiter des informations qui ne donnent pas l'image fidèle de la disponibilité.

Et comme points forts on peut citer :

- la surveillance journalière des comptes de dépôts au niveau de la BCEAO permettant de faire face aux opérations de compenses interbancaire pour éviter toute fois le risque de supporter les taux d'intérêt.
- La diversité des placements et des prêts interbancaire, ceci favoriseraient de minimiser les risques de solvabilité même si on a tendance à les assimiler à des produits sans risque.

### 6.1.3 LE BLOTTER FX

Le blotter FX est l'état qui récapitule toutes les opérations journalières effectuées en devise dans les comptes de la banque à l'extérieur. Elle est libellé en devise et en contre partie XOF.

Ce tableau est conçu à partir d'un tableur excel, et il est souple et adaptable aux différentes modifications. UBA Sénégal dispose d'un large réseau de correspondant en Europe, en Amérique et en Afrique aussi. On peut constater facilement que l'Euro et le Dollar US sont les devises les plus utilisées.

Le tableau est présenté de manière condensé avec toutes les devises dans la même colonne. Ceci ne permette pas de voir les positions chez chaque correspondant. Le trésorier se doit de déterminer la position chez chaque correspondant, avant d'effectuer les ordres de transfert est un préalable pour toute transaction.

Le risque d'intérêt débiteur peut être couru aussi si un virement est passé sur un compte présentant un solde débiteur.

### 6.1.4 LE MARKET FLASH

Le market flash englobe les soldes du compte ordinaire et du compte de règlement dont les montants sont cumulés pour donner le solde général des deux comptes. Cette présentation permet au trésorier de lire avec facilité le solde de la banque à la BCEAO.

Les données sont saisies manuellement ce qui augmentent les risques d'erreurs notamment un risque de confusion entre les deux comptes qui n'ont pas les même affectations et sur les soldes en cas de non confirmation par la banque centrale.

Les informations présent sur l'état ne reflète aucune information futur sur la disponibilité pouvant attirer l'attention du trésorier dans sa prise de décision. Toutes les informations présentes décrivent des évènements passés.

### 6.1.5 Le NIM

Le net interest margin est l'état qui présente toutes les opérations qui sont effectuées sur le marché monétaire. Ce dernier comprend les emprunts interbancaires, les prêts interbancaires et les opérations de refinancements avec la banque centrale.

Il permet de mettre en exergue les conditions liées à ces opérations a savoir: les taux appliqués, la maturité et les conditions de règlements.

Le NIM ne permet pas de voir à un coup d'œil les ressources à court terme et les emplois a court terme. La présentation des informations à court terme ou long terme permettrait de voir le niveau des ressources long terme pour en chercher d'avantages ou bien pour en placer.

### 6.2 RECOMMANDATIONS

L'amélioration de la gestion de la trésorerie suppose la résolution d'un certain nombre de problèmes identifiés ne pourra être complète que si certaines dispositions sont prises pour garantir une efficacité des solutions à mettre en oeuvre. Au regard des analyses exposées dans la première partie du chapitre, nous allons essayer de formuler des recommandations. Ces recommandations se feront par rapports aux opérations et états analyses ci dessus.

C'est dans cette optique que nous proposons de faire quelques recommandations à l'endroit de la UBA. Certes, ces recommandations sont pour la plupart d'entre elles connues de la banque. Seulement, nous estimons que c'est l'occasion de les réitérer afin que les agents de la banque veillent à leur application correcte, ce qui permettrait une meilleure appréhension de la gestion de la trésorerie et à une gestion optimale de la banque.

Il s'agira donc d'édicter les recommandations d'ordre général et celles d'ordre spécifique.

### 6.2.1 LES RECOMMANDATIONS D'ORDRE GENERAL

Des observations analyses faites, il ressort que certaines dispositions d'ordre général doivent être prises.

La banque doit entre autres :

- bâtir un portefeuille de clientèle stable pour garantir une base de revenus et améliorer le taux de fidélisation;
- améliorer le niveau des revenus dans tous les compartiments d'activité de la division de la trésorerie par une analyse du rendement des opérations qui y sont effectuées ;
- améliorer la qualité des prestations actuelles et relancer les activités au quotidien (calls)
- renforcer la collaboration avec le départements wholesales en vue d'optimiser les volumes des opérations à l'international ;
- faire des formations continues pour les agents de la trésorerie en vue de renforcer leurs capacités à traiter avec efficience les opérations de la trésorerie ;
- renforcer l'effectif de la trésorerie pour une bonne séparation des tâches ;
- Implanter une méthode d'évaluation des risques : la Value At Risk (VAR), elle est une méthode permettant d'évaluer les risques du marché (risques de taux et risques de changes). Elle consiste de d'évaluer le montant des pertes probables découlant de la détention d'un portefeuille ou de devise au-delà du seuil attendu et ce pour un de confiance prédéterminé. En d'autre terme la VaR détermine la perte future liée au risque de marché avec l'aide de la probabilité et se basant sur des événements similaires. L'idée consiste à remplacer l'approche arithmétique du modèle standard par une approche probabiliste. Ce modèle VaR permettent statistiquement de calculer le montant des fonds propres destiné à couvrir les pertes potentielles maximales sur les portefeuilles de marché à X jours et pour un niveau de confiance de 99%.

### 6.2.2 LES RECOMMANDATIONS RELATIVES A LA GESTION DE LA TRESORERIE

Dans cette partie, nous allons distinguer la trésorerie internationale et la trésorerie locale.

### 6.2.2.1 LES RECOMMANDATIONS RELATIVES A LA TRESORERIE INTERNATIONALE

Les opérations à l'internationale représentent une part importante dans le résultat généré par la trésorerie de UBA. Mais il existe toujours des points à améliorer et certains risques à maîtriser ou à minimiser à la limite.

A ce niveau, nos recommandations tournent autour de :

- La cotation à l'instant: le dollar, qui est parmi les devises les plus utilisées au sein de la trésorerie, subit beaucoup de fluctuation dans le marché de change au cours de la journée. Cette variation des cours de change dans la même journée pose des problèmes liés au risque de change. Pour se prémunir contre ce risque, nous recommandons au trésorier, lors des transactions d'utiliser le taux à l'instant et non celui définit préalable le matin pour les virements en USD. Ce processus permettra de limiter les risques de change et de choisir parmi ces deux taux celui qui présente beaucoup plus d'avantage vu que le Dollar fluctue de manière rapide. L'application des taux à l'instant permettra de rentabiliser les revenus sur les opérations et aussi de minimiser les pertes causées par la réévaluation des devises fluctuantes constituées principalement par le dollar.
- La UBA doit opter par la négociation des lignes de crédit auprès des correspondants afin de faciliter l'exécution des ordres (transfert, crédit documentaire, remise documentaire etc.) et palier un temps soit peu aux pénuries. Ceci participera de la célérité dans le traitement des ordres et la satisfaction de la clientèle qui manifeste de plus en plus son mécontentement.
- Essayer de trouver d'autres sources d'approvisionnement en devise car leur rareté cause de nombreux préjudices à la banque. Il importe donc que la banque à travers le département marketing et wholesale, démarche des sources telles que : les institutions, les ambassades, les agences de voyage, les groupes pétroliers, les exportateurs ; ce qui lui permettra de bénéficier de recettes d'exportation.
- L'augmentation du volume de l'activité de change manuel qui est génératrice de revenus non moins négligeables est indispensables d'une part pour l'image de l'institution bancaire et d'autre part car elle contribuerait énormément dans le Produit Net Bancaire (PNB).



#### 6.2.2.2 RECOMMANDATIONS RELATIVES A LA TRESORERIE LOCALE

La gestion courante de la trésorerie demande une réactivité dans tous les plans : au plan marketing, financier et commercial. Les départements marketing et commercial se positionnent comme les apporteurs de ressources à travers leur politique. Pour optimiser les ressources disponibles à la trésorerie, cette dernière a besoin d'être en collaboration avec les départements marketing et commercial.

A ce niveau, les solutions que nous proposons pour optimiser la rentabilité sont :

- de tenir un fichier qui renseigne sur les cinquantes plus grands clients de la banque. Ce fichier permettra à la trésorerie avec l'appui du département wholesales de faire les prévisions des opérations outgoing pour ces clients. Ce mécanisme sera d'une importance capitale, au cas où il permettra d'éviter les tensions de trésorerie surprise. «Gérer c'est prévoir», la trésorerie sera en mesure d'anticiper ces besoins et aussi de faire les arbitrages nécessaires pour faire face à ces situations.
- mettre en place une politique commerciale qui permet de promouvoir les produits dont disposent la trésorerie pour que cette dernière puisse bénéficier de ressources au long terme pour financer les emplois. Parmi ces produits on peut exposer les DAT, les produits dérivés, et les ABS (Assets Backed Securities).
- Délivrer des formations de mise à niveau pour l'équipe de la trésorerie. Il est nécessaire de recommander que l'équipe de la trésorerie soit soumise à des formations adéquates et sur mesure afin de relever le défi ;
- Séparer les tâches : la trésorerie regroupe à son sein différentes tâches à savoir : les opérations en devises, les opérations interbancaires et la gestion ALM du bilan. Pour garantir un rendement efficient, chaque opération doit être confiée à un agent. Ce dernier subira des formations sur mesure et il lui sera aussi fixé des objectifs de rendement et de résultats ;

- Bâtir un portefeuille de clientèle stable sur les produits de la trésorerie pour garantir une base de revenus et améliorer le taux de fidélisation ;
- Conception de nouveaux produits adaptable au PME-PMI ;
- Sécuriser la trésorerie : mettre en place un registre de transmission des liasses entre la trésorerie et les autres départements. Il permettra de réduire les risques de perte des documents circulant entre la trésorerie et un autre département.

### 6.2.3 RECOMMANDATIONS SUR LES ETATS DE LA TRESORERIE

Comme tableau de bord, le trésorier élabore différents états dans le but d'atteindre chacun des objectifs. Pour l'atteinte de ces objectifs la trésorerie tient des états journaliers. Ils comportent quelques faiblesses et risques qu'il faudra gérer.

#### 6.2.3.1 Le blotter FX

Le blotter Fx est l'outil qui tient toutes les opérations en devises. C'est un outil important dans le dispositif de la trésorerie. L'actuelle présentation de ce tableau résume les transactions traitées dans la journée par devise. Ce qui peut présenter certains risques.

Pour minimiser les risques d'erreurs, nous proposons de tenir le tableau par rapport à chaque correspondant (voir annexe). Le blotter sera présenté par rapport à chaque correspondant pour qu'avec un simple coup d'oeil on arrive à déterminer la position chez chaque correspondant.

Cette facilité de distinction permettra au trésorier de déterminer avec précision et facilité le compte susceptible de supporter une opération en devise selon le montant de la transaction et la devise concernée

Cette présentation permettra de maîtriser les risques liés sur le fait de passer les opération sur un compte présentatnt pas une position suffisante (**voir annexe 4 : P 92**).

### 6.2.3.2 Le Market Flash

Le market flash reste l'outil de base de la trésorerie. Il traite toutes les opérations courantes de la banque.

Ce tableau peut être amélioré par la distinction entre le compte ordinaire et le compte de règlement. Cette distinction permettra au trésorier de connaître sa position de liquidité journalière et de pouvoir entamer les actions nécessaires en cas de besoin de trésorerie ou bien en cas de trésorerie oisive.

Il est souhaitable de parvenir à un remplissage automatique à partir des sources fiables au lieu d'une saisie manuelle des données. La saisie manuelle comporte des erreurs que seul l'automatisation peut éradiquer.

### 6.2.3.3 Le NIM

A l'instar de tous les autres outils le NIM est renseigné manuellement. La gestion manuelle de cet état comporte des risques. Le trésorier peut commettre des erreurs lors de la saisie de certaines informations. Ceci impactera les décisions à prendre et aussi les indicateurs de performance.

Il est préférable de remplir automatiquement les informations sur cet outil pour minimiser les risques d'erreurs. Pour ce, le fichier doit être en relief avec le système pour générer automatiquement les informations dont il a besoin.

Nous recommandons au trésorier de mettre dans le NIM, une rubrique qui permettra de mettre en exergue les emprunts à court terme contre les prêts à court terme et les emprunts à long terme contre les prêts à long terme. En d'autre terme, cette présentation permettra de regrouper les échéances en court ou long terme. Cette présentation permettra aussi d'avoir une idée sur les rendements de taux et de maîtriser les risques de taux et de liquidité.

## CONCLUSION

Dans ce chapitre il a été plus question de mettre à la disposition du trésorier des outils et recommandations nécessaires dans son business, qui devra lui permettre d'optimiser la rentabilité que dégage la trésorerie. Mais aussi le personnel sera formé afin de mieux se familiariser avec les outils et le fonctionnements de la trésorerie moderne. Et comme nous l'avons initialement dit, la gestion de la trésorerie devra connaître des mutations dans le but de rendre plus efficiente les tâches.

Cette partie a aussi permis de cerner dans sa globalité toute la structure qui fait l'objet de l'étude. Il est alors beaucoup plus aisé de faire des apports en termes d'améliorations de l'existant à travers l'exposé des analyses et des résultats sur les outils. A la suite des analyses sur les tâches et les outils de la trésorerie à UBA, certaines recommandations qui paraissent efficaces et adaptables à la structure ont été avancées avec des améliorations sur les outils.

CONCLUSION GENERALE

Pour pouvoir satisfaire à leur besoin de financement, les entreprises, plus particulièrement les PME, s'adressent généralement au système bancaire. Sont considérées comme banque, les entreprises qui ont pour profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèque ou virement et qu'elles emploient, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en opération de crédit ou de placement.

“GÉRER C'EST PRÉVOIR”, la gestion de la trésorerie est une gestion par anticipation, et non une gestion de réaction. Elle implique de comprendre parfaitement le cycle d'exploitation spécifique à l'entreprise et de connaître avec précision ses principales échéances. Le plan de trésorerie doit récapituler rigoureusement les prévisions d'encaissements et de décaissements afin de permettre au trésorier d'anticiper les besoins de financement ou bien de placements. En réalité, l'optimale théorie d'une trésorerie <<zéro>> est difficilement réalisable en entreprise. Le but n'est pas de dégager du cash avec ses disponibilités mais de contrebalancer ses charges financières, et de sécuriser les marges commerciales acquises par l'entreprise. L'optimisation de la trésorerie bancaire, quant à elle regroupe la gestion externe et interne de la banque. Le trésorier de banque veille à la réalisation de plusieurs opérations dont celles de couverture, d'arbitrage et de spéculation.

En partant de la présentation des principes généraux de la trésorerie bancaire en passant par la gestion ALM, l'étude a débouché sur une méthodologie d'approche qui ressort un modèle d'analyse à partir duquel la liaison entre la gestion de la trésorerie et la création de valeur pourrait être clairement établie.

L'objectif de notre étude était de montrer la relation existante entre la rentabilité, les activités et états mise en place. Ainsi au delà de l'analyse de ces variables nous avons mis en place des recommandations et proposition d'états . Ces recommandations et proposition ont pour but de participer à créer d'avantage de ressources.

Cette étude consacrée à la trésorerie de la UNITED BANK FOR AFRICA nous a permis d'identifier les diverses difficultés que nous avons identifiées lors de notre stage et que nous avons analysé puis apporté des recommandations.

Les problèmes identifiés et qui ont entravé l'optimisation des activités génératrices de revenus de la banque sont :

- difficultés d'amener des gros clients en vue de collecter leurs dépôts;
- problème de coordination entre la trésorerie et les autres départements qui apportent les ressources à la banque;
- le sous effectif au niveau du département de la trésorerie;
- l'absence de relance et de la commercialisation des produits de la trésorerie.

Il convient de noter que si les recommandations sont pris en compte et mise en oeuvre, la rentabilité n'en serait que plus améliorée. La gestion de la trésorerie sera abordée différemment et dont les conséquences rejailleront sur la performance et l'efficacité de la trésorerie afin d'optimiser sa rentabilité.

**ANNEXES**

CESAG BIBLIOTHEQUE



**ANNEXE 1: QUESTIONNAIRE**

QUESTIONNAIRE DE GESTION DE TRESORERIE			
DATE:			
SERVICE: DEPARTEMENT DE TRESORERIE			
DESTINATAIRE DU QCI: TREASUR OFFICER			
QUESTIONS	REPOSES		COMMENTAIRES
	OUI	NON	
les departements de UBA sont ils scindés en centre de profit?	X		
Des prix de cessions internes sont mises en place?	X		Ce sont les pool rates scindés en Pool lending rate (taux de cession interne)= 6.75% / pool borrowing rate (taux
Existe-t-il un link entre la trésorerie et les autres départements?	X		
Un système de communication entre les départements est il mise en place?	X		téléphone, mail, marketing meeting (treasury & wholesale), ALCO meeting
Existe il des rapports d'activités entre ces différents départements? Si oui lesquels?		X	
Quels sont les outils de trésorerie utilisés?	X		Gestion ALM
Des prévisions sont elles élaborées?	X		
Un plan de trésorerie existe-t-il?	X		
La trésorerie fait elle recours aux autres départements pour l'élaboration des prévisions?	X		La tréso doit tenir compte des prévisions de décaissement des autres
Les prévisions sont elles faites généralement sur le court terme?	X		court et moyen terme
la trésorerie de UBA a-t-elle une obligation de résultat?	X		
A quelle hauteur participe t elle au resultat global annuel?	X		pour à peu près 60 a 75%
Quelles (s) méthode (s) de gestion est utilisée?	X		Gestion ALM, techniques économétriques
Pourquoi cette préférence pour cette méthode?	X		Méthodes efficaces permettant d'optimiser les performances
Necessite t elle une correction ou une adaptation?	X		Méthodes en constantes évolutions
Une comité de gestion est elle en place?	X		Comité ALCO
Les agents de la trésorerie suivent ils une formation de mise à niveau		X	ce serait l'idéal mais pas encore
le personnel est il au complet?		X	Il manque une position
les taches sont elles bien définies?	X		taches bien définies entre ALM et Sales

**ANNEXE 2 : SOUMISSIONS POUR DES PRISES EN PENSION**

**BANQUE CENTRALE DES  
ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST**

**Agence de DAKAR**

**MARCHE MONETAIRE DE L'UMOA**

**SOUMISSIONS POUR DES PRISES EN PENSION**

Intervenant : UBA - SENEGAL.....

Numéro d'inscription: .....

Adjudication n° :14/H/2013... Du : 05 Avril 2013.....

Montant global (en chiffres) : 9 000 millions de F.CFA

(en lettres) : Neuf milliards de F.CFA

Détaillé comme suit :

Montants (en millions de F.CFA)

Taux d'intérêt (1)

.....

..... %

.....

..... %

Montants des effets et titres déposés en garantie

(en chiffres)

Dans le cadre de la présente adjudication, et sous réserve du respect des conditions de taux d'intérêt et des montants maximums indiqués ci-dessus, la BCEAO est autorisée à créditer notre compte courant ordinaire dans ses livres, à hauteur du montant qui sera retenu au titre de nos soumissions.

A Dakar.....le 05 Avril 2013.....

Signature autorisée

(1) Dans le cas d'une adjudication dont le taux d'intérêt est fixé par la Banque Centrale, indiquer le taux de la Banque Centrale.

N.B. : Les taux d'intérêt sont exprimés avec un maximum de quatre décimales.

DESTINATAIRE : - Service du Crédit

### **ANNEXE 3: ADJUDICATION DE BONS OU OBLIGATIONS**

#### **BANQUE CENTRALE DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST**

#### **Agence de DAKAR**

#### **ADJUDICATION DE BONS OU OBLIGATIONS PROPOSITION D'ACHAT DE TITRES**

Nature des titres <sup>(1)</sup> : Bons du Trésor .....

Dénomination sociale de l'intervenant : UBA SENEGAL.....

Numéro d'inscription de l'intervenant <sup>(2)</sup> : .....

Agissant <sup>(3)</sup> : pour son propre compte pour le compte du client

Nom ou dénomination sociale du client  
(le cas échéant) : .....

Adresse du client : .....

Adjudication : N° : 04/2013..... Du : 07 Mars 2013...

Durée : 364 jours.....

Montant global (en chiffres) :

(en lettres) : CFA

Détaillé comme suit :

<b>Nombre de titres</b>	<b>Montant nominal</b>	<b>Taux d'intérêt <sup>(4)</sup></b>	<b>Prix <sup>(4)</sup></b>
(en millions de FCFA)	(en % avec quatre décimales)	(en % du montant nominal avec quatre décimales)	

Dans le cadre de la présente adjudication et sous réserve du respect des propositions de taux d'intérêt, de prix et de montants maximums indiqués ci-dessus, la BCEAO<sup>(5)</sup> est autorisée à débiter notre compte courant ordinaire dans ses livres, à hauteur du montant qui sera retenu au titre de nos soumissions.

A Dakar, le 07 Mars 2013....

Signature autorisée

- (1) : Indiquer bons du Trésor ou obligations du Trésor.
- (2) : Sur la liste des banques et établissements financiers ou des SGI.
- (3) : Rayer la mention inutile.
- (4) : Les bons sont généralement émis à prix fixe et à taux d'intérêt multiples formulés par les souscripteurs, alors que les obligations sont émises à prix multiples formulés par les souscripteurs et à taux d'intérêt fixe annoncé d'avance par l'émetteur.
- (5) : Pour les Sociétés de Gestion et d'Intermédiation (SGI) joindre un bon de virement au profit de la BCEAO

DESTINATAIRE : - Service du Crédit

**Annexe 4 : Blotter FX proposé**

JJ/MM/AAAA							
CORRESPONDANT BANK AA EUR				CORRESPONDANT BANK BB EUR			
Solde d'ouverture Estimatif	0,00			Solde d'ouverture Estimatif	0,00		
Solde d'ouverture réel				Solde d'ouverture réel			
Deals de la journée				Deals de la journée			
Solde de clôture:	0,00			Solde de clôture:	0,00		
CORRESPONDANT BANK AA USD				CORRESPONDANT BANK AA USD			
Solde d'ouverture Estimatif	0,00			Solde d'ouverture	0,00		
Solde d'ouverture réel				Solde d'ouverture			
Deals de la journée				Deals de la journée			
Solde de clôture:	0,00			Solde de clôture:	0,00		
CORRESPONDANT BANK AA GBP				CORRESPONDANT BANK AA YEN			
Solde d'ouverture Estimatif	0,00			Solde d'ouverture	0,00		
Solde d'ouverture réel				Solde d'ouverture			
Deals de la journée				Deals de la journée			
Solde de clôture:	0,00			Solde de clôture:	0,00		



**Annexe 6 : Daily Cash Position**

TREASURY & CAPITAL MARKETS

**DAILY CASH POSITION**  
11-avr-13

Indicateur Avancé du Ratio réglementaire de Liquidité #DIV/0!  
 Emplois Minimums nécessaires < 3 mois 0  
 Niveau courant des emplois < 3 mois #REF!

AVOIRS	MONTANTS	EQUIV. LCY
<b>1.CAISSE</b>		
Almadies		-
Plateau		-
Bourguiba		-
Parcelles Assainies		-
<b>TOTAL Caisse</b>	-	-
<b>2. COMPTE B.CENTRALE</b>		
COMPTE COURANT ORDINAIRE		-
COMPTE DE REGLEMENT		-
<b>TOTAL</b>	-	-
<b>3. BANQUES AUTORISEES</b>		
<b>CPTES</b>		
UBA, Gabon		-
BIB, BF		-
UBA Tchad		-
UBA CI		-
UBA Cameroun		-
ECOBANK Senegal		-
<b>PLCTS &lt; 7 jours</b>		
<b>TOTAL B. Autorisées</b>	-	-
<b>4. TITRES COTES</b>		
<b>TOTAL</b>		
<b>5. AUTRES TITRES</b>		
Tbills		
Tbills OTC		
<b>6. PRETS &lt; 7J</b>		
<b>TOTAL</b>	-	-
<b>***** TOTAL LCY</b>	<b>LCY</b>	-
	Taux change	655,957
<b>7.CPTES CORRESP. EUR</b>		
DEUTSCHE BANK		-00
UBA, Pfc		-00
Branches		-00
<b>8. PLCTS EUR &lt; 7J</b>		
		-00
Charges		-
		-
		-
<b>*****TOTAL EUR</b>	<b>EUR</b>	-
	Taux change	503,000
<b>9. CPTES CORRESP. USD</b>		
BTCCO, NY		-00
UBA, Pfc		-00
UBA New York		-00
Branches		-00
UBA, Pfc (NGN)		-00
<b>10. PLCTS USD &lt; 7J</b>		
charges		-00
<b>*****TOTAL USD</b>	<b>USD</b>	-

ENGAGEMENTS	MONTANTS	EQUIV. LCY	POSITION CASH NETTE
<b>1. DEPOTS CLIENTELE</b>			
COMPTES COURANTS (XOF)		-	
DAT & BC < 7 jours	-	-	
<b>TOTAL</b>	-	-	
<b>2. BANQUES</b>			
<b>CPTES</b>			
UBA Cameroun		-	
UBA Gabon		-	
BIB, BF		-	
UBA CI		-	
UBA TCHAD		-	
UBA MALI		-	
UBA CONGO BRAZZAVILLE		-	
<b>EMPRUNTS &lt;7J</b>			
<b>TOTAL</b>	-	-	
<b>3. ENG. HORS BILAN &lt; 90J</b>			
<b>TOTAL</b>			
<b>***** TOTAL LCY</b>	<b>LCY</b>	-	-
	Taux change	655,957	
<b>4. ENG. HORS BILAN &lt; 7J</b>			
<b>TOTAL</b>			
<b>5. DEPOTS EN EUR</b>			
		-	
		-	
<b>*****TOTAL EUR</b>	<b>EUR</b>	-	-
	Taux change	503,000	
<b>6. DEPOTS EN USD</b>			
Abdoulaye SHEHU		-	
DAT en USD < 7 jours		-	
Niq Ambassy		-	
GIABA USD		-	
Ukaje NGOZI		-	
<b>7. ENG. HORS BILAN &lt; 7J</b>			
<b>TOTAL</b>			
<b>*****TOTAL USD</b>	<b>USD</b>	-	-



**Annexe 8 : Market Flash**

COUNTRY : SENEGAL									
MARKET FLASH AS AT END OF DAY 11/04/2013									
<b>1 CURRENCIES</b>									
Commentary:									
Open Positions:	Open Position	USD Equivalent	Int Limit in USD (OB)	Int Limit in USD (OS)	FX RATES:				
.USD		-	100 000,00	-5 000,00	YOUR CCY/USD	-			
.GBP		-	-	-	GBP/USD	1,5369			
.NGN		-	100 000,00	-	EURO/USD	1,3093			
.CAD		-	-	-	NGN/USD	0,006			
.EUR		-	20 000 000,00	-	USD/YOUR CCY-Official	501,00			
					USD/YOUR CCY-Parallel	501,0000			
					NGN/YOUR CCY	3,1900			
a .NET OPEN POSITION		-			USD/NGN	157,0533			
					CAD/USD	0,9880			
INTERNAL OPL LIMIT		20 200 000,00		-5 000,00	CHF/USD	1,0739			
<b>.REGULATORY LIMIT</b>									
<b>2 MONEY MARKET/FIXED INCOME</b>									
					<b>LIQUIDITY RATIO</b>				
					Benchmark (%)	11-Apr-13	10-Apr-13	9-Apr-13	
a Tenor	Market Rates				%				
OBB									
O/N	3,20%								
7 days	3,33%								
30 days	5,33%								
60 days	5,06%								
90 days	5,40%								
180 days	N/A								
360 days									
					<b>BANK LIQUIDITY POSITION</b>				
					Product	Benchmark	11-Apr-13	10-Apr-13	9-Apr-13
					VAULT CASH	2 000 000 000 XOF			
					CB ACCOUNT				
					PLACEMENTS				
Outstanding Inter-bank placements									
b	Counterparty	AMOUNT	RATE	TENOR (days)	START DATE	MATURITY DATE	MATURITY INTEREST	Days to maturity	Accrued Interest
									0 XOF
									0 XOF
									0 XOF
									0 XOF
									0 XOF
Outstanding Inter-bank takings									
c	Counterparty	AMOUNT	RATE	TENOR (days)	START DATE	MATURITY DATE	MATURITY INTEREST	Days to maturity	Accrued Interest
									0 XOF
									0 XOF
									0 XOF
									0 XOF
									0 XOF
<b>TOTALS</b>									
			#DIV/0!				0		0 XOF
Outstanding Inter-bank takings									
	Counterparty	AMOUNT	RATE	TENOR (days)	START DATE	MATURITY DATE	MATURITY INTEREST	Days to maturity	Accrued Interest
									0 XOF
									0 XOF
									0 XOF
	Totals	0 XOF							0 XOF
Outstanding Inter-bank placements									
	Counterparty	AMOUNT (XOF)	RATE	TENOR (days)	START DATE	MATURITY DATE	MATURITY INTEREST	Days to maturity	Accrued Interest
									0 XOF
									0 XOF
									0 XOF
									0 XOF



**Annexe 9 : Treasury Dash Board**

TREASURY DASH BOARD DECEMBER 11042013					
BALANCE SHEET REPORT AS AT:					
ASSETS	avril 10, 2013	avril 11, 2013	VARIANCE	VARIANCE ANALYSIS (REASONS FOR MOVEMENT)	
Cash & Clearing - LCY & FCY			-		
Due from CB			-	clearing	
Due from Local Banks			-		
Due from foreign banks			-	Incoming transfer	
Treasury Bills			-		
CBN Promissory note			-		
Bonds			-		
Placements - LCY			-		
Placements - FCY			-		
Investment Securities			-		
funds held in trust pledged as security			-		
Overdraft (LCY)			-		
Term Loan (LCY)			-		
Staff Loans			-		
Leases			-		
Staff Loans			-		
<b>Total LCY Loan</b>			-		
Overdraft (FCY)			-		
Term Loan (FCY)			-		
<b>Total FCY Loan</b>			-		
<b>Total Loans (LCY &amp; FCY)</b>			-		
Provision For Loans			-		
<b>Net Loan</b>			-		
Other Assets			-		
Fixed Assets			-		
<b>Total Assets</b>			-		
<b>LIABILITIES</b>					
Open Buy Back			-		
Demand			-	bills collection	
Savings			-		
BA/CP			-		
Call			-		
Term			-		
Sundry deposits			-	Incoming tfrs which has not been taken into account in DD	
<b>Total LCY Deposits</b>			-		
Domiciliary (USD)			-		
Takings (USD)			-		
Demand (USD)			-		
Savings (USD)			-		
Call (USD)			-		
Term (USD)			-		
Sundry deposits (USD)			-		
<b>Total FCY Deposits (USD)</b>			-		
<b>Total Deposit (LCY+FCY)</b>			-		
Other Liabilities			-		
Shareholders Equity			-		
<b>Total Liabilities</b>			-		
<b>TOTAL CONTINGENT LIAB/ASSETS</b>					
<b>TOTAL BALANCE SHEET</b>					
<b>BALANCE SHEET RATIOS</b>			<b>STATUTORY BENCH MARK</b>	<b>INTERNAL BENCH MARK</b>	<b>VARIANCE ANALYSIS (REASONS FOR MOVEMENT)</b>
Liquidity Ratio			75.00%	75.00%	
Cash Ratio					
Loan/Deposit Ratio (LCY)					
Loan/Deposit Ratio (FCY)					
Non earning assets/total assets					
Other asset/other liabilities					
W. Av. Cost of Funds (LCY)					
Overhead Cost					
Total Cost of Operations					
W. Av. Return on EA (LCY)					
Net Interest Margin (LCY) (%)					
Purchased funds/Total Deposit					

## BIBLIOGRAPHIE

- 1- A.SURVEY (2003), *Le risque de crédit, nouveaux enjeux bancaire*, Edition Dunod, Paris, 244 Pages.
- 2- AUGROS J. C et QUERUEL M. (2000), *Risque de taux d'intérêt et gestion bancaire*, Economica, 141 Pages.
- 3- BERNARD PH., LA FERRIERE B., TARDITS J. (1996), *Mesure et contrôle des risques de marché*, Economica, Paris 317 Pages.
- 4- BESSIS Joël (1995), *Gestion des risques et gestion actif passif des banques*, Dalloz, Paris 574 pages.
- 5- BOUDINOT, A. AI FRABOT J.C (1984), *Techniques et pratiques bancaires*, 4e Edition, Paris Edition SIREY, 358 pages.
- 6- BOURDIN J. (1980), *Monnaie et politique monétaire dans les pays africains de la zone franc*, Nouvelles Editions Africaines, 64 pages.
- 7- BUSSAC F. et QUINAULT M. (2001), *Le bilan d'une banque ou comment comprendre les états financiers bancaires*, Banque Editeur, Paris, 162 Pages.
- 8- CALVET H. (1997), *Etablissement de crédit : appréciation, évaluation et méthodologie de l'analyse financière*, Economica, Paris, 139 Pages.
- 9- DARMON J. (1998), *Stratégies bancaires et gestion de bilan*, Economica, Paris, 372 Pages.
- 10- De La BRUSLERIE Hubert (2002), *Trésorerie d'entreprises*, 1<sup>ère</sup> Edition DUNOD, Paris, 203 Pages.
- 11- DEMEY P., FACHOT A., et RIBOULET G. (2004), *Introduction à la gestion actif passif bancaire*, Economica, Paris, 101 Pages.

- 12- DESMICHT François, (2007), *Pratique de l'activité bancaire*, 2<sup>ème</sup> Edition, 354 Pages.
- 13- DESROCHES Alain, Al Leroy Alain, Al Vallée Frédéric (2003), *La gestion des risques : principes et pratiques*, Lavoisier, 286 Pages.
- 14- EL BABSIRI M. et DUPRE D. (1997), *ALM et techniques pour la gestion actif - passif*, ESKA, Paris, 174 Pages.
- 15- FORGET Jack, (2004), *Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière a court terme*, Edition D'organisation, 239 Pages.
- 16- G. ALPHONSI & P. GRANDJEAN (1984), *Pratique de gestion et d'analyse financière*, Les éditions d'organisation, Paris, 229 Pages.
- 17- Gérard NAULLEAU ; ROUACH (2000), *Contrôle de gestion et stratégie dans la banque*, Les Essentiels De La Banque, Paris, 128 Pages.
- 18- HASSID Olivier (2008), *La gestion des risques :les tops +*, 2<sup>ème</sup> Edition, Edition Dunod, Paris, 177 Pages.
- 19- HONORE Lionel Al Yves ROYER (2003), *Dictionnaire de la finance d'entreprise*, Edition BELIN SUP, Paris, 207 Pages.
- 20- J.M.Bequin, (2008), *L'essentiel des techniques bancaires*, Eyrolles, Paris, 105 Pages.
- 21- KEISER Jean Pierre (2004), *Gestion Financière*, 5<sup>e</sup> Edition, ESKA, Paris 638 Pages.
- 22- L.P PARLETIN (1967), *La banque métier du risque : techniques et professionnelles*, Paris, 181Pages.
- 23- LOBEZ Frédéric (2007), *Banques et marchés du crédit*, PUF, 192 Pages.
- 24- Luc Bernet-Rollande (2006), *Principes de technique bancaire*, Edition DUNOD, Paris, 325 Pages.
- 25- MEUNIER Henri ; BAROLET François De Boulmer(1984), *La trésorerie des entreprises : plan de trésorerie, plan de financement*, Edition Dunod, 177 Pages.

- 26- MICHEL ROUACH, GERARD NAULLEAU (1998), *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, Paris, 435 Pages.
- 27- Pierre MATHIEU et Patrick d'HEROUVILLE. (1998), *Les dérivés de crédit: Une nouvelle gestion du risque de crédit*, Economica, Paris, 512 Pages.
- 28- PUPION Pierre-Charles, (1999), *Economie et gestion bancaires*, DUNOD, Paris, 115 Pages.
- 29- ROUSSELOT Philippe ; VERDIE Jean François, (1999), *La gestion de trésorerie*, Edition Dunod, Paris, 292 pages.
- 30- SCHOETTEL, (2008), *Economie et stratégie bancaire*, 1ère Edition, Rennes 196 Pages.
- 31- SIMON Yves (1985), *Techniques financières internationales*, ECONOMICA, Paris, 443 Pages.
- 32- SYLVIE de COUSSERGUES(1982), *Gestion de la banque*, Dunod, Paris, 320 Pages.
- 33- VERNIMMEN Pierre, QUIRY Pascal & LE FUR Yann, (2010), *Finance d'entreprise*, 8e Edition DALLOZ GESTION, 1198 Pages.
- 34- Yazi Moussa (2012), *méthodologie de rédaction du mémoire Master-Dess*, 138 pages