



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

Master Professionnel
en Comptabilité et Gestion
Financière
(MPCGF)

Promotion 6
(2011-2013)

Mémoire de fin d'étude

THEME

L'optimisation de la gestion de trésorerie
dans une banque : cas de la BSIC-Bénin SA

Présenté par :

M. Far-Ann Akorédé YESSOUFOU

Dirigé par :

M. Eric HOUDO

Chef du Service Trésorerie BSIC-Bénin

AVRIL 2014

DEDICACE

A :

- ✓ mes parents pour les conseils et les multiples sacrifices consentis durant ces années d'études;
- ✓ mes sœurs pour leurs prières et pour le soutien sans faille qu'elles m'ont toujours porté;
- ✓ mes amis Clétus, Funmi, Prucilia, Raïssa, Marie France, Jean Luc, Rachid, Gilles, Giselle, Nancy, Noel, Kader et Mickael pour les défis relevés ensemble.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je témoigne ma profonde gratitude et mes remerciements les plus sincères à mon encadreur, monsieur Eric HOUDO, Chef du Service Trésorerie à la BSIC-Bénin SA, pour sa disponibilité et ses conseils.

Mes remerciements au corps professoral du CESAG et plus particulièrement à :

- ✓ monsieur Edgard SAIZONOU, Directeur Général Adjoint de la BSIC Bénin SA, pour cette opportunité de stage, sa disponibilité et le partage de connaissances;
- ✓ monsieur Moussa YAZI, Directeur de la formation et chef de département de CESAG BFCCA, pour ses précieux conseils;
- ✓ monsieur Bertin CHABI, Chef département de CESAG Exécutive, pour sa disponibilité et ses conseils;
- ✓ tous ceux dont les noms n'ont pu être cités, qu'ils trouvent en ce travail l'expression de ma gratitude.

ACRONYMES ET ABREVIATIONS

BADC :	Banque Africaine pour le Développement et le Commerce
BID :	Banque Islamique de Développement
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BP :	Balance de Paiement
BOAD :	Banque Ouest Africaine de Développement
BFR :	Besoin en Fonds de Roulement
BMTN :	Bons à Moyen Terme Négociables
BRVM :	Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
BSIC :	Banque Sahélo-saharienne pour l'Investissement et le Commerce
CEN-SAD :	Communauté des Etats Sahélo-sahariens
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CIC :	Comité Interne de Crédit
FAGACE :	Fonds Africain des Garanties et de Coopération Economique
FSA :	Fonds de Solidarité Africains
FR :	Fonds de Roulement
GIM-UEMOA :	Groupement Interbancaire Monétaire de l'UEMOA
GL :	General Ledger
JJ :	au Jour le Jour
MCCE :	Mouvement Comptable des Comptes des Correspondants à l'Etranger
PNB :	Produit Net Bancaire
SA :	Société Anonyme
SARL :	Société à responsabilité limitée
SURL :	Sociétés unipersonnelle à responsabilité limitée
SWIFT:	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
TCN :	Titres de Créances Négociables
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA :	Union Monétaire Ouest Africaine
VSAT:	Very Small Aperture Terminal

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Plan de financement	29
Tableau 2 : Budget de trésorerie.....	30
Tableau 3 : Ecritures comptables pour les prêts et emprunts interbancaires en blanc	34
Tableau 4 : Ecritures comptables pour les pensions interbancaires	35
Tableau 5 : Ecritures comptables pour les opérations sur titres	37
Tableau 6 : Calcul du ratio de couverture.....	75
Tableau 7 : Calcul du ratio de liquidité	76
Tableau 8 : Tableau de calcul du PNB	78
Tableau 9 : Tableau de calcul du PNB sur opérations de trésorerie.....	79
Tableau 10 : Calcul du coefficient d'exploitation	80

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Méthodologie	43
Figure 2 : organigramme du Service Comptabilité	59
Figure 3 : Situation des prévisions et réalisations budgétisées au 30/09/2012.....	74
Figure 4 : Situation des dettes et créances à long terme au 30/09/2012.....	76
Figure 5 : Situation des sources de placements et de financement.....	80

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Bilans 2009-2010-2011 BSIC-Bénin SA.....	90
Annexe 2 : Comptes de résultats 2009-2010-2011 BSIC-Bénin SA.....	91

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
ACRONYMES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES ANNEXES	vi
TABLE DES MATIERES.....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA TRESORERIE BANCAIRE.....	6
CHAPITRE 1. LA GESTION DE LA TRESORERIE BANCAIRE.....	8
1.1. Notion de trésorerie	8
1.1.1. Définitions et objectifs de la trésorerie bancaire	8
1.1.2. Rôle et missions du trésorier	12
1.2. Les principes généraux de la trésorerie bancaire.....	14
1.2.1. La gestion des risques bancaires.....	14
1.2.2. Le respect des normes de gestion et des normes prudentielles.....	19
1.3. Les différents marchés.....	20
1.3.1. Le marché monétaire	21
1.3.2. Le marché financier	22
1.3.3. Le marché des changes	23
1.3.4. Les intervenants.....	24
1.3.5. Les systèmes de paiement	25
CHAPITRE 2. L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA TRESORERIE.....	27
2.1. Outils de prévision de la trésorerie bancaire	27
2.1.1. Le plan de financement.....	27

2.1.2.	Le budget de trésorerie	30
2.1.3.	La gestion au jour le jour	31
2.2.	L'optimisation des opérations de trésorerie en francs	32
2.2.1.	Les opérations interbancaires	33
2.2.2.	Les opérations de pension.....	35
2.2.3.	Les opérations sur titres.....	36
2.2.4.	Les principales opérations : couverture, arbitrage, spéculations.....	37
2.2.5.	Suivi et contrôle à mettre en place pour l'optimisation.....	39
2.3.	L'optimisation des opérations de trésorerie en devises.....	40
2.3.1.	La position de change	41
2.3.2.	Suivi de la position extérieure	41
CHAPITRE 3.	METHODOLOGIE.....	42
3.1.	Méthodologie.....	42
3.2.	Les méthodes de collecte de données.....	44
3.3.	Analyse des données.....	45
DEUXIEME PARTIE :	ANALYSE DE L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA TRESORERIE BANCAIRE A LA BSIC-BENIN.....	47
CHAPITRE 4.	PRESENTATION DE LE BSIC-BENIN	49
4.1.	Historique	49
4.2.	Fonctionnement Général de la Banque.....	50
4.2.1.	Objectifs	50
4.2.2.	Environnement	51
4.2.3.	Ressources de la BSIC-BENIN	53
4.3.	Organisation de la Banque.....	53
4.3.1.	Le conseil d'administration	54
4.3.2.	La direction générale	54
4.3.3.	Les services des opérations bancaires locales	54

4.3.4.	Le service crédit.....	54
4.3.5.	Le service portefeuille	55
4.3.6.	Le service des opérations avec l'étranger.....	55
4.3.7.	Le service comptabilité.....	55
4.3.8.	Le service juridique, recouvrement des contentieux	55
4.3.9.	Le service informatique	56
4.3.10.	Le service administratif et du personnel	56
4.3.11.	Le service commercial	56
4.3.12.	Le service des marchés	57
4.3.13.	L'audit interne.....	57
4.3.14.	Les centres SWIFT	58
4.4.	Les activités de la BSIC-Bénin.....	58
CHAPITRE 5. LA GESTION DE LA TRESORERIE A LA BSIC-BENIN.....		59
5.1.	Description de la section trésorerie	59
5.1.1.	Les missions du chargé de la trésorerie de la BSIC-Bénin.....	60
5.1.2.	Les attributs du chargé de la trésorerie de la BSIC-Bénin	60
5.2.	Les opérations de trésorerie en francs	61
5.2.1.	Les prêts et emprunts interbancaires en blanc.....	61
5.2.2.	Opérations en pension	63
5.2.3.	Les opérations de titres	64
5.2.4.	Refinancement à la BCEAO.....	65
5.3.	Les opérations de trésorerie en devises	65
5.3.1.	Achat et vente de devises.....	66
5.3.2.	Les emprunts en devises	67
5.4.	La gestion quotidienne et périodique de la trésorerie au sein de la banque	67
5.4.1.	Le rapprochement des comptes correspondants	67

5.4.2.	La confection des Etats de la BCEAO	68
5.4.3.	La situation de trésorerie	71
5.4.4.	La réévaluation des comptes en devises	71
CHAPITRE 6. ANALYSES ET RECOMMANDATIONS SUR L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA TRESORERIE A LA BSIC-BENIN		73
6.1.	Analyse de la situation par les indicateurs d'optimisation	73
6.1.1.	Les écarts budgétaires.....	73
6.1.2.	Le respect des normes de gestion et normes prudentielles.....	75
6.1.3.	Le Produit Net Bancaire	77
6.1.4.	Le coefficient d'exploitation	80
6.2.	Analyse par les forces et faiblesses	81
6.2.1.	Les points forts	81
6.2.2.	Les points faibles	82
6.3.	Les recommandations	83
CONCLUSION GENERALE		86
ANNEXES		89
BIBLIOGRAPHIE		92

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Longtemps considérée comme une activité passive dans l'entreprise avec l'impératif de sécurité en matière de fonds disponibles, la gestion de trésorerie est devenue plus active et constitue une fonction vitale avec la mission d'apporter un surcroît de rentabilité à l'ensemble des activités.

L'objectif de la gestion de la trésorerie est la prévision des besoins, des insuffisances de trésorerie et l'identification des moyens de financement correspondants. La gestion de la trésorerie a donc pour but d'assurer la solvabilité à court terme et de veiller à ce que les niveaux de trésorerie restent satisfaisants dans le temps. De plus, une bonne gestion de la trésorerie permet d'optimiser le résultat financier grâce au placement des excédents et/ou le recours à des sources de financement. Il s'agit de trouver les meilleurs placements en termes de coût, de rémunération et de risque.

Ainsi, optimiser une trésorerie, c'est accélérer les encaissements pour éviter le coût réel des déficits, c'est réduire les excédents oisifs pour une bonne maîtrise des coûts d'opportunités ou manques à gagner. L'objectif est de maintenir un niveau de l'encaisse qui permet de couvrir d'une part les risques de défaillances des clients, de faire face au coût de financement et de ne pas négliger les opportunités de gains.

C'est dans cette même dynamique de recherche de performance que la Banque Sahélo-saharienne pour l'Investissement et le Commerce (BSIC) du Bénin s'est dotée d'un trésorier au sein de son Service Comptabilité depuis sa création en 2003.

La trésorerie de la BSIC -Bénin SA est constituée de ressources à court terme dont la banque a besoin pour accorder des crédits, réaliser des opérations en devises et faire des placements. Cependant, dans sa mission principale de maintenir les encaisses par l'ajustement des flux financiers, tout en minimisant les coûts des financements, et en optimisant le placement des excédents de trésorerie à très court terme, la section trésorerie se heurte quelque fois à un manque de liquidité à court terme, l'obligeant à emprunter sur

le marché monétaire. Par ailleurs, ses déséquilibres réguliers l'entraînent dans une situation où elle subit des pertes sur les fluctuations du taux de change sans pouvoir réagir.

Cette situation peut trouver réponse à travers plusieurs causes :

- une diminution du nombre de dépôts et la mauvaise négociation des taux de dépôts à terme de la clientèle,
- une mauvaise étude des meilleurs modes de financements,
- une mauvaise maximisation des produits financiers sur les opérations en devises,
- un déséquilibre de la situation financière,
- la place qu'occupe le responsable de la trésorerie au sein de la banque,
- la mauvaise utilisation des différentes techniques de prévision et de gestion de trésorerie,
- la mauvaise relation avec les autres banques et correspondants,
- absence de logiciel de trésorerie.

Les conséquences peuvent être les suivantes:

- les recours de façon courante à des emprunts interbancaires ou autres types de financement à coût élevé,
- les pertes successives d'opportunités de gains,
- perte de crédibilité vis-à-vis des tiers,
- une crise de liquidité,
- les pénalités sur réserves obligatoires à la BCEAO,
- une dégradation du résultat financier,
- la cessation de paiement.

Il existe plusieurs solutions possibles pour prévenir les crises ou tensions de trésorerie.

Elles consistent à :

- analyser les ratios de trésorerie,
- diversifier le portefeuille d'activités pour plus de produits (commissions, intérêts),
- veiller au respect des normes prudentielles de la banque centrale,
- maîtriser les outils de prévisions et de gestion de trésorerie en amont et la spécificité des différentes opérations en monnaie locale et en devises en aval.

Sachant que toutes les décisions de placement ou de financement de liquidité à court terme reposent sur des prévisions constamment établies, il sera question de retenir parmi toutes les solutions énumérées plus haut, la solution qui est à même de permettre à la BSIC Bénin SA d'avoir une trésorerie optimale.

Pour ce faire, nous pouvons retenir comme solution, la maîtrise des outils de prévisions et de gestion de trésorerie en amont et de la spécificité des différentes opérations en monnaie locale et en devises en aval.

La question fondamentale est : Que peut-on constater lorsqu'on analyse le mode d'optimisation de la gestion de trésorerie au sein de la BSIC Bénin SA ?

Aussi, il nous paraît opportun d'analyser les préoccupations suivantes :

- qu'est-ce que la gestion de la trésorerie bancaire?
- quels sont les missions et rôle d'un trésorier de la banque?
- quels sont les principes et le fonctionnement de la gestion de trésorerie?
- quels sont les indicateurs d'optimisation de la trésorerie bancaire ?
- Es-ce que la gestion de trésorerie est optimale au sein de la BSIC Bénin?

Ce sont autant de questionnements qui ont motivé le choix du thème «**L'optimisation de la gestion de trésorerie dans une banque : cas de la BSIC- Bénin SA** ».

L'objectif principal de cette étude est d'analyser la situation de la gestion de la trésorerie par les indicateurs d'optimisation afin d'apporter des suggestions susceptibles d'améliorer cette optimisation de la gestion de la trésorerie au sein de la BSIC-Bénin SA. Il s'agira spécifiquement :

- de décrire et d'analyser les outils de prévision au sein de la banque,
- d'analyser et évaluer les indicateurs d'optimisation de la trésorerie,
- de proposer des solutions.

Cette étude permettra à la BSIC Bénin de mieux optimiser sa gestion par une efficacité des prévisions à court terme et une facilité d'équilibrage du compte en monnaie banque centrale.

En ce qui nous concerne, cette étude approfondira nos connaissances théoriques acquises pendant le cours de gestion de trésorerie tout en les confrontant avec la pratique.

Dans la première partie, sera exposée une approche théorique de la gestion de la trésorerie bancaire. Cette partie permettra de faire ressortir les concepts clés sur la gestion de la trésorerie bancaire au sein de la banque, mais aussi les outils nécessaires pour faciliter la prise de décision. De même cette partie permettra de maîtriser certaines expressions relevant de notre thème et de définir un modèle d'analyse adéquat qui servira de référence au trésorier de la banque dans l'accomplissement de ses tâches.

La seconde partie permettra de présenter dans un premier chapitre la BSIC Bénin SA et son processus de gestion de la trésorerie dans un deuxième chapitre. Le dernier chapitre analysera la situation de la gestion de la trésorerie au sein de la BSIC-Bénin et apportera des suggestions susceptibles d'améliorer l'optimisation de cette gestion de la trésorerie.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE
L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA
TRESORERIE BANCAIRE**

La gestion de la trésorerie bancaire est une activité qui demande d'avoir des connaissances et des aptitudes pour se servir des différents outils et techniques modernes. La maîtrise de ces outils et techniques afin d'optimiser au mieux, implique de la part du trésorier, la connaissance des éléments qui composent la gestion de la trésorerie bancaire en francs ainsi qu'en devises et sur l'optimisation de cette dernière.

L'objectif de cette première partie est de présenter les différentes notions de la gestion de trésorerie bancaire, les différents outils de prévisions, les techniques d'optimisation des opérations en francs puis en devises et la méthodologie de l'étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1. LA GESTION DE LA TRESORERIE BANCAIRE

La trésorerie représente un champ de connaissances très vaste, en témoigne la grande variété d'écrits et publications concernant le sujet. Avant de se pencher sur les moyens de son optimisation, il s'agira de s'atteler à donner des éléments de réponse quant à la notion même de trésorerie, des principes qui lui sont rattachés et des différents marchés où elle intervient.

1.1. Notion de trésorerie

Plusieurs auteurs ont apporté une explication sur la notion de trésorerie. Dans la partie qui va suivre, seront définis cette notion ainsi que les différents rôles et missions du trésorier.

1.1.1. Définitions et objectifs de la trésorerie bancaire

La trésorerie peut être définie de plusieurs manières et ses objectifs sont multiples :

1.1.1.1. Définitions de la trésorerie

LEROY (1999 :9) définit la trésorerie comme l'ensemble des liquidités dont dispose une entreprise à un instant précis et qu'elle peut immédiatement utiliser pour faire face à des décaissements. Cette définition limitant la trésorerie aux postes du bas du bilan sera revue quelques années après.

Ainsi, FORGET (2005: 11) caractérise la trésorerie en ces termes : « la trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation ». Il ressort de cette idée que la trésorerie concerne aussi bien les postes du bas du bilan que les postes du haut du bilan.

Le lexique économique DALLOZ (2008), présente la trésorerie comme l'ensemble des moyens de financement liquides ou à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de toute nature : encaisses, crédits bancaires à court terme obtenus par mobilisation.

Selon VERNIMEN & al. (2009 : 1088), « la trésorerie d'une entreprise, à un instant donné, est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibilités) et son endettement bancaire et financier à court terme. C'est le cash dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si la banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme). Autrement dit, elle est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel de l'entreprise (FR) et son besoin en fonds de roulement (BFR) ». Il ressort de plus que l'existence de disponibilités n'implique pas automatiquement l'existence d'une trésorerie excédentaire. En effet, il faut prendre en compte les prévisions de trésorerie c'est-à-dire les encours de placement et les crédits à court terme. Il s'agit alors d'assurer l'équilibre des recettes et des dépenses à tout moment en contractant les emprunts nécessaires ou en plaçant les fonds disponibles, et en tout lieu en effectuant les mouvements de fonds nécessaires.

MEUNIER (2006 : 8-9) quant à lui distingue la trésorerie nette de la trésorerie potentielle. Pour lui la trésorerie nette représente soit le financement à court terme nécessaire à l'entreprise pour combler l'écart provenant de la différence entre le fonds de roulement net et le besoin en fonds de roulement, soit le placement à court terme effectué par l'entreprise grâce à l'écart positif (trésorerie excédentaire). La trésorerie nette, au sens large comprend aussi les prévisions de flux monétaires, les effets de commerce, les crédits fournisseurs non utilisés, les bons de caisse et les titres de placement que l'entreprise conserve et qu'elle peut négocier.

SION (2006 : 18), dans le même sens que MEUNIER définit la trésorerie potentielle comme étant la trésorerie nette et les réserves de créances et placements dont dispose l'entreprise.

LA BRUSLERIE (2012 : 37-38) indique qu'il n'y a pas opposition, mais continuité stratégique entre trésorerie potentielle et réelle. Pour lui la trésorerie potentielle correspond, à une date donnée, au montant des ressources de trésorerie disponible mais non utilisées. Il s'agit donc de tous les financements supplémentaires que l'entreprise peut mobiliser instantanément qu'elle qu'en soit la forme. La trésorerie potentielle peut s'analyser comme une option d'achat sur les opportunités d'investissement futures. Dans cette optique, l'existence d'une capacité d'endettement inemployée possède les mêmes effets qu'un portefeuille de liquidités placées à court terme, d'où son affirmation.

En ce qui concerne le secteur bancaire, «La trésorerie bancaire est constituée des ressources à court terme dont la banque a besoin pour accorder les crédits, ou alors les excédents des dépôts qu'elle collecte sur les prêts qu'elle accorde, excédent qui est à placer sur le marché monétaire» (DOC-ETUDIANT, 2011).

1.1.1.2. Objectifs de la gestion de trésorerie

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

- Gérer, contrôler et sécuriser l'ensemble des flux financiers de l'entreprise,
- Assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût ;
- Mener à bien l'arbitrage entre les types de produits de financement et de placement,
- Gérer les risques financiers et les risques de change,
- Optimiser et de gérer la relation banque- entreprise.

Selon MARMUSE (1998: 30), «La gestion de trésorerie a pour but premier de prévenir la cessation de paiement. Son autre but est d'optimiser le résultat financier. Ainsi, la gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent à l'entreprise d'assurer une utilisation optimale de ses excédents ou la recherche de moyens de financement à court terme au moindre coût : la gestion de trésorerie repose donc sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité».

Pour DE LA BRUSLERIE (1980 : chapitre5) «la contrainte objective de solvabilité est une condition de survie de l'entreprise». En effet la traduction juridique de l'insolvabilité est l'état de cessation de paiement. Or dans la grande majorité des cas, une telle situation aboutit à la liquidation de l'entreprise. (DE LA BRUSLERIE, 2012 : 8)

En ce qui concerne la rentabilité, SOW (2010 : 76 à77) précise que la rentabilité de la banque s'apprécie au moyen du «Produit Net Bancaire» (PNB) que l'on obtient par la différence entre « les produits d'exploitation bancaires » représentés par les intérêts et commissions perçus au titre des crédits alloués et prestations fournies, et les « charges d'exploitations » représentées par les intérêts payés à la clientèle en rémunération notamment de ses dépôts. Ce PNB, sera réparti entre les autres charges d'exploitation (électricité, eau, loyers, frais de justice etc....) et va dégager un résultat d'exploitation bénéficiaire ou déficitaire. Il est donc impératif pour la banque de dégager un PNB «suffisant», preuve d'une rentabilité satisfaisante, à la fois pour couvrir toutes les charges et dégager une marge bénéficiaire, qui va rémunérer le capital investi, sous forme de « dividendes », de «réserves» conservées pour conforter les fonds propres et donc la « solvabilité » et sous forme de «fiscalité» pour l'Etat.

1.1.2. Rôle et missions du trésorier

Le moyen le plus simple d'appréhender le rôle de la fonction trésorerie est le rappel des principales étapes de l'évolution du métier de trésorerie. Après avoir défini son rôle nous évoquerons ses missions

1.1.2.1. Le rôle du trésorier

Selon DE LA BRUSLERIE (2012 : 4 à7) à l'origine des années soixante, il était rare de voir un service ou une personne portant le nom de la fonction trésorerie «trésorier-comptable» dans l'entreprise. Il s'agit en fait d'une fonction classique de caissier adaptée à l'utilisation généralisée de moyens de paiement bancaires. Le trésorier-comptable est donc d'abord un comptable qui suit au jour le jour et en date de valeur la position des comptes bancaires de l'entreprise. Il confronte l'information comptable interne avec l'information externe transmise par les banques. Il doit s'assurer de l'existence d'une encaisse positive suffisante pour pouvoir faire face aux aléas. Il doit dans ce but prévoir la mise en place de lignes de crédits de trésorerie suffisantes pour faire face aux besoins qui se présenteraient. Ainsi JOBARD (1990 :4), le nomme « gardien de la liquidité de l'entreprise».

Au début des années 1970 avec l'apparition du principe de trésorerie zéro le trésorier a un objectif opérationnel clair: maintenir le solde bancaire global aussi proche que possible de zéro afin de minimiser les frais financiers et les coûts d'opportunité liés à des soldes respectivement débiteurs et créditeurs. Il gère donc les flux et les relations bancaires. Selon DE LA BAUME (1990), il devient le «garant de la solvabilité de l'entreprise».

Dans les années 80 et 90 avec les mutations de l'environnement financier et monétaire caractérisé par une volatilité des taux de change et des taux d'intérêt, le trésorier doit chercher à anticiper, mesurer et maîtriser les risques. Il est devenu technicien des marchés financiers. En plus de négocier ou arbitrer des financements à court terme, il participe à la définition et à la mise en place de financements par accès direct au marché.

Depuis 2010 avec la crise bancaire le trésorier s'investit d'avantage dans le pilotage du BFR. Il assure la qualité des partenaires financiers et sécurise l'accès au financement en réfléchissant sur des modes de financement alternatif.

Pour GAUGAIN & al. (2004: 43), le trésorier est chargé de prévoir et de gérer les flux financiers et les risques, d'organiser les relations avec les banques pour réduire les coûts, d'optimiser les financements et les placements, de garantir la liquidité et la solvabilité de son entreprise, en liaison avec les autres services de la société.

1.1.2.2. Missions du trésorier

DE LA BRUSLERIE (2012: 11à12) dresse une liste des missions du trésorier :

- prévoir les soldes de trésorerie jour par jour en date de valeur,
- rechercher et sélectionner les moyens de financement et les garanties bancaires adéquats,
- définir une politique de relation bancaire et négocier avec les partenaires bancaires,
- gérer les flux monétaires d'exploitation,
- appréhender, évaluer et gérer le risque de change,
- appréhender et évaluer le risque du taux d'intérêt,
- suivre et contrôler la trésorerie des filiales,
- contrôler les comptes bancaires,
- concevoir et mettre en place un système d'information,
- élaborer une organisation du ou des départements « trésorerie » et instaurer des procédures,
- négocier avec d'autres départements de l'entreprise,
- assurer une assistance technique et organisationnelle aux filiales ou aux départements de l'entreprise en matières financières,
- éviter le risque technique ou le risque de non-maîtrise de la technicité d'un

instrument ou d'une position financière,

- évaluer le risque de contreparties financières,
- analyser les résultats de la trésorerie,
- sécuriser les flux de paiement, les crédits et les placements,
- participer à la définition de politiques de gestion des risques de change et de taux d'intérêt,
- rendre compte à la Direction Générale de l'évolution des positions financières de l'entreprise.

1.2. Les principes généraux de la trésorerie bancaire

Il s'agira d'aborder la gestion des risques bancaires et le respect des normes de gestion et prudentielles imposées par la réglementation bancaire.

1.2.1. La gestion des risques bancaires

Les banques exercent leur activité dans un environnement en évolution, qui leur offre des opportunités mais qui se caractérise par des risques complexes et variables qui mettent en défaut les objectifs de la trésorerie bancaire. Par conséquent, le trésorier doit acquérir rapidement des capacités de gestion des risques bancaires si la banque veut survivre dans un environnement instable.

SOW (2010 : 67) définit le risque bancaire comme : «un évènement incertain se rapportant à l'activité bancaire».

Mais pour autant, le risque est considéré comme un concept valorisant. Ainsi, si la banque, sous prétexte de «risque de non remboursement», refusait d'exercer son activité de crédit, l'économie n'aurait pas été financée, et il n'y aurait pas eu de création de richesse pour satisfaire les besoins exprimés par les agents économiques. Il importe donc d'exercer l'activité tout en gérant le risque.

Ainsi, parmi les risques bancaires, le trésorier est le plus souvent confronté à gérer les risques financiers de liquidité, de taux d'intérêt, de change et de crédit.

1.2.1.1. Le risque de liquidité

CALVET (2002 : 120) définit ce risque comme : « le risque, pour un établissement de crédit, d'être dans l'incapacité de rembourser ses dettes à court terme, tout particulièrement ses dettes à vue (dépôts à vue et emprunts interbancaires au jour le jour), parce que les actifs détenus par cet établissement seraient à plus long terme et/ou ne seraient pas susceptibles d'être cédés sur un marché liquide».

Selon VAN GREUNING & al. (2004 :167 à171), la liquidité représente la capacité de la banque à faire face au reversement des dépôts et autres dettes et de couvrir les hausses de financement du portefeuille de prêts et du portefeuille d'investissement. La banque dispose d'un potentiel de liquidité lorsqu'elle peut obtenir les fonds nécessaires (par des dettes, par la titrisation ou par la vente d'actifs) rapidement et à un coût raisonnable. Les banques ont donc besoin de liquidités pour faire face aux fluctuations et pouvoir financer leur croissance.

La gestion de la liquidité est au cœur de la confiance des agents économiques dans le système bancaire car la banque doit pouvoir satisfaire certains engagements (comme les dépôts) dès lors qu'ils sont exigibles. Une pénurie de liquidité affectant une banque peut avoir des répercussions à l'échelle de tout le système bancaire car les banques sont liées entre elles par des opérations interbancaires.

Dans l'activité quotidienne, la gestion de la liquidité se fait habituellement à travers la gestion des avoirs de la banque et à moyen terme à travers la gestion de la structure des dettes. Pour juger de l'adéquation du niveau de liquidité d'une banque il faut analyser l'historique de ses besoins de financement, sa situation courante et ses besoins

prévisionnels de financement, les options dont elle dispose pour réduire ses besoins de financement ou pour obtenir des fonds supplémentaires et sa source de financement.

1.2.1.2. Le risque de taux d'intérêt

SIRUGUET (1998 :72) définit le risque de taux d'intérêt comme la sensibilité d'une position ou d'une situation à une fluctuation des taux d'intérêt.

D'après VAN GREUNING & al. (2004 : 249), toutes les institutions sont confrontées au risque de taux d'intérêt. Lorsque les taux fluctuent, les profils et les dépenses de la banque varient, de même que varie la valeur économique de ses actifs, de ses passifs et de ses positions hors bilan.

Ainsi, ils définissent le risque de taux comme la sensibilité du capital et du profit aux variations des taux d'intérêt. Ce risque est lié aux différences de calendrier entre les échéances des placements à taux variables des actifs et des passifs bancaires et des positions hors bilan. On parle de risque lié au repricing.

De manière générale, les banques s'efforcent de faire en sorte que la structure de repricing de leur bilan permette de maximiser leurs profits en fonction de l'évolution des taux d'intérêt. Cette structure de repricing peut aussi subir l'influence des problèmes de liquidité, surtout si la banque n'a pas accès à des produits dérivés des taux d'intérêt pour pouvoir considérer séparément la liquidité et le taux d'intérêt.

L'objectif de la gestion des risques de taux d'intérêt est de maintenir l'exposition dans les limites autorisées.

1.2.1.3. Le risque de change

VAN GREUNING & al. (2004 : 262) indiquent que le risque de change provient des fluctuations des taux de change entre la devise domestique de la banque et les autres

devises. Il provient d'un décalage entre la valeur des actifs et celle des capitaux et des dettes libellés en devise étrangère (ou vice versa), ou d'un décalage entre les créances à l'étranger et les charges à payer à l'étranger libellées en monnaie nationale. Ces décalages peuvent se produire aussi bien au niveau du principal que des intérêts échus. Le risque de change est spéculatif et peut donc engendrer un profit ou une perte, selon le sens des fluctuations des taux de change et selon que la position nette de la banque en devises étrangères est courte ou longue. Par exemple si cette position nette est longue, une dépréciation de la devise nationale entraînera un profit pour la banque, et une hausse entraînera au contraire une perte. En cas de position nette courte, les fluctuations du taux de change auront l'effet inverse.

Du point de vue pratique, les risques de change regroupent les éléments suivants :

- Le risque de transaction

C'est l'impact en termes de prix des fluctuations des taux de change sur les créances à l'étranger et sur les charges à payer à l'étranger : c'est-à-dire la différence entre le prix perçu ou payé et le prix comptabilisé en devise locale dans les comptes d'une banque ou d'une entreprise.

- Le risque économique ou risque d'activité

Il est lié à l'impact des fluctuations des taux de change sur la position concurrentielle d'une entreprise.

- Le risque de réévaluation ou de conversion

Il se matérialise lorsque les positions d'une banque en devises étrangères sont réévaluées en devise nationale ou lorsqu'une société mère centralise l'information financière ou établit périodiquement des comptes consolidés.

1.2.1.4. Le risque de crédit

Lorsque la banque décide d'accorder un crédit à un client, elle s'attend en fin de période et en hypothèse normale, à ce que le client lui rembourse le montant initial majoré des intérêts et des taxes. Mais il peut arriver que ce dernier ne rembourse que partiellement sa dette, tout comme il peut aussi arriver qu'il ne rembourse pas. Le banquier qui prête est donc en situation d'incertitude, en dépit de toutes les précautions dont il s'est entouré au moment d'octroyer le crédit.

Ainsi SOW (2010 : 70) indique que le « risque de crédit », autrement appelé « risque de non remboursement » ou « risque de contrepartie », est défini par Jean Luc SIRUGUET comme une « incertitude sur la valeur future d'une donnée actuelle ». La donnée actuelle est connue. C'est le montant du crédit, ainsi que les conditions et modalités. L'incertitude, c'est le sort qui est réservé à ce crédit dans le futur. Est-ce que ce crédit sera remboursé ? Le sera-t-il entièrement ou partiellement ? A bonne date ou avec du retard ?

A contrario, lorsque les crédits ne sont pas remboursés, ni le principal représentant les dépôts publics, ni les accessoires (intérêts et commissions) représentant la rémunération du banquier, des crédits alloués ou des prestations de services rendues , ni les taxes collectées pour l' Etat ne sont payés, alors même que les intérêts dus par la banque aux clients au titre des dépôts ainsi que les autres charges d' exploitation restent dus ,et seront payés sur les dépôts collectés, à défaut de PNB. Une telle situation est catastrophique dans la mesure où elle compromet l'aptitude de la banque à restituer les dépôts publics. Il revient donc au banquier de mettre en place des dispositifs pour éviter une telle situation.

Du point de vue de VAN GREUNING & al. (2004 :136),du fait des effets néfastes du risque de crédit, il est important d'assurer une évaluation complète de la capacité de la banque à évaluer, à administrer, à superviser, à mettre en œuvre et à recouvrer les prêts, avances, garanties et autres instruments de crédit. Cela permettra à la banque de déterminer

la pertinence de l'information financière reçue de l'emprunteur ou de l'émetteur d'un moyen de paiement, à partir de laquelle la banque aura décidé d'investir ou d'accorder un crédit.

1.2.2. Le respect des normes de gestion et des normes prudentielles

SOW (2006 :177) indique que ces normes de gestion comportent un ensemble de ratios imposés aux établissements de crédit qui ont trait :

- à la solvabilité qui, avant, était à hauteur de 4% au moins des risques nets par les fonds propres effectifs tels que définis par la réglementation comptable; ce ratio de 4% minimum à évoluer vers la norme internationale autrement dénommée ratio «Cooke » qui est de 8%.

$$\text{Ratio de solvabilité} = \frac{\text{Fonds propres effectifs de l'établissement de crédit}}{\text{Les risques nets}}$$

- A la couverture à hauteur de 50% au moins des emplois moyens et longs par des ressources stables, de même nature. Ainsi, interdiction est faite aux banques de faire de la transformation, c'est-à-dire de financer à partir des ressources courtes, souvent à vue, les investissements des entreprises.
- A la couverture du passif exigible à court terme par les actifs disponibles ou réalisables voire mobilisables à court terme. La corrélation entre ce ratio-ci et le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables, est évidente. En effet, le ratio de liquidité ne peut être observé par la banque qu'à la double condition : que ses emplois soient sains et qu'ils soient exigibles à court terme contrairement aux emplois longs. La norme actuellement est de 75%.

$$\text{Ratio de liquidité} = \frac{\text{Emplois à court terme}}{\text{Ressources à court terme}}$$

- A la division des risques pour éviter de faire porter par une seule banque les encours de crédits trop importants d'un seul client, par rapport aux fonds propres de cette même banque. Par ailleurs, le volume global des risques atteignant individuellement 25% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier, est limité à huit (8) fois le montant des fonds propres effectifs de l'établissement concerné.
- A la structure du portefeuille, exigeant de la banque une plus grande célérité dans la distribution des crédits, par une sélection rigoureuse des clients bénéficiaires, à partir des critères d'éligibilité aux accords de classement qui exigent de l'entreprise, la satisfaction au moins des ratios de base relatifs à l'indépendance financière, à la capacité de remboursement, au potentiel d'endettement, à la liquidité et à la rentabilité.

A ces normes s'ajoute la réserve obligatoire imposée par la réglementation bancaire. Elle consiste à détenir un minimum d'actifs liquides. Cette obligation prend la forme de réserves obligatoires qui représentent un pourcentage des dépôts collectés. La réserve est de 5% dans l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA).

1.3. Les différents marchés

Les banques ont de nombreux besoins de capitaux pour faciliter la gestion de leur trésorerie ou pour financer leurs investissements. Pour répondre à des besoins aussi variés dans leurs origines que par la diversité des opérateurs, il a été créé des marchés de capitaux.

1.3.1. Le marché monétaire

BERNET-ROLLANDE (2008 : 408) définit le marché monétaire comme le marché des capitaux à court terme. Il comprend un marché interbancaire réservé aux seuls professionnels et un marché de titres négociables ouvert à tous les agents économiques.

1.3.1.1. Le marché interbancaire

Sur ce marché s'opèrent de simples transferts de capitaux (prêts et emprunts «en blanc»), d'achats ou de ventes fermes d'effets, de pensions, de ventes de titres et d'opérations diverses. Les supports sont le plus souvent des effets publics, des effets privés représentatifs de crédits distribués, de billets représentatifs de créances éligibles au marché hypothécaire, des Titres de Créances Négociables (TCN). Il s'agit de billets émis par l'emprunteur en représentation de sa dette. En pratique, le compartiment du "jour le jour" représente une grande partie des opérations sur le marché interbancaire.

1.3.1.2. Le marché des titres de créances négociables

A côté du marché interbancaire ont été créés des marchés de titres de créances négociables sur lesquels tous les agents économiques sont habilités à traiter. Les titres de créances négociables sont des formules de placement à échéance fixe, d'une durée minimum d'un jour sauf pour les bons à moyen terme. Les différents titres de créances négociables sont les suivants :

- Les certificats de dépôts : ils sont émis par les établissements de crédit, leur durée est comprise entre 1 jour et 1 an.
- Les billets de trésorerie : ils sont émis par les entreprises, hors établissements de crédit, ayant plus de 2 ans d'existence. Ce sont généralement les sociétés pouvant faire un appel public à l'épargne, les entreprises du secteur public, les groupements d'intérêt économique. Leur durée est comprise entre 1 jour et 1an.

- Les bons du trésor négociables : ils sont émis par le trésor pour une durée comprise, entre 13 semaines et 5 ans. Ils sont émis par adjudication à la BCEAO.
- Les bons à moyen terme négociables (BMTN) : (ils ont une échéance supérieure à 1 an ; il n'y a pas de durée maximale. La notation par une agence spécialisée est obligatoire.

1.3.2. Le marché financier

BERNET-ROLLANDE (2008 : 416) définit le marché financier comme le marché des capitaux à long terme. Pour RAMAGE (2002 : 25), le marché financier est lui-même composé de plusieurs marchés complémentaires :

1.3.2.1. Le marché primaire

Sur ce marché, les agents économiques se procurent des capitaux en échange de valeurs mobilières. En d'autres termes, c'est le marché qui crée des valeurs mobilières lors d'une constitution, d'une émission d'un emprunt obligataire ou lors d'une augmentation de capital. Il permet d'assurer le financement à long terme de l'économie.

1.3.2.2. Le marché secondaire

Sur ce marché, les agents économiques s'échangent les valeurs mobilières qu'ils possèdent en portefeuille. C'est le marché de l'occasion des valeurs mobilières.

1.3.2.3. Le marché dérivé

Il a pour objet de permettre aux opérateurs de gérer leurs risques. Ce marché est composé d'un marché réglementé et d'un marché de gré à gré.

Le marché réglementé concerne les marchés organisés par les entreprises qui définissent des produits standards en assurant les transactions et en assumant à travers une chambre de compensation, le risque de défaillance des acteurs de marché.

Le marché de gré à gré met en relation directement deux acteurs privés. Il offre une très grande souplesse dans le montage de produits standardisés.

1.3.3. Le marché des changes

Hormis le marché monétaire et le marché financier sur lequel les banques peuvent emprunter, il y'a aussi le marché des changes qui comporte un marché au comptant, un marché à terme (DESMITCH, 2007 :153).

1.3.3.1. Le marché des changes au comptant

Ce marché est encore appelé «le marché spot». Il concerne les transactions effectuées immédiatement telles les opérations de change manuelles effectuées par les touristes, mais aussi et surtout les écritures passées entre institutions financières (échange de sommes importantes dans les devises différentes). Les livraisons de devises s'effectuent dans les deux jours ouvrables suivants.

1.3.3.2. Le marché du dépôt

C'est le marché sur lequel se traitent les opérations en devises entre banques sous forme d'emprunts et de prêts. Ce marché, appelé aussi marché interbancaire des devises, est organisé selon les règles très précises quant aux taux, aux durées et calculs d'intérêts.

1.3.3.3. Le marché des changes à terme

C'est le marché où les devises s'échangent pour un montant et à un cours déterminé immédiatement mais pour une livraison à une date future et prédéterminée. Ce marché

peut être utile pour un exportateur qui doit recevoir des devises à une échéance donnée et qui souhaite dès maintenant figer le cours de change de son exportation afin de garantir le produit de ses ventes en devise nationale. On retrouve sur ce marché également des contrats d'échange de devises (swaps). Ceux-ci constituent un engagement d'acheter ou de vendre au comptant un montant de devises et de revendre ou racheter à terme ce même montant de devises.

1.3.4. Les intervenants

Sur ces marchés interviennent plusieurs acteurs :

- La commission bancaire : elle est chargée du contrôle des établissements de crédit et est investie pour ce faire, de pouvoirs très larges d'investigation et de sanction, allant de la mise en garde, au retrait d'agrément pur et simple. (SOW, 2006 :180)
- Les opérateurs : Ce sont les établissements de crédit, le trésor public, la banque centrale, l'institut d'émission, la caisse des dépôts et les sociétés d'investissement. Les opérateurs peuvent intervenir soit en tant que prêteurs, soit en tant qu'emprunteurs, soit le plus souvent à la fois comme prêteurs et comme emprunteurs. Les négociations ont lieu par usage de systèmes de télétransmission. La fluidité du marché est assurée par des intermédiaires dont le rôle sur le marché monétaire est de rapprocher prêteurs et emprunteurs.
- Les intermédiaires : Ce sont les entreprises d'investissement qui ont pour profession principale de fournir des services d'investissement.
- L'autorité des marchés financiers : Il est chargé du contrôle de l'activité des entreprises d'investissement sur le marché financier. Dans l'UMOA, il s'agit du Conseil Régional de l'Épargne Publique et des Marchés Financiers. (SOW, 2006 :176)

- La BCEAO, a pour missions principales : l'émission monétaire, la gestion de la politique monétaire, l'organisation et la surveillance de l'activité bancaire ainsi que l'assistance aux Etats membres de l'Union. (BCEAO, 2013)

1.3.5. Les systèmes de paiement

Il existe deux (2) systèmes de paiement : SWIFT et STAR-UEMOA

1.3.5.1. SWIFT

D'après BERNET-ROLLANDE (2008: 35), Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications (SWIFT) est un réseau possédé par les banques qui sert aux échanges interbancaires mondiaux (7000 institutions y sont raccordées dans 192 pays.) et qui a su s'imposer comme un standard dans différents systèmes de règlement.

FIMARKETS (2013) indique que son objet est d'assurer le fonctionnement d'un réseau international de communication électronique entre acteurs des marchés. Sur ce réseau, les participants échangent des messages standardisés relatifs aux opérations financières telles que : les ordres d'achat et de vente, les confirmations d'exécutions de transactions, les instructions de règlement-livraison, les ordres de paiement. Il offre également aux participants un haut niveau de garantie en termes de rapidité, de fiabilité et de sécurité.

1.3.5.2. STAR-UEMOA

STAR-UEMOA est le système régional de règlement brut en temps réel des transactions d'importance systémique (notamment les gros montants). Son démarrage opérationnel est intervenu le 25 juin 2004. STAR-UEMOA est un système central auquel les participants directs sont connectés via les réseaux Swift ou privés de la BCEAO.

La mise en place de ce système de paiement vise à assurer la célérité des paiements, réduire leurs coûts de gestion des opérations, favoriser le développement et l'intégration des marchés de capitaux régionaux et enfin maîtriser les risques. STAR-UEMOA permet aux banques :

- d'optimiser la gestion de leur trésorerie grâce à la réduction des intermédiaires et à la célérité du système ;
- des échanges interbancaires en temps réel dans la région ;
- de réduire les risques de paiement et de rendre les transactions interbancaires plus fluides ;
- de réduire le délai des transferts intra-UEMOA de 3 semaines à moins d'une minute ;
- de régler les soldes de compensation dans un délai plus court.

Les participants éligibles au système sont : la BCEAO, les banques et établissements financiers, le Dépositaire Central / Banque de Règlement de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM), le Groupement Interbancaire Monétique de l'UEMOA (GIM-UEMOA) et la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD).

Ce premier chapitre nous a permis de nous familiariser avec les notions de la gestion de trésorerie à travers les définitions de plusieurs auteurs, les principes généraux de la trésorerie bancaire et les différents marchés pour les opérations de trésorerie. Le deuxième chapitre quant à lui mettra l'accent sur l'optimisation de la gestion

CHAPITRE 2. L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA TRESORERIE

Pour GAUGAIN & al. (2004 :137), l'optimisation de la gestion de la trésorerie est l'objectif premier du trésorier, dans la mesure où l'objectif prioritaire d'un service trésorerie consiste à minimiser les frais financiers et à maximiser les produits financiers.

Ainsi pour ce faire, l'organisation des outils de la gestion prévisionnelle des flux, la maîtrise des modes de financement et de placement en monnaie locale et en devises, doivent faire l'objet d'une attention certaine de la part du trésorier et constituent les moyens traditionnels de l'optimisation de la trésorerie dans une banque.

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons aux outils de prévisions de la trésorerie qui va faciliter la gestion de la trésorerie bancaire en amont pour l'équilibrage. Nous nous pencherons également sur l'optimisation des opérations de trésorerie bancaire en monnaie locale puis en devises en les définissant et en décrivant leur comptabilisation, leur suivis et contrôle.

2.1. Outils de prévision de la trésorerie bancaire

Les prévisions de trésorerie constituent l'élément fondamental pour la gestion et l'optimisation de la trésorerie. A partir du plan de financement, élaboré généralement par le directeur financier, sont réalisés des prévisions à court terme et à très court terme. Ces prévisions doivent, par leur qualité et fiabilité permettre d'assurer l'optimisation de la gestion des flux recherchés par le trésorier pour minimiser les flux.

2.1.1. Le plan de financement

GAUGAIN & al. (2004 :116) définissent la plan de financement comme un document de synthèse qui regroupe l'ensemble des décisions d'investissement et de financement

généralisant des flux et traduit les incidences monétaires des décisions à long terme. Il est établi par le directeur financier qui fixe le cadre de travail du trésorier.

L'élaboration de ce plan de financement résulte d'une préoccupation stratégique à un horizon de 3 à 5 ans. Un solde résultant de la différence entre les ressources et les emplois est calculé pour chaque année et le plan de financement est équilibré quand le solde cumulé final est positif ou nul.

Le trésorier détermine les prévisions à court terme à partir de ce plan, en élaborant le budget de trésorerie, puis les prévisions à très court terme au jour le jour.

Dans le secteur bancaire, ROUACH & al. (2009 :261), le nomme tableau de financement. Il permet de prévoir les conditions d'équilibre financier du groupe à partir de l'identification des besoins de financement liés d'une part, à l'exploitation et d'autre part, aux investissements. Ces besoins seront couverts notamment par les fonds propres, les emprunts obligataires et subordonnés et les ressources de trésorerie.

Sur le plan de la forme, le plan de financement peut se présenter de la façon suivante :

Tableau 1 : Plan de financement

	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Ressources					
1) Capacité d'Autofinancement					
2) Prix de cession des éléments d'actifs cédés					
3) Augmentation du Capital					
4) Subventions d'Investissements					
5) Apports Associés en Compte Courants					
6) Nouveaux Emprunts Souscrits					
7) Prélèvements sur le Fonds de Roulement					
8) Autres ressources					
= Total des ressources (1)					
Emplois					
1) Dividendes à payer					
2) Programme d'Investissements					
3) BFR à financer					
4) Reconstitution du FR					
5) Remboursement du Capital des anciens emprunts					
6) Autres besoins à financer					
= Total des Emplois ou Besoins (2)					
= Solde Annuel (1) – (2)					
= Solde cumulé sur la période					

Source : ROUSSELOT (1999 :43)

2.1.2. Le budget de trésorerie

ROUACH & al. (2009 :265), indiquent que le budget décline le plan selon un horizon annuel et un échéancier comptable financier précis. Il permet de disposer de prévisions de résultat à fin de période : le semestre et l'année et de plus en plus fréquemment, le trimestre voir les mois.

Sous la forme, il peut se présenter sous la forme suivante :

Tableau 2 : Budget de trésorerie

Rubriques	Janvier	Février	Mars
1. Encaissement d'Exploitation	+			
Encaissements sur CA antérieurs				
Encaissements sur CA budgétisés				
2. Encaissements hors Exploitation	+			
Total Encaissements				
3. Décaissements d'Exploitation	-			
Décaissements sur achats antérieurs				
Décaissements sur achat budgétisés				
Salaires et Charges sociales				
Travaux, fournitures et services extérieurs				
Frais divers de gestion				
TVA à payer				

Autres impôts et taxes				
Frais financiers				
4. Décaissements hors Exploitation				
Total Décaissements	+			
5. Solde Encaissements/Décaissements	+/-			
Situation initiale de Trésorerie	+/-			
Encaisse Minimale	-			
Solde cumulé avant	+/-			
Encaisse Minimale	-			
Solde Cumulé avant Financement/Placement	+ /-			
Financement : crédits nouveaux	+			
Financement : remboursement	-			
Financement : décaissements	-			
Placement : encaissement	+			
Solde de Trésorerie Cumulé	+/-			

Source : DE LA BRUSLERIE (1999 :43)

2.1.3. La gestion au jour le jour

D'après GAUGAIN & al. (2004 :126), l'élaboration du budget de trésorerie mensuel constitue une étape importante qui doit être cependant complétée par celle des prévisions à très court terme. L'objectif de ces prévisions est de permettre d'optimiser la gestion des fonds disponibles dans l'entreprise, afin de minimiser les frais financiers. Pour ce faire elle doit prévoir parfaitement ses flux de trésorerie.

En banque la prévision de liquidité du jour J s'appuie sur le solde réconcilié de la fin de journée J-1, auquel vont venir s'agréger tous les flux entrants et sortants prévisionnels de la journée J.

Le calcul doit être finalisé suffisamment tôt pour laisser le temps au trésorier de couvrir la position, c'est-à-dire d'emprunter le besoin de trésorerie ou placer l'excédent sur le marché interbancaire. Pour les soldes en devises, il faut en plus tenir compte des décalages horaires. Ainsi pour une banque donnée, le solde prévisionnel de J en Yen doit en fait être calculé dès J-1, tandis que le solde en dollar US bénéficie d'un délai plus court que celui de l'Euro. (FIMARKET, 2013)

2.2. L'optimisation des opérations de trésorerie en francs

Selon GELAIN (1992 :101), ces opérations concernent essentiellement le marché interbancaire le plus souvent à court terme : elles permettent à la banque d'assurer sa liquidité et notamment de satisfaire au régime des réserves obligatoires chez la banque centrale, dans les meilleures conditions. La plupart des banques sont surtout emprunteuses nettes sur le marché (en tenant compte des mobilisations auprès de la BCEAO), mais elles s'efforcent de réaliser de multiples opérations de prêts et d'emprunts en francs, compte tenu des opportunités de marché, pour dégager une marge positive. Ces opérations sont très liées aux opérations sur le marché monétaire, examinés avec les opérations sur titres.

Après avoir défini et décrit ces opérations nous aborderons leur suivi et contrôle à mettre en place pour leur optimisation.

2.2.1. Les opérations interbancaires

Une opération interbancaire est une opération de prêt ou d'emprunt à court terme entre les banques, par opposition avec l'activité des banques auprès de leurs clients ou d'autres institutions financières. Les opérations de trésorerie interbancaires se distinguent selon la monnaie utilisée, selon les taux, selon le support et selon le mode de paiement des intérêts.

Ainsi :

- selon la monnaie on distingue les opérations interbancaires en monnaie locale et en devises,
- selon les taux, les opérations sont réalisées soit à taux fixe, soit à taux référencé (taux moyen mensuel du marché monétaire) auquel s'ajoute une marge du prêteur,
- selon le support, on distingue les opérations en blanc et les pensions,
- selon le mode de paiement des intérêts, on a les prêts et emprunts à intérêts précomptés et à intérêts post-comptés.
- selon la durée on distingue les opérations au jour le jour et des opérations à termes. Les opérations au jour le jour sont dites intra-journalières. La durée n'excède pas un jour ouvré. Elles sont souvent réalisées pour résorber un simple déséquilibre momentané de trésorerie des banques au compte ordinaire à la banque centrale. On rencontre deux types d'opérations au jour le jour selon la date de mise à disposition de fonds et la date de remboursement :

- Les opérations over night : la mise à disposition des fonds se fait le jour même de la négociation de l'opération et le remboursement intervient le lendemain ouvré.
- Les opérations Tom-Next ou Tomorrow Next: la négociation de l'opération a lieu à J, la mise à disposition de fonds est effectuée à J+1 et le remboursement intervient à J+2 le surlendemain ouvré.

- Les opérations à préavis sont des opérations à termes mais qui ne comportent pas d'échéance fixe jusqu'à la dénonciation de l'opération par l'une des deux parties. A partir de cette dénonciation, l'échéance intervient au terme du préavis contractuel. Il est rappelé que l'échéance à retenir est alors la durée des préavis plus un jour.

Tableau 3 : Ecritures comptables pour les prêts et emprunts interbancaires en blanc

Les prêts	Les emprunts
<p>A la date d'engagement :</p> <p>Débit 1311 Prêt au jour le jour</p> <p> Ou 1331 Prêt à terme</p> <p>Crédit 1111 BCEAO</p>	<p>A la date d'engagement :</p> <p>Débit 1111 BCEAO</p> <p>Crédit 1731 Emprunt au jour le jour</p> <p> Ou 1751 Emprunt à terme</p>
<p>A la date de remboursement :</p> <p>Débit 1111 BCEAO</p> <p>Crédit 7013 Intérêts acquis</p> <p> 1311 Prêt au jour le jour</p> <p> Ou 1331 Prêt à terme</p>	<p>A la date de remboursement :</p> <p>Débit 6017 Intérêts dus</p> <p> 1731 Emprunt au jour le jour</p> <p> Ou 1751 Emprunt à terme</p> <p>Crédit 1111 BCEAO</p>

Source : BCEAO (1994)

2.2.2. Les opérations de pension

Une pension est une opération par laquelle une personne (le cédant) cède en propriété à une autre personne (le cessionnaire) qui s'engage irrévocablement à les lui rétrocéder pour un prix et à une date convenue des effets privés ou publiques, de valeurs mobilières (actions et obligations) ou TCN.

L'opération de pension s'analyse alors comme une cession temporaire de titre, une opération par laquelle une banque obtient d'une consœur (autre banque) une avance de trésorerie garantie par des valeurs (titre ou effet) qu'elle donne en pension.

GELAIN (1992 :103) précise que les opérations de pension sont à intérêts post comptés et d'une durée maximale de 2 ans.

Suivant les instructions de la BCEAO (1994) les écritures sont les suivantes :

Tableau 4 : Ecritures comptables pour les pensions interbancaires

Les valeurs reçues en pension	Les valeurs données en pension
<p>A la date d'engagement :</p> <p>Débit 1321 Valeurs reçues en pension JJ</p> <p style="padding-left: 40px;">Ou 1341 Valeurs reçues en pension à terme</p> <p>Crédit 1111 BCEAO</p>	<p>A la date d'engagement :</p> <p>Débit 1111 BCEAO</p> <p>Crédit 1741 Valeurs données en pension JJ</p> <p style="padding-left: 40px;">Ou 1761 Valeurs données en pension à terme</p>
<p>A la date de remboursement :</p> <p>Débit 1111 BCEAO</p> <p>Crédit 7013 Intérêts acquis</p> <p style="padding-left: 40px;">1321 Valeurs reçues en pension JJ</p> <p style="padding-left: 40px;">Ou 1341 Valeurs reçues en pension à terme</p>	<p>A la date de remboursement :</p> <p>Débit 6017 Intérêts dus</p> <p style="padding-left: 40px;">1741 Valeurs données en pension JJ</p> <p style="padding-left: 40px;">Ou 1761 Valeurs données en pension à terme</p> <p>Crédit 1111 BCEAO</p>

Source : BCEAO (1994)

Ces opérations exigent donc de la part du prêteur une grande confiance en la solvabilité de l'emprunteur et privent le prêteur de possibilités de refinancement puisque la créance n'est pas matérialisée par un « papier ». C'est pourquoi elles concernent principalement des banques emprunteuses de première catégorie et que leur échéance est en général à court terme (le plus souvent au jour le jour). Elles représentent une part importante des transactions sur le marché interbancaire. Elles sont en général conclues au téléphone, directement entre les parties (sans intermédiaire). La négociation porte sur le montant, l'échéance, le taux et la date de valeur.

2.2.3. Les opérations sur titres

Selon l'instruction n°94-10 relative à la comptabilisation des titres appartenant aux banques et établissements financiers, sont considérés comme titres :

- les valeurs mobilières (actions et obligations),
- les bons du trésor et autres titres négociables (les valeurs du trésor),
- d'une manière générale, toutes les créances autres que les bons de caisse, représentées par un titre négociable sur le marché.

GELAIN (1992 :104) affirme que les opérations sur titres représentent une part capitale des activités bancaires, en forte croissance au cours des dernières années. Pour lui, c'est selon la destination, c'est-à-dire l'intention de la banque que sont classés de façon comptable les titres suivant les catégories suivantes :

- titres de transaction sont des titres négociables destinés à être revendus au plus tard dans les 6 mois pour réaliser un profit,
- titres de placement destinés pour une durée supérieure à 6 mois mais sans conservation jusqu'à l'échéance, pour en tirer un revenu direct ou une plus-value,

- titres d'investissement qui sont à revenu fixe que la banque a l'intention de détenir durablement, en principe jusqu'à l'échéance, pour en tirer un revenu.

Tableau 5 : Ecritures comptables pour les opérations sur titres

Titres de transaction	Titre de placement	Titres d'investissement
A l'achat (au comptant) Débit 302 Titres de transaction Crédit 251 Compte SGI	A l'achat Débit 303 Titres de placement (y compris les produits à recevoir) Crédit 251 Compte SGI	A l'achat Débit 304 Titres d'investissement Crédit 251 Compte SGI
Réévaluation mensuelle au cours du marché : -Si hausse Débit 302 Titres de transaction Crédit 70 Produits -Si baisse Débit 60 Charges Crédit 302 Titres de transaction Revente (au comptant) Dégager le résultat en produit (70) ou en perte (60)	Pour l'arrêté au 31 décembre Débit 303 Titres de placement (produits à recevoir) Crédit 70 Produits d'exploitation	Pour l'encaissement des intérêts Débit 251 Compte SGI Crédit 703 Produits-intérêts perçus
Reclassement des titres non revendus dans les 6 mois Débit 303 Titres de placement Crédit 302 Titres de transaction	Réévaluation mensuelle au cours du marché : -Si hausse Débit 303 Titres de placement Crédit 703 Produits -Si baisse Débit 603 Charges Crédit 303 Titres de placement Revente (au comptant) Dégager le résultat en produit (70) ou en perte (60)	Remboursement à l'échéance : Débit 251 Compte SGI Crédit 304 Titres d'investissement

Source : BCEAO (1994)

2.2.4. Les principales opérations : couverture, arbitrage, spéculations

Pour maximiser ces produits générés par ces placements et réduire au tant que possible les charges de financement tout en contrôlant les risques, le trésorier procède à des opérations de couverture, d'arbitrage et de spéculation.

2.2.4.1. La couverture

ROUYER & al. (2003 :158) présentent les opérations de couverture comme étant des instruments assimilables à des paravents qui permettent aux structures qui savent en faire bon usage, de se prémunir contre des variations de taux d'intérêt ou encore de change qui pourraient pénaliser leur résultat.

Elle consiste à la mise à disposition des fonds relatifs à un engagement de placement pris par la banque ou à une transaction effectuée par la banque pour le compte de son client.

2.2.4.2. L'arbitrage

Selon DEBEAUVAIS & al. (1992 :82), l'arbitrage est une technique qui consiste à identifier les insuffisances de toute nature du marché et en tirer profit sans aucune prise de risque. Pour ce faire, le trésorier de la banque prend continuellement des décisions relatives aux placements à effectuer, en fonction du montant, de la durée du placement, du type de placement et du niveau du risque. Il s'agit d'un arbitrage permanent, basé sur des simulations ou des comparaisons effectuées en termes de gains ou de frais et en même temps de montant placé sur une durée plus ou moins longue, afin de rentabiliser au moindre coût les excédents de trésorerie. Lorsqu'il s'agit pour la banque de se financer, la simulation porte essentiellement sur les taux d'intérêt offerts par les emprunteurs par rapport à la durée et aux montants proposés.

2.2.4.3. La spéculation

Elle peut être définie comme une opération financière ou commerciale qui consiste à profiter des fluctuations naturelles du marché en vue d'en tirer un maximum de bénéfices. GELAIN (1992 :116) la définit comme la prise de position ouverte risquée pour réaliser un gain en anticipant une évolution favorable du marché sur une période donnée.

2.2.5. Suivi et contrôle à mettre en place pour l'optimisation

Il s'agit de s'assurer de l'évidence de toutes les opérations de trésorerie en francs qui ont été passées dans la journée. Le trésorier doit s'assurer de l'exactitude de ses soldes de compte auprès de la BCEAO et des autres confrères à partir des relevés qu'il utilise pour faire des rapprochements. Il doit s'assurer que toutes les opérations instruites relèvent de ses attributions et sont validées dans le strict respect de la réglementation des procédures de la banque. Il faut souligner l'importance d'un suivi particulier des résultats de ces opérations largement déficitaires du fait de la faiblesse des commissions perçues. Il doit vérifier la cohérence des informations de gestion qu'il requière avant d'engager des instructions.

Pour GELAIN (1992 :239), ces informations de gestion ne sont intéressantes que par des comparaisons avec les périodes antérieures, les prévisions, d'autres banques, ou grâce à des ratios les reliant à d'autres informations comptables ou statistiques, externes ou internes : évolution de la masse monétaire, indice de prix, taux du marché monétaire....

Concrètement, les informations de gestion sont regroupées essentiellement par nature d'opérations bancaires :

- Pour les opérations interbancaires et de trésorerie, nous avons :
 - l'évolution de l'actif, du passif, de la différence « Actif-Passif »,
 - l'évolution du coût des emprunts, du produit sur prêts, à comparer avec le taux moyen du marché monétaire,
 - la part des comptes à moyen terme et à long terme, à taux fixe, à taux variable,
 - l'analyse de la différence « Actif-Passif », par durée restant à courir,
 - l'analyse des opérations interbancaires du hors- bilan.
 - la détermination de l'échéancier des opérations à taux fixe pour dégager le

risque de taux et calculer le résultat (perte) que provoquerait une variation adverse de 1% des taux, par exemple.

- Pour les titres, il s'agit :
 - du rendement moyen des titres de transaction, de placement et d'investissement,
 - du rendement moyen des titres de participation et de filiales, avant et après les plus ou moins-values de cession,
 - de l'évolution des produits sur l'activité financière : droits de garde, commissions sur les différentes natures d'opérations financières...

2.3. L'optimisation des opérations de trésorerie en devises

GELAIN (1992 :104) indique que la trésorerie en devises de la banque découle des opérations conclues avec sa clientèle d'entreprises, d'institutions financières. Elle découle d'autre part des opérations en devises propres à la banque : dotations et prêts aux succursales à l'étranger, acquisitions de titres de placement et de participations, emprunts obligataires. Elle est également liée à l'équilibre de la trésorerie en francs, pour couvrir des besoins de liquidité ou employer des capacités de financement en francs, pour couvrir les risques d'évolution des taux à moyen terme.

Il appartient à la banque de gérer cet ensemble pour répondre à différents objectifs : assurer la liquidité par devise, rentabiliser les excédents de trésorerie, se couvrir des risques d'évolution des cours de change et des taux d'intérêt, avoir une part du marché des changes significative tant national qu'international, dégager un profit par des opérations entre différentes places en recherchant les opportunités des marchés.

2.3.1. La position de change

DURBENET (2000 :96) définit la position de change comme la différence à un instant donné entre les flux liés aux créances et ceux liés aux dettes. La position est dite longue si elle est positive et dite courte si elle est négative.

2.3.2. Suivi de la position extérieure

La position extérieure de la banque correspond au solde net entre ses avoirs et ses dettes à l'extérieur, en l'occurrence auprès de ses correspondants à l'étranger. Dans le cadre de leurs activités courantes tous les établissements de crédit sont assujettis à la réglementation de change n° R09/98/CM/UEMOA qui définit des règles et normes à respecter dans la conduite de leurs opérations. Ces normes définissent 80% de rapatriement des fonds liés à des opérations d'exportation dans le pays d'origine de la banque et 20% de fonds qui doivent être logés sur leur compte chez le correspondant étranger. Aussi, ces 20% ne doivent pas dépasser 5% de leurs dépôts à vue sous condition de leur rapatriement. Ce suivi de la position extérieure est retracé par un mouvement comptable des comptes des correspondants à l'étranger (MCCE) tenue par la banque ainsi que la BCEAO, et répertorié de façon journalière toutes les opérations émises comme reçus. C'est cet état qui permet d'identifier la position courte ou longue de la banque à l'extérieur. Le non-respect de ces normes est passible de sanctions disciplinaires ou pécuniaires par la BCEAO. (BSIC-BENIN SA, 2012)

Ce deuxième chapitre nous a permis de comprendre dans un premier temps la gestion de trésorerie en amont à travers ces outils de prévision, puis dans un deuxième temps les opérations de trésorerie en francs et en devises, leur suivi et contrôle pour une optimisation de la gestion de trésorerie.

CHAPITRE 3. METHODOLOGIE

Dans ce chapitre, il s'agira d'élaborer un modèle conceptuel que nous allons suivre pour analyser l'optimisation de la gestion de trésorerie au sein de la BSIC-Bénin. En outre, la construction de ce modèle nous permettra de déceler les forces et faiblesses de la structure quant à la gestion de la trésorerie mais aussi de formuler des recommandations. Nous aborderons ensuite les différentes méthodes dont nous nous servirons pour effectuer la collecte de données nécessaires à notre étude.

3.1. Méthodologie

Selon KHOURY (1999 :164), il y'a autant de modèles d'analyse financière qu'il y'a d'analystes et de préoccupations d'analyse. L'idée qu'il importe de retenir est que toute analyse financière doit être structurée en fonction de sa finalité peu importe le modèle. Il n'existe donc pas de modèle universel adapté à une analyse financière de l'entreprise, ni à la gestion de trésorerie.

Notre méthodologie décrit les étapes de notre étude au sein de la BSIC-Bénin. Ce modèle est présenté à la figure suivante.

Figure 1 : Méthodologie

<u>Phases</u>	<u>Etapes</u>	<u>Outils</u>
Phase préparatoire	Prise de connaissance de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> – Analyse documentaire – Observations
	Description de la prévision de trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> – Analyse documentaire – Observations
Phase de réalisation	Description des opérations de trésorerie en francs et outils mis en place	<ul style="list-style-type: none"> – Analyse documentaire – Observations
	Description des opérations de trésorerie en devises et outils mis en place	<ul style="list-style-type: none"> – Analyse documentaire – Observations
	Situation de trésorerie locale et extérieure par l'analyse des indicateurs d'optimisation	Interview
Phase d'action	Forces et faiblesses dans l'optimisation de la trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> – Analyse documentaire – Observations – Interview
	Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> – Questionnaire

Source : nous-mêmes.

3.2. Les méthodes de collecte de données

Pour la rédaction, seront collectés, exploités et analysés des documents financiers et comptables ainsi que des informations issues d'entretiens et d'observations durant le stage au Service Comptabilité. Les outils de collecte de données retenus sont l'analyse documentaire, l'observation, l'interview et le questionnaire.

3.2.1. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire a consisté, à exploiter tout document nécessaire à la compréhension et à la rédaction du travail. Pour s'imprégner du fonctionnement de la gestion de trésorerie et apprécier son optimisation. Ont été consulté comme documents :

- Les ressources de la bibliothèque du CESAG,
- Le manuel de procédure administratif et comptable,
- Les rapports du comité trésorerie,
- Les anciens mémoires déposés par des stagiaires à la BSIC-BENIN.

3.2.2. L'observation

L'observation a permis d'apprécier les pratiques dans l'organisation de la banque. Elle a consisté à observer ce qui se passe au sein de la trésorerie, à noter comment le trésorier se comporte au sein de la BSIC, comment il réagit face à une situation donnée et comment il exécute ses tâches quotidiennes compte tenu de l'environnement de la banque.

3.2.3. L'interview

L'interview a consisté à un échange verbal au cours duquel des questions sont posées, sans exprimer d'opinions propres pour récolter les informations. Les rencontres avec le contrôleur de gestion a permis de mieux appréhender les prévisions de flux de trésorerie au

sein de la BSIC-Bénin. Avec le trésorier, la rencontre a permis de comprendre le fonctionnement de la gestion de trésorerie et les moyens mis en place pour le suivi et le contrôle des opérations de trésorerie pour aboutir à leur optimisation.

3.2.4. Le questionnaire

Il aura pour but de poser une série de questions au personnel du Service Comptabilité afin de satisfaire au mieux, les interrogations concernant l'organisation et le fonctionnement de la trésorerie et sa gestion. Cela permettra d'analyser les données recueillies et de déceler les forces et faiblesses.

3.3. Analyse des données

Les données recueillies, en interne comme en externe, permettrons de faire une analyse de la gestion de la trésorerie au sein de la banque, de faire ressortir les forces et faiblesses du système d'optimisation de la banques afin de suggérer quelques recommandations.

Ce chapitre permet de faire ressortir la démarche empruntée dans le cadre de notre étude et les outils à manipuler pour l'atteinte des objectifs. Il s'agira donc d'observer un respect de la méthode utilisée et de ses spécifications. . Il se présente aussi comme une transition et marque donc l'achèvement de la revue de littérature et le passage à la partie pratique de cette étude.

Conclusion première partie

Au terme de la première partie de ce travail, il était question des généralités sur la gestion de la trésorerie bancaire et les outils à mettre en place par le trésorier pour son optimisation. La gestion de trésorerie se veut essentiellement prévisionnelle. Il s'agit de prévoir, les insuffisances afin d'optimiser ses charges, et les facilités de trésorerie pour maximiser les gains. Le suivi peut se faire à l'aide des fiches pluriannuelles, périodiques et surtout quotidiennes, qui mettent en évidence les déficits et excédents momentanés de trésorerie, et font appel aux décisions de gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE
L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA
TRESORERIE BANCAIRE A LA BSIC-BENIN**

A la suite de la description théorique de l'optimisation de la gestion de la trésorerie bancaire, une description pratique du thème étudié ainsi que son analyse seront procédées. Cette description sera toutefois précédée d'une présentation de la BSIC-Bénin.

Ainsi, dans le premier chapitre, la banque sera présentée dans son ensemble.

Dans le deuxième chapitre, la gestion de la trésorerie, telle qu'elle se déroule au sein de la BSIC-Bénin, sera abordée. Aussi, sera-t-il question de mettre en œuvre la démarche méthodologique décrite dans la revue de littérature.

Enfin, dans le dernier chapitre nous analyserons la situation de la gestion de la trésorerie par les indicateurs d'optimisation et nous apporterons des suggestions susceptibles d'améliorer l'optimisation de la gestion de la trésorerie au sein de la BSIC-Bénin.

CHAPITRE 4. PRESENTATION DE LE BSIC-BENIN

Ce chapitre de notre étude est consacré à la description de l'existant. Ce chapitre présente la BSIC (Banque Sahélo-saharienne pour l'investissement et le commerce) à travers sa mission, ses structures et son organisation.

4.1. Historique

La communauté des Etats Sahélo-sahariens (CEN-SAD) a été créée par le traité du 04 février 1998 à Tripoli (Libye) par les leaders et chefs d'états des pays membres, persuadés que l'action commune dans la complémentarité est la meilleure voie pour l'intégration des états et peuples de la région sub-saharienne. Le 04 Avril 1999, fut signée la convention portant sur la création à Tripoli de la Banque Africaine pour le Développement et le Commerce (BADC). Elle exerce des activités bancaires, financières et commerciales y compris celles relatives au financement du commerce extérieur et des investissements. Elle met un accent particulier sur le financement de l'extension et de la modernisation des outils de promotion des PME-PMI. C'est dans le but de renforcer sa vocation universelle dont les objectifs essentiels visent à promouvoir le développement socio-économique que les pères fondateurs de la BADC ont décidé lors d'une réunion de la déployer dans les Etats membres de la CEN-SAD à travers l'implantation de filiales. Les filiales Benin, du Burkina Faso, du Mali, du Niger, du Sénégal et du Tchad sont nées de la première vague d'implantation.

La filiale du Bénin a reçu son agrément par arrêté du 11 août 2003 N°912/MFE/DC/SGM/DGTCP/DAMF/BMC. Fixé à 1.500 000 000 de FCFA à la constitution, le capital social de la BSIC-BENIN a été porté à 4.301 000 000 de FCFA puis à 5000 millions de FCFA par augmentations successives. Il sera porté plus tard à 9220 millions de FCFA. Le capital social, divisé à 50 000 actions de 100 000 FCFA chacune est détenu par la BSIC-BENIN-Tripoli à hauteur de 49.998 actions soit 99,99 %. Le directeur général et l'un de ses administrateurs étant individuellement attributaire d'une action.

4.2. Fonctionnement Général de la Banque

Il s'agira de décrire les objectifs, l'environnement et les ressources de la banque.

4.2.1. Objectifs

Pour mener sa mission, la BSIC-BENIN s'est assigné certains objectifs à savoir:

- Contribuer au développement économique et social des Etats membres ;
- Soutenir les économies de la communauté à travers le financement des secteurs porteurs de croissance ;
- Promouvoir l'investissement dans les états membres de la CEN-SAD ;
- Promouvoir les échanges commerciaux entre les Etats membres de la CEN-SAD ;
- Financer les crédits de campagnes et des produits primaires de base (coton, arachide, sésames, cacao etc.), besoins productifs et au besoin d'exploitation courante des entreprises commerciales (concours en trésorerie ou engagements par signature).

Comme toute structure qui cherche la pérennité, le groupe BSIC-BENIN utilise des voies et moyens nécessaires qui se définissent par :

- Un réseau de correspondants bancaire à travers le monde ;
- Une coopération avec des institutions financières régionales, internationales et des organismes spécialisés dans la garantie des investissements tels que : le Fonds de Solidarité Africains (FSA), le Fonds Africain des Garanties et de Coopération Economique (FAGACE), la Banque Islamique de Développement (BID), etc. ;
- Un réseau de communications moderne VSAT (Very Small Aperture Terminal) ;
- Un Centre de formation bancaire du groupe en réponse au souci du groupe de doter ses filiales d'un personnel hautement qualifié dans tous les domaines de la profession bancaire.

4.2.2. Environnement

DE MONTMORILLON & al. (1995 : 31) décompose l'environnement en trois parties dont deux seront examiner ci-dessous.

4.2.2.1. L'environnement interne

Il est constitué de l'ensemble de catégories d'acteurs avec lesquels l'entreprise entretient des relations directes. Voici les éléments clés:

- La clientèle

C'est l'élément le plus important de toute entreprise. Elle est le cœur, le socle sur lequel repose l'évolution, le bon fonctionnement et la survie de l'entreprise. C'est pourquoi il faut une gestion et une communication rigoureuse à l'endroit de ces dernières. De façon générale, la BSIC-BENIN bénéficie d'une clientèle assez importante. Elle peut être réparti comme suit :

- Les entreprises privées ;
 - Les particuliers ;
 - Et les sociétés et entreprises d'Etat.
- La concurrence

Selon le dictionnaire Larousse elle se définit comme étant « les rivalités d'intérêts entre deux ou plusieurs personnes provoquant une compétition en particulier entre commerçants ou industriels qui tentent d'attirer à eux la clientèle par les meilleures conditions de prix, de qualité... ». La BSIC-BENIN est en rude compétition avec:

- ECOBANK qui, par sa politique de conditions souples tente d'augmenter sa part de marché ;
- La BOA avec ses années d'expérience et ses agences ;

- La DIAMOND BANK avec ses agences construites de la même façon et situées dans les principaux pôles de développement économique du pays qui cherche à se faire une image ;
 - La Société Générale des banques au Bénin, la Banque Régionale de Solidarité, la Banque Atlantique, la Banque Internationale de Bénin, UBA, ORABANK et encore la BGFIBanque.
- Les fournisseurs

Ce sont les qui fournissent les matériels, les mobiliers de bureau, fournitures et divers services dont l'entreprise a besoin pour son fonctionnement. Ils peuvent pénaliser l'entreprise s'il y'a non-respect des délais de livraison.

- Les employés

Ce sont des personnes recrutées pour faire fonctionner l'entreprise par la vente de ses produits et les prestations de ces différents services. Ces personnes sont des intermédiaires privilégiés entre les clients et la direction générale.

4.2.2.2. L'environnement externe

Selon DE MONTMORILLON & al. (1995 : 31), l'environnement externe est constitué d'un ensemble de dimensions : environnement politique, légal, économique, technologique, sociologique, démographique...

- L'environnement technologique

Le monde est en pleine évolution technologique. En effet, la technologie et l'ensemble de la technique moderne et complexe comprenant l'informatique, l'Internet, l'intranet...

La BSIC-BENIN dans le souci de satisfaire sa clientèle, essaie d'être à la pointe de la technologie grâce à son service informatique et à son centre SWIFT.

- L'environnement juridico-politique

Le Bénin est un pays politiquement stable du fait de son option démocratique. La mise en application de sa constitution et surtout des textes en matière du droit commercial permet d'affirmer que la BSIC-BENIN a eu la chance de s'implanter dans un environnement politiquement et juridiquement favorable aux affaires.

- L'environnement démographique

Le Bénin connaît actuellement une croissance démographique importante. Un nombre important d'étrangers choisissent le Bénin comme terre d'accueil ce qui constitue une opportunité à saisir par la BSIC-BENIN.

4.2.3. Ressources de la BSIC-BENIN

Comme ressources, la BSIC-BENIN dispose de :

- Ressources Humaines (elles regroupent le personnel de l'entreprise) ;
- Ressources Matérielles (ce sont les moyens de déplacement, les outils de travail...);
- Ressources Financières (les réserves, les dotations en un fonds spécial par les Etats membres, les dépôts, les emprunts, la mobilisation de l'épargne à l'intérieur et à l'extérieur de ses Etats membres, la majoration (les pénalités perçues sur les retards de + remboursement) et les intérêts).

4.3. Organisation de la Banque

La structure d'une entreprise peut être définie comme un ensemble de voies de communication qui sert à la transmission de l'information. Selon AUBERT-KRIER (1975) la structure est ce qui décrit les rapports des différents services entre eux, avec des liaisons hiérarchiques existant entre les chefs à différents niveaux. Pour Drucker (1975), c'est un ensemble de moyens pour atteindre les objectifs et les buts des institutions. La BSIC-Bénin SA dispose d'une structure hiérarchisée dont l'organe supérieur est le conseil d'administration. Elle dispose aussi d'une direction générale, d'un service d'Audit interne et des 10 services techniques cités ci-dessous.

4.3.1. Le conseil d'administration

Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de l'institution. C'est l'organe suprême de gestion. Son rôle se résume à l'élaboration de la politique générale de la banque. Il veille aussi à la mise en application.

4.3.2. La direction générale

Elle est la centrale décisionnelle de toutes les opérations effectuées au sein de la banque. Elle est assurée par un directeur général, proposé par le Président Directeur Général du groupe, qui lui est nommé par le conseil d'administration. Le Directeur Général supervise et coordonne toutes les activités en collaboration avec ses deux adjoints. A cette direction s'ajoutent les 10 services techniques.

4.3.3. Les services des opérations bancaires locales

Il s'occupe de la gestion de toutes les opérations courantes conformément au respect des normes définies par la banque centrale. Il s'occupe également des opérations suivantes:

- Ouverture et fermeture de compte,
- Opération de retrait et le versement,
- Certification des chèques,
- Opérations de compensation.

4.3.4. Le service crédit

Ses attributions sont les suivantes :

- le traitement des demandes de crédits,
- le suivi des facilités échues,
- le suivi des informations trimestrielles sur les cautions et le renouvellement des garanties,
- la présentation au renouvellement des facilités échues.

4.3.5. Le service portefeuille

Il se charge :

- de la mise en place du crédit,
- du suivi du paiement,
- de la gestion des effets de commerce,
- des créances impayées.

4.3.6. Le service des opérations avec l'étranger

Il effectue les opérations suivantes avec l'étranger :

- le crédit documentaire,
- la remise documentaire,
- les opérations de change,
- les opérations de domiciliation (import/export).

4.3.7. Le service comptabilité

Il effectue les opérations qui se rapportent :

- au rapprochement des comptes des correspondants,
- à l'arrêté des comptes,
- aux déclarations fiscales,
- à la déclaration des états financiers de la BCEAO,
- la liquidation des factures.

4.3.8. Le service juridique, recouvrement des contentieux

Le service juridique intervient en amont et en aval des opérations de l'avant. Il vérifie d'une part :

- les contrats avec les différents fournisseurs et le Tiers,
- des dossiers juridiques de base d'ouverture de compte.

D'autre part, en tant que rapporteur du CIC, il procède à :

- l'évaluation des biens proposés en garantie par les clients,
- la gestion des garanties et le renouvellement,
- le recouvrement des créances,
- la gestion des contentieux.

4.3.9. Le service informatique

Ce service est responsable :

- du système d'information,
- de la centralisation de toutes les données,
- de l'assistance du service commercial dans l'utilisation du logiciel « SMART BANK »,
- de la maintenance puis de l'entretien des micro-ordinateurs.

4.3.10. Le service administratif et du personnel

Il a pour mission :

- la gestion du personnel,
- la signature des contrats,
- la formation,
- le traitement des demandes de congés,
- La logistique et les approvisionnements.

4.3.11. Le service commercial

Ce service a pour fonctions :

- l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi de l'exécution des plans d'action commerciale, des communications et de campagne commerciale ;
- la prospection ;
- le démarchage la clientèle ;
- la gestion de la clientèle ;
- la conception et la promotion de nouveaux produits.

4.3.12. Le service des marchés

Il s'occupe essentiellement de la gestion des engagements par signature (conscient et aval) et du financement des marchés.

4.3.13. L'audit interne

L'audit interne est relié au département de l'audit et de l'inspection du siège. Une copie des rapports est envoyée à la direction générale tandis que l'original est adressé au département de l'audit et de l'inspection du siège.

Les tâches effectuées par ce service se déroulent en deux phases que sont :

- Le contrôle a priori qui se fait sous forme de contrôle fonctionnel,
- Le contrôle à posteriori composé de contrôles ci-après : les contrôles périodiques, les contrôles quotidiens, le contrôle hebdomadaire et les contrôles mensuels.

Les missions d'audit programmées sont effectuées sur la base d'un planning élaboré et validé par le débarquement de l'audit et de l'inspection du siège.

Les contrôles inopinés se font sur l'initiative du Directeur Général, de l'Auditeur Interne ou même du Siège.

4.3.14. Les centres SWIFT

Ce service se charge du transfert d'argent par des messages financiers. SWIFT est un service financier dont le siège se trouve en Belgique. Par l'abonnement à Swift, la banque échange avec des correspondants partout dans le monde.

4.4. Les activités de la BSIC-Bénin

La BSIC-Bénin en tant que banque commerciale :

- assure ses services grâce des instruments modernes de paiement,
- finance les besoins d'exploitations de sa clientèle par des apports de fonds de roulement, les cautions, des avals, des prêts à court, moyen, et à long terme, des escomptes commerciales, des facilités de caisse, des découverts, des avances, etc.
- participe au financement des crédits de campagne,
- assure les opérations domestiques et internationales qui sont entre autres : le virement de compte à compte, les virements interbancaires, la domiciliation de salaire, les transferts reçus et émis, les crédits documentaires, les chèques sur places et hors places, les escomptes de chèques, les chèques de voyage.

En sa qualité de banque d'investissement elle :

- finance également les projets d'investissements productifs des entreprises commerciales et industrielles des secteurs privés, mixtes et publics,
- assure les engagements par signature : caution sur marché, caution en douane, aval, lettre de garantie, etc.

Ce chapitre a permis de présenter la BSIC Bénin en passant en revue son fonctionnement général, son organisation et ses activités. Le chapitre suivant sera consacré à la description de la gestion de trésorerie de la BSIC Bénin SA afin d'analyser de formuler des recommandations dans notre dernière partie.

CHAPITRE 5. LA GESTION DE LA TRESORERIE A LA BSIC-BENIN

La section trésorerie de la BSIC-Bénin gère la trésorerie locale et extérieure de la banque. Elle veille à ce que la banque dispose de fonds suffisant à la bonne marche quotidienne de son activité. Sa mission principale est la gestion optimale de la liquidité en assurant les disponibilités courantes nécessaires pour la bonne marche des activités.

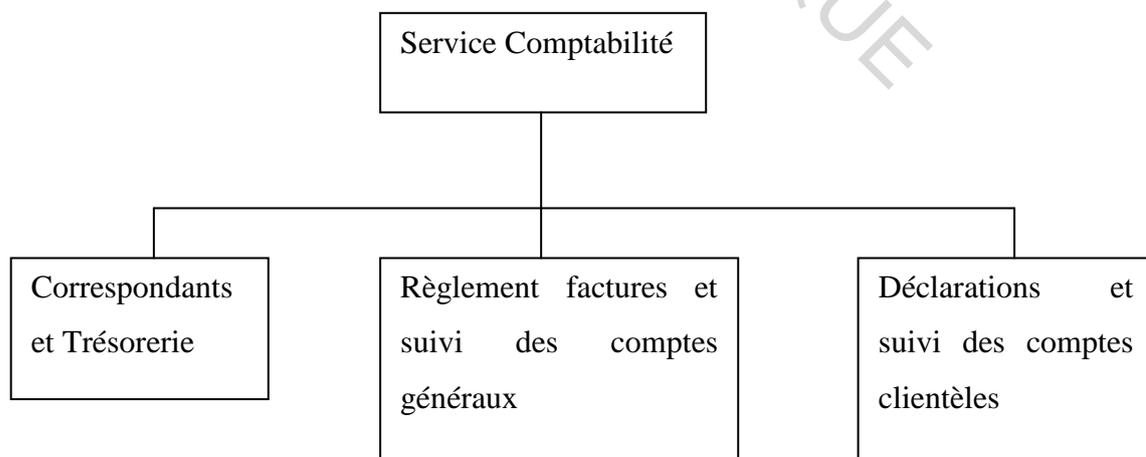
Dans le cadre de sa mission, la trésorerie est constamment en relation avec la BCEAO, le trésor public, les autres banques locales, les filiales du groupe BSIC et les correspondants extérieurs. Elle intervient sur le marché monétaire dans le cadre des opérations interbancaires, et sur le marché des changes pour les opérations en devises.

Dans ce présent chapitre, nous décrivons les missions et attributions du trésorier de la BSIC-Bénin, les opérations de trésorerie en francs et en devises, puis enfin la gestion quotidienne et périodique de la trésorerie au sein de la banque

5.1. Description de la section trésorerie

La section trésorerie de la BSIC-Bénin est au sein du Service Comptabilité. La localisation de cette section est illustrée par la figure suivante.

Figure 2 : organigramme du Service Comptabilité



Source : Manuel de procédure du service comptabilité BSIC Bénin SA

5.1.1. Les missions du chargé de la trésorerie de la BSIC-Bénin

Pour une bonne gestion des flux et des soldes, le trésorier de la banque doit remplir les missions suivantes :

- identifier et suivre en date de valeur les besoins de trésorerie,
- l'équilibrage des comptes,
- la gestion des excédents de trésorerie et des placements à court terme,
- la gestion quotidienne des taux de change,
- le suivi du dénouement des suspens dans les comptes de correspondants.

5.1.2. Les attributs du chargé de la trésorerie de la BSIC-Bénin

Le trésorier de la BSIC-Bénin s'est vu affecter les attributions suivantes :

- le suivi de la trésorerie,
- l'élaboration des états de trésorerie (situation de trésorerie, bilan de trésorerie...),
- la production des états de la BCEAO (Marché monétaire, position extérieure, états de la Balance de Paiement (BP)),
- la production des états de rapprochement des comptes de correspondants et de la régularisation des éventuels suspens,
- l'établissement des justificatifs des comptes manipulés,
- l'envoi des relevés aux différentes filiales,
- la répartition des charges salariales par agence,
- la comptabilisation des produits "bancassurance",
- la vérification de premier niveau des comptes de la compense,
- le secrétariat du service comptabilité,
- la comptabilisation des opérations de la trésorerie (transfert, injection de liquidité, emprunts et prêts interbancaires...),
- l'élaboration des cours quotidiens applicables à la clientèle,
- l'exécution des autres tâches attribuées à lui par la hiérarchie.

5.2. Les opérations de trésorerie en francs

Le trésorier dans le cadre de sa mission a pour obligation d'apprécier la trésorerie de la banque et de prendre des décisions de placement en cas d'excédent et d'emprunt en cas de besoin. Son premier recours est le marché interbancaire de l'UEMOA, lieu où uniquement les banques de la zone francs CFA s'échangent des liquidités sous forme de prêts et emprunts à court terme. Les opérations effectuées sur le marché sont constituées des prêts et emprunts interbancaires en blanc et des pensions livrées.

5.2.1. Les prêts et emprunts interbancaires en blanc

La banque pour combler ses déficits ou excédents peut emprunter ou prêter en blanc à une autre, c'est-à-dire sans garantie. Autrement dit, la banque prêteuse ne reçoit pas de sûretés en garantie de la bonne fin de son prêt.

C'est une opération très risquée car en cas de défaut la banque prêteuse ne dispose pas à priori d'actifs pouvant être cédés pour le remboursement de sa créance. C'est pour cette raison que la BSIC-Bénin procède à une sélection rigoureuse des contreparties avec lesquelles elles concluent ces opérations. A cet effet, le trésorier de la BSIC-Bénin a pour obligation de demander à ses confrères d'envoyer leurs derniers états financiers qu'il analyse. Il envoie par la suite une note de service sur lequel il mentionne son intention de réaliser un prêt ou un emprunt, la nomination de sa contrepartie, le taux, la durée de l'opération, surtout les raisons relatives à l'état de sa contrepartie dans le cas d'un prêt et relatives aux conditions de l'opération dans le cas d'un emprunt. Cette note est adressée au comité de crédit qui est chargé d'autoriser les opérations.

Les opérations en blanc se concluent généralement pour des durées allant entre un (01) jour à trois (03) mois et à des taux compris entre 4 et 6%. Elles se concluent au téléphone et se confirme en écrit par fax ou message SWIFT, précisant le sens de l'opération, le montant, la date de valeur, la date d'échéance et le taux de l'opération qui est librement convenu entre les banques. Les conditions sont librement négociées entre les parties.

La comptabilisation est la suivante :

- la mise en place du prêt interbancaire :

Débit : 1331... Selon la zone et la durée

Crédit : 111130/11411... Selon le mode de règlement

- pour les créances rattachées :

Débit : 133700 Créances rattachées-prêts interbancaires

Crédit : 7013... selon la zone et la durée

- pour le remboursement du prêt :

Débit : 111130 BCEAO

Crédit : 1331... selon la durée et la zone

- la mise en place de l'emprunt interbancaire :

Débit : 111130 BCEAO

Crédit : 1751... selon la durée et la zone

- dettes rattachées

Débit : 60175... Selon la zone et la durée

Crédit : 1756... Selon la durée et la zone

Outre les opérations en blanc, la banque effectue des opérations sous forme de pensions livrées avec d'autres banques qui exigent des garanties.

5.2.2. Opérations en pension

Il s'agit d'opérations par laquelle la BSIC-BENIN SA prête ou emprunte des liquidités contre des garanties, constituées notamment de titres d'Etats ou de titres de créances négociables. Les pensions effectuées sur le marché interbancaire se déroulent généralement par l'intermédiaire de la Banque Centrale. Sur la base de formulaires déposés par les parties, la BCEAO assure la compensation de la pension à J+1, pour deux banques du même pays et J+3 pour deux banques dans des pays différents de l'UEMOA.

Pour une mise en pension la BSIC-BENIN SA s'assure au préalable de la disponibilité des titres à mettre en garantie. De même pour la prise en pension elle s'assure de l'existence de la provision suffisante sur le compte de règlement dans les livres de la BCEAO.

Par ailleurs qu'il s'agisse de prise ou de mise en pension la BSIC-BENIN SA se doit de s'assurer qu'aucune retombée d'amortissements n'intervienne sur les titres objet de la transaction, durant la période de la pension pour éviter que la contrepartie ne perçoive des intérêts.

La pension présente un risque moindre contrairement aux opérations en blanc, puisque les garanties recueillies sont restituées concomitamment au remboursement de l'emprunt. Les taux d'intérêts applicables aux pensions sont à ce titre, généralement inférieurs à ceux des opérations en blanc, pour une même échéance.

Les écritures suivantes sont comptabilisées :

- lors de la mise en pension

Débit : 111130 BCEAO

Crédit : 176100 Valeurs données en pension

- la comptabilisation des dettes rattachées

Débit : 176600 Dettes rattachées sur valeurs mise en pension

Crédit : 601760 Intérêts dus sur valeurs données en pension à terme

- lors du dénouement de la pension

Débit : 176100 Valeurs données en pension

Crédit : 111130 BCEAO.

5.2.3. Les opérations de titres

Dans le but de placer ses excédents de trésorerie, la banque peut procéder à l'acquisition de titres ou de bons de trésor. Ces titres du marché monétaire sont achetés sur le marché primaire. Ces achats se font suivant les procédures d'adjudication par les taux d'intérêt ou par des prix selon qu'il s'agisse de bons ou d'obligations du trésor. La BSIC-BENIN SA remplit des formulaires dédiés en indiquant ses propositions d'achat de titres (nombre, valeur nominale, prix ou taux d'intérêt).

Le formulaire est transmis à l'agence de la BCEAO avant la date limite et l'heure généralement 10 Heures GMT. Si les offres sont retenues, la BCEAO envoie aux trésoriers de chaque banque concernée un avis de notification indiquant le nombre de titres achetés, le prix ou le taux d'intérêt ainsi que la valeur totale d'acquisition. Le règlement s'effectue par débit du compte règlement de la banque dans les livres de la BCEAO.

Lors de l'acquisition des titres, les écritures suivantes sont comptabilisées :

Débit : 302000/412000/414000 selon la nature du titre

Crédit : 111130/11411... Suivant le mode de règlement.

A la fin de chaque mois les créances rattachées sont comptabilisées comme suit :

Débit : 414700/307000 selon la nature du titre

Crédit : 703100/704140 selon la nature du titre.

Lorsque les titres arrivent à l'échéance l'écriture suivante est comptabilisée :

Débit : 111130/11411 suivant le mode de règlement

Crédit : 414700/307000 selon la nature du titre

Crédit : 412000/302000 selon la nature du titre.

Il est courant à la BSIC Bénin SA, dès le lendemain des achats de bons de trésor que le trésorier se refinance à la BCEAO. Cette pratique courante lui permet de ne pas avoir à attendre jusqu'à la date de remboursement du souscripteur pour disposer des fonds investis.

5.2.4. Refinancement à la BCEAO

Les banques peuvent recourir aux refinancements auprès de la Banque Centrale pour satisfaire leurs besoins de liquidités. Cela s'effectue par appels d'offres ou au guichet de prêt marginal. La liquidité est donnée en échange de titres d'Etat (bons ou obligations du trésor et autres titres admissibles en refinancement).

Pour les appels d'offres ayant lieu tous les 7 jours, les banques peuvent faire connaître les sommes qu'elles souhaitent emprunter à la BCEAO et les taux d'intérêt associés. Le montant maximal pouvant être emprunté par chaque banque est limité à 35% des emplois bancaires de l'établissement. Le taux doit être compris entre le taux d'intérêt minimum de soumission, actuellement de 2,50%, et le taux d'intérêt du guichet de prêt marginal de 3,50%. Ces taux d'intérêt sont fixés par décision du comité de politique monétaire, à l'issue de ses réunions trimestrielles. L'avis d'appel d'offres est lancé chaque vendredi. Les banques sont tenues de faire parvenir leurs soumissions à la Banque Centrale le lundi suivant au plus tard à 11h30 GMT+1. Les résultats sont communiqués au plus tard le mardi et la date de valeur intervient le jour même

Le guichet de prêt marginal permet, d'emprunter des liquidités à la Banque Centrale au taux de 3,50% actuellement. Contrairement à l'appel d'offres, les banques commerciales ont la possibilité d'emprunter audit guichet tous les jours ouvrés.

5.3. Les opérations de trésorerie en devises

Il s'agit d'opérations de change qui sont généralement réalisées dans le cadre de règlement de factures d'importations, de crédits documentaires et d'autres opérations en monnaies étrangères. Ainsi pour honorer les engagements pris et donnés par la BSIC Bénin SA à ses

clients, le trésorier dispose de plusieurs comptes bancaires en différentes devises auprès des correspondants étrangers.

Comme opérations sur devises la BSIC Bénin SA effectuent, des opérations d'achat et de vente de devises et surtout des emprunts en devises à commencer par son siège et autres correspondants.

5.3.1. Achat et vente de devises

Pour honorer ses engagements auprès de sa clientèle sur les opérations à l'international, le trésorier acquiert régulièrement des devises pour le règlement de ces factures d'importation. Dans certains cas, il lui arrive de détenir assez de devises reçues pour le compte de ses clients, par exemple après les recettes d'une exportation, ou pour son propre compte, par exemple après une opération interbancaire avec une banque hors place. Il se sent obligé par la suite de les vendre pour ne pas subir les pertes de fluctuations contre XOF.

Il est à noter que pour toute opération en devises, la BSIC Bénin SA veille au respect de la réglementation de change de l'UEMOA. Il s'agit du R09/2010/CM/UEMOA du 1^{er} octobre 2010, relatif aux relations financières extérieures des Etats membres de l'UEMOA. Cette réglementation dispose que toute opération d'importation ou d'exportation doit faire l'objet d'une domiciliation auprès d'une Banque intermédiaire agréée et que toutes les recettes d'exportations doivent être domiciliées à la BCEAO par l'intermédiaire de la banque domiciliaire dans un délai de 30 jours.

La BSIC Bénin SA effectue des achats de devises généralement lors des réceptions des règlements à l'étranger en faveur des agents économiques béninois. Et puisque la BCEAO autorise aux banques de garder par devers elles un certain pourcentage des recettes d'exportations, le trésorier peut être amené à acheter une autre devise contre la devise reçue auprès de ses correspondants pour les transferts de sa clientèle.

En ce qui concerne les ventes de devises par la BSIC Bénin SA, cette opération est souvent réalisée pour le règlement des factures d'importations sous forme de transfert de fonds. La

transaction est effective uniquement après vérification des documents requis, de la disponibilité des devises et de la contrevaletur en XOF.

Outre les achats et ventes de devises, comme opérations en devises, la banque effectue des emprunts en devises

5.3.2. Les emprunts en devises

Ces emprunts sont réalisés dans le but de traiter les opérations de transfert, d'affacturage, de crédit documentaire... A cet effet, il existe un bon nombre de correspondants étrangers qui disposent de lignes de crédits leur permettant de se faire refinancer afin de satisfaire les besoins de sa clientèle pour les opérations à l'étranger.

5.4. La gestion quotidienne et périodique de la trésorerie au sein de la banque

La gestion quotidienne de la trésorerie à la BSIC Bénin SA est répartie en cinq parties : le rapprochement des comptes correspondants, la confection des états BCEAO, la gestion de la situation de trésorerie et la réévaluation des comptes en devises.

5.4.1. Le rapprochement des comptes correspondants

Le rapprochement des comptes consiste à vérifier la concordance entre les écritures des opérations avec nos correspondants passées dans nos livres et celles passées dans les livres du correspondant. Les documents de travail sont les relevés des comptes correspondants dans nos livres et les relevés de compte dans les livres du correspondant.

En ce qui concerne la procédure de travail, le pointage s'effectue par rapport aux éléments suivants : le montant de l'opération, la date de valeur ou d'opération, les références de l'opération ou du dossier et les libellés de l'opération. Les opérations enregistrées au débit et au crédit dans nos livres sont rapprochées respectivement avec celles enregistrées au crédit et au débit chez le correspondant. Après pointage, les écritures en suspens sont enregistrées sur l'état de rapprochement.

L'état de rapprochement permet à travers les suspens, de détecter les écritures qui n'ont pas été enregistrées par les services et les écritures pas comptabilisées afin de procéder à la régularisation. Le solde rapproché obtenu est considéré comme le solde réel.

Dans le cadre du suivi des suspens, une copie des états de rapprochement est transmise aux services concernés pour l'apurement des comptes. L'agent responsable des états de rapprochement se rapproche alors des services pour analyser les dossiers qui concernent ces suspens et ceci surtout pour les anciens suspens. Lorsque les suspens persistent sur l'état et après des relances verbales, un courrier est adressé à la Direction Générale avec ampliation du contrôle pour les informer des dits suspens.

Les états de rapprochement sont confectionnés et transmis au contrôle tous les jeudis à 17 heures.

5.4.2. La confection des Etats de la BCEAO

Les différents états élaborés par cette section s'énumèrent comme suit :

5.4.2.1. L'état quotidien

Il retrace la situation globale de la banque en terme de ressources et concours accordés à la clientèle, la position nette des comptes de correspondants, les prêts interbancaires, les titres d'état détenus, les emprunts à moyen et long terme auprès des institutions financières et le solde de nos comptes à la BCEAO. Le document de travail est la balance GL. L'état quotidien est transmis à la BCEAO tous les jours.

5.4.2.2. La position extérieure journalière

C'est un état qui permet d'avoir une idée de nos avoirs chez nos correspondants. Les correspondants qui figurent sur l'état sont ceux avec lesquels la banque effectue beaucoup d'opérations. La position extérieure journalière est composée de :

- la situation des comptes auprès des correspondants,
- l'état des engagements par signature,

- les mouvements des comptes de correspondants extérieurs,
- les virements reçus hors UEMOA,
- les virements émis hors UEMOA,
- les virements émis UEMOA,
- les virements reçus UEMOA.

Les relevés de compte des correspondants sont les documents à utiliser. Il est transmis à la BCEAO tous les jours.

5.4.2.3. La position extérieure hebdomadaire

A la différence de la position extérieure journalière, il est élaboré sur la base des relevés reçus des correspondants avec les justificatifs nécessaires tout en tenant compte des opérations en instance. Il est présenté une fois par semaine à la BCEAO.

5.4.2.4. L'état décadaire

Comme son nom l'indique, il est confectionné tous les dix jours et doit être transmis à la BCEAO dans un délai de cinq jours après la fin de la décade.

Il est composé de trois tableaux : les emplois, les ressources et le tableau des variations actualisé tous les dix jours. Les documents utilisés sont la balance GL et la balance clientèle sur la décade concernée.

5.4.2.5. Le marché monétaire

Le marché monétaire est un état hebdomadaire qui se fait tous les mercredis et doit être déposé à la BCEAO avant 9 heures. Il permet de suivre l'évolution du marché monétaire de la zone UMOA.

Il est confectionné sur la base de supports transmis par le service des opérations locales pour les opérations de caisse et le service étranger pour les transferts dans la zone UMOA.

Le marché monétaire est composé de plusieurs tableaux à savoir :

- Le tableau récapitulatif des variations prévisionnelles des facteurs autonomes de la liquidité bancaire,
- le tableau des emprunts,
- le tableau des prêts,
- la ventilation des dispositions par Etat,
- la ventilation des dispositions par Banques.

5.4.2.6. La situation détaillée des titres de créances négociables

C'est un état qui fait le détail des titres détenus en portefeuille. Il est confectionné à l'aide de la balance clientèle.

5.4.2.7. Les états de la balance de paiement

Les états BP sont composés de sept tableaux qui retracent l'ensemble des opérations effectuées avec nos correspondants selon la devise et suivant un certain nombre de critères. Ces états sont les suivants :

- la BP1 est un relevé des mouvements en comptes de correspondants regroupés sous des rubriques ;
- la BP2 est l'état des créances et dettes à l'égard des non résidents par devise figurant sur la situation de la Banque déclarante. Cet état est établi à base du relevé du compte caisse principale toutes devises et de tous les relevés de compte préalablement imprimés ;
- la balance des paiements BP3 est l'état qui comporte les opérations d'achats et ventes de moyens de change manuel. Celui-ci est établi sur la base du relevé de compte caisse entrées et sorties ;
- l'état MCE (DEC 626-IBC) fait ressortir le solde de début de période, les mouvements et le solde de fin de période de tous les correspondants. Le document à utiliser pour la confection est le relevé de compte des correspondants ;
- la BP6 explique les mouvements de compte des correspondants selon que les opérations sont effectuées par le compte de la banque, soit par la BCEAO ;

- la BP7 comporte deux tableaux à savoir :
 - la BP7 DEBIT : elle explique les opérations effectuées avec nos correspondants à travers les postes : 110, 120, 131 à 135 et 140 et ce suivant la zone monétaire. Le total de chaque poste doit correspondre au total sur l'état récapitulatif de la BP1 ;
 - la BP7 CREDIT : elle se fait de la même manière que la BP7 DEBIT à la différence que ce sont les opérations du crédit qui sont pris en comptes regroupées sous les rubriques 210, 220, 231 à 233 et 240.

Elles se transmettent au plus tard le 25 du mois suivant l'arrêté.

5.4.3. La situation de trésorerie

La situation de trésorerie est un document établi quotidiennement qui permet d'apprécier la trésorerie de la banque et de prendre des décisions de placement en cas d'excédent et d'emprunt en cas de besoin. Elle s'établit sur la base des relevés de comptes des correspondants et des opérations en instances. Elle fait apparaître la liste de tous les correspondants avec leur solde disponible et le solde sur le relevé.

5.4.4. La réévaluation des comptes en devises

Réévaluer un compte en devise, c'est ramener le cours historique à la date d'arrêté à un nouveau cours qui est le cours de la réévaluation. En d'autres termes c'est ramener la contre-valeur en FCFA à la date d'arrêté à une nouvelle contre-valeur qui serait égale au montant en devises à la date d'arrêté multiplié par le cours de réévaluation.

Lorsque la contre-valeur obtenue après la réévaluation est supérieure à celle qui apparaît à la balance à la date de réévaluation du compte, il se dégage un gain de réévaluation passé dans le compte de produit 706 : gains sur opérations de change. Dans le cas contraire se dégage une perte de réévaluation comptabilisée dans le compte 606 pertes sur opération de change.

Après la description de la gestion de trésorerie de la BSIC Bénin SA, nous procéderons à l'analyse de celle-ci. Notre prochain chapitre nous permettra d'interpréter la situation de

trésorerie à travers les indicateurs d'optimisation, afin de faire une étude diagnostique et de relever les insuffisances.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 6. ANALYSES ET RECOMMANDATIONS SUR L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA TRESORERIE A LA BSIC-BENIN

Dans ce chapitre seront traités les différents indicateurs liés à l'optimisation de la trésorerie. Ces indicateurs permettent au trésorier de pouvoir suivre d'une part la réalisation des objectifs fixés et d'autre part si ces objectifs ont été réalisés à moindre coûts. Il s'agit : des écarts budgétaires, du respect des normes de gestion et normes prudentielles, du Produit Net Bancaire et du coefficient d'exploitation. Pour une meilleure analyse de l'optimisation de la gestion de trésorerie, quelques données relatives aux opérations effectuées sur le marché monétaire dans les rapports de 2012 de la commission bancaire de l'UEMOA pour les activités de 2009 à 2011(annexes) ont été recueillies. En plus d'une analyse orientée sur les indicateurs d'optimisation, une analyse des forces et faiblesses liées à l'optimisation de la gestion de trésorerie sera procédée. Cette analyse donne une meilleure visibilité de l'organisation et permet de constituer des recommandations, une étape clé de son processus de fonctionnement.

6.1. Analyse de la situation par les indicateurs d'optimisation

Cette analyse se fera à travers les différents points suivants :

6.1.1. Les écarts budgétaires

Pour bâtir un bon système de gestion optimale de la trésorerie en amont, il est important d'analyser les écarts budgétaires. Ces derniers sont définis comme la différence qui existe entre les montants prévus (notamment au budget) et ceux réalisés. Ils sont susceptibles d'orienter l'action et la prise des décisions par le trésorier. Il s'agit d'examiner les écarts importants (> à 5%) par rapport au budget et de tenter d'expliquer la raison de leur existence et ce que l'on peut faire pour remédier à la situation. Les écarts sont souvent qualifiés de « favorables » ou de « défavorables ».

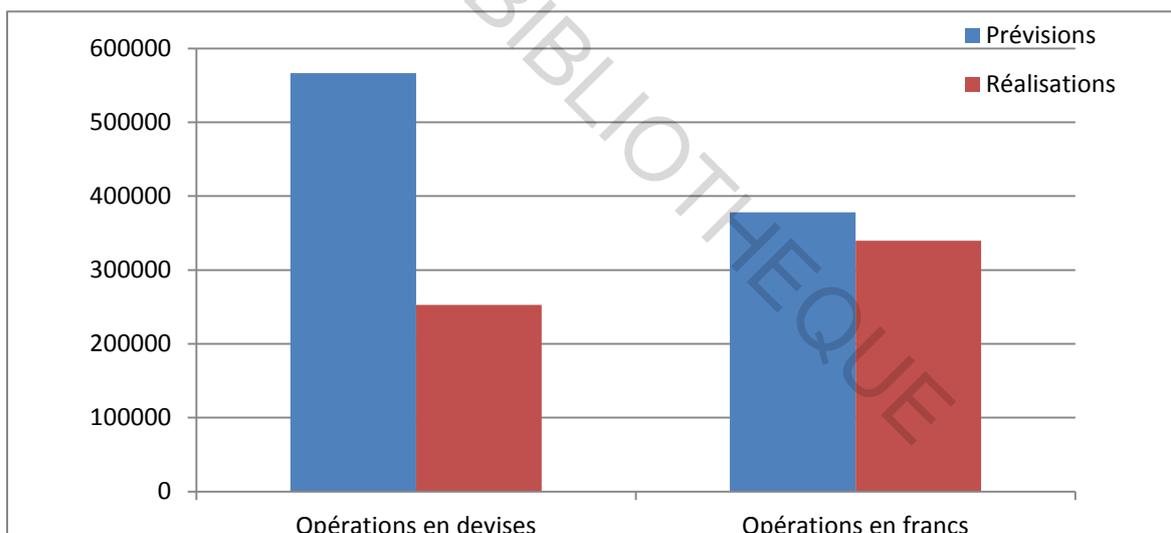
Un écart favorable est constaté lorsque les produits réels sont supérieurs aux produits budgétisés ou lorsque les dépenses réelles sont inférieures aux dépenses budgétisées. Un

écart défavorable est constaté lorsque les produits réels sont inférieurs aux produits budgétisés ou lorsque les dépenses réelles dépassent les dépenses budgétisées.

Il est cependant utile d'analyser la cause des écarts et de déterminer s'il s'agit d'une situation temporaire ou permanente.

Au sein de la BSIC-Bénin SA, le tableau de suivi des commissions et produits sur titres au 30 septembre 2012 présente un taux de réalisation de 44,6% pour les opérations en devises et de 89,8% pour les opérations de trésorerie en francs. Il ressort de cette comparaison que les écarts sont défavorables et excèdent largement 5% d'écart à ces deux niveaux. Un suivi des opérations en devises plus complexe s'avère nécessaire en vue de l'écart concernant les prévisions en devises. Le tableau ci-dessous donne une illustration du phénomène.

Figure 3 : Situation des prévisions et réalisations budgétisées au 30/09/2012



Source : données de l'enquête

Il est cependant utile d'analyser la cause des écarts et de déterminer s'il s'agit d'une situation temporaire ou permanente. Les écarts peuvent être la conséquence de l'un ou de plusieurs des facteurs, notamment : une estimation erronée des coûts, un décalage dans le temps, des dépenses (ou recettes) imprévues, des fluctuations de l'USD, du GBP ou de l'Euro...

6.1.2. Le respect des normes de gestion et normes prudentielles

Toutes les banques ont pour obligation le respect des normes imposées par la réglementation bancaire de l'UEMOA. Ces normes réglementaires de gestion visent à réduire les risques correspondants. Le trésorier dans la gestion quotidienne procède aux calculs de certains ratios en vue notamment de garantir la liquidité, la solvabilité, la division des risques et l'équilibre de la structure financière. La situation vis-à-vis des ratios prudentiels au sein de la BSIC-Bénin SA est la suivante :

- Les emplois moyens et longs de la banque sont couverts à hauteur de 97,54% en 2011 par les ressources stables. Cela permet à la banque d'être dans la norme de la couverture à hauteur de 50% au moins des emplois moyens.

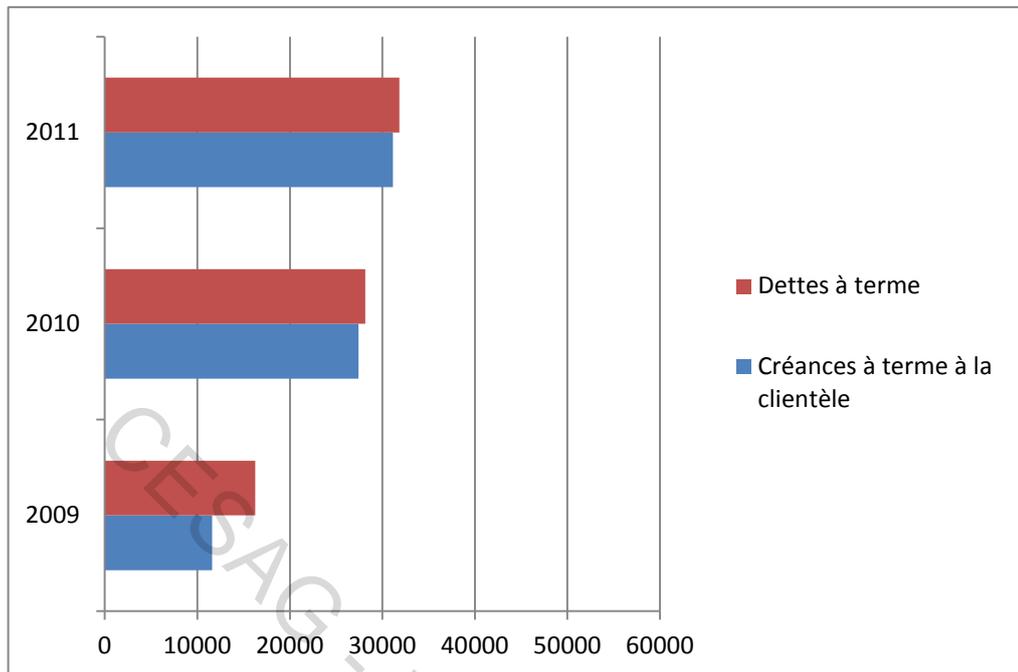
Tableau 6 : Calcul du ratio de couverture

Rubriques (en millions de francs)	2009	2010	2011
Emplois Moyens et longs (A)	16281	34396	38279
Ressources stables (B)	23676	36360	39246
Ratio de couverture (A /B)	68,77%	94,60%	97,54%

Source : données de l'enquête

L'analyse du haut du bilan après comparaison des dettes à termes et des crédits d'investissement nous permet de constater que la banque a financé les investissements des entreprises qu'à partir des ressources stables, ce qui est en conformité avec la règle d'interdiction de faire de la transformation.

Figure 4 : Situation des dettes et créances à long terme au 30/09/2012



Sources : données de l'enquête

- Le ratio de liquidité de la banque tourne en 2011 autour de 106% supérieur à 75% comme exigé par la réglementation bancaire. Ainsi les actifs mobilisables à court terme couvrent le passif exigible à vue de la banque.

Tableau 7 : Calcul du ratio de liquidité

Rubriques (en millions de francs)	2009	2010	2011
Emplois à court terme (A)	19332	14075	16180
Ressources à court terme (B)	11847	12111	15213
Ratio de liquidité	1,631806	1,162167	1,063564

Sources : données de l'enquête

On peut constater que ce ratio est en corrélation avec le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par les ressources stables. Cela est dû au fait

que ses emplois sont sains et sont exigibles à court terme contrairement aux emplois longs.

- En respect à la norme de division des risques, la BSIC-Bénin SA propose des crédits syndiqués ou consortiaux à sa clientèle lorsque le concours à octroyer devient trop importante pour être supporté par une seule banque. Son respect limite les risques de non-remboursement et assure la solvabilité de la banque. Cette technique est particulièrement utilisée dans le crédit de campagne. Il convient de préciser que durant ces trois années précédentes la banque n'a pas réalisé de crédits de campagne avec sa clientèle.
- En ce qui concerne l'exigence d'une plus grande célérité dans la distribution des crédits, par une sélection rigoureuse des clients, la BSIC-Bénin SA à travers son comité de crédit fait une étude préalable afin de déceler la santé financière des clients avant tout octroi de crédits. Ainsi, elle exige à ces confrères emprunteuses d'envoyer leurs derniers états financiers qu'elle vérifie rigoureusement avant la mise à disposition d'un fonds quelconque.
- De par l'analyse des états de la BSIC-Bénin, on peut constater que la banque dispose des dépôts auprès de la BCEAO qui excède largement les 5% des dépôts collectés qui devrait obligatoirement servir de réserves.

6.1.3. Le Produit Net Bancaire

Le Produit Net Bancaire est la différence entre les produits (intérêts et commissions) et les charges d'exploitation bancaires (intérêts et commissions) hors intérêts sur créances douteuses, mais y compris les dotations et reprises de provisions pour dépréciation des titres de placement.

Tableau 8 : Tableau de calcul du PNB

Calcul du Produit Net Bancaire	2009	2010	2011	Evolution 2010-2011
Intérêts et produits assimilés sur créances interbancaires	36	62	46	-25,81%
+Intérêts et produits assimilés sur créances sur la clientèle	1624	2333	3548	52,08%
+ Intérêts et produits assimilés sur titres d'investissement	23	16	18	12,50%
= Intérêts et produits assimilés (1)	1 683	2 411	3 612	49,81%
PRODUITS SUR CREDIT-BAIL ET OPERATIONS ASSIMILEES COMMISSIONS (2)	779	997	1064	6,72%
Produits sur titres de placement	218	270	378	40,00%
+ Produits sur opérations de change	233	540	273	-49,44%
+produits sur opérations de hors bilan	143	76	30	-60,53%
=Produits sur opérations financières (3)	594	886	681	-23,14%
(1)+(2) +(3)=TOTAL DES PRODUITS (4)	3 056	4 294	5 357	24,76%
Intérêts et charges assimilées sur dettes interbancaires	256	272	507	86,40%
+Intérêts et charges assimilées sur dettes à l'égard de la clientèle	614	893	1324	48,26%
=INTERETS et charges ASSIMILEES	870	1165	1831	57,17%
+Charges Sur Crédit-bail Et opérations assimilées Commissions	3	11	6	-45,45%
+CHARGES SUR OPERATIONS FINANCIERES	68	203	123	-39,41%
+Charges sur opérations de change	0	0	123	-
+Charges sur opérations hors bilan	68	203	0	-100,00%
=TOTAL DES CHARGES (5)	941	1379	1960	42,13%
PRODUIT NET BANCAIRE (4)-(5)	2 115	-214	3 397	

Sources : données de l'enquête.

On remarque une amélioration nette en 2011 du PNB après les pertes engendrées en 2010. Cela résulte d'une baisse des coûts sur opérations financières et de la progression de 52% des produits sur opérations à la clientèle.

En ce qui concerne les opérations de trésorerie, il y'a une réduction de 25,81 % des intérêts interbancaires reçus, une augmentation des produits sur titres d'investissement et

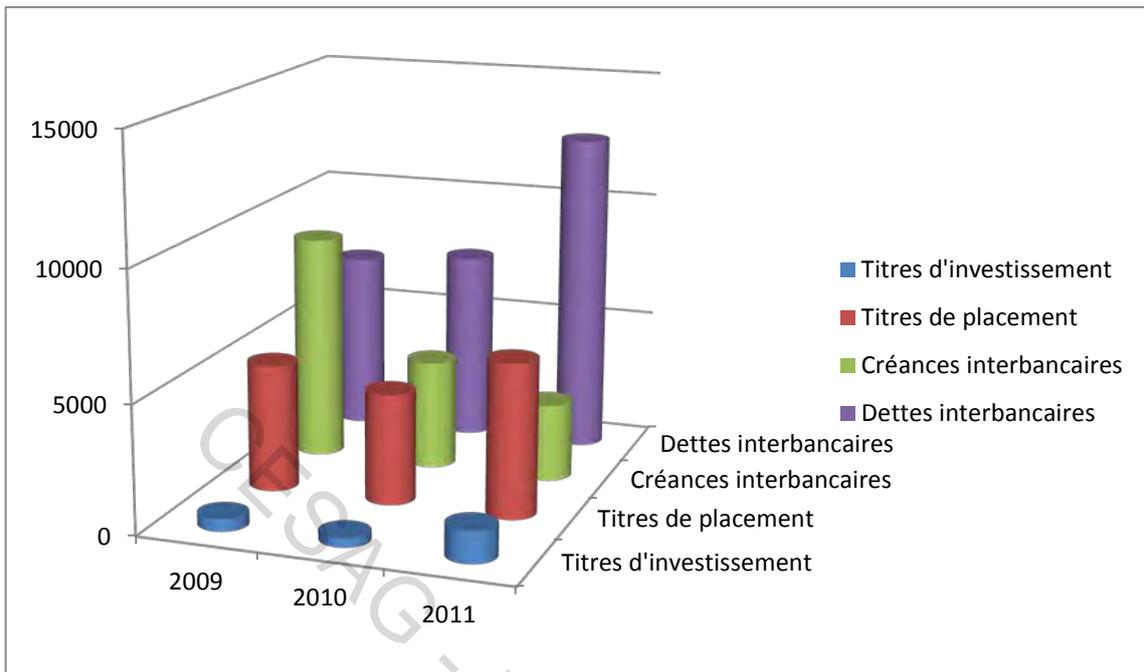
de placements. Au niveau des charges, la banque a eu à effectuer des emprunts bancaires ce qui justifie la progression des charges interbancaires. Mais le PNB en considérant uniquement les opérations de trésorerie a régressé. Il s'avère donc indispensable de minimiser les charges et d'optimiser les produits sur opérations de trésorerie surtout au niveau des titres.

Tableau 9 : Tableau de calcul du PNB sur opérations de trésorerie

Rubriques	2009	2010	2011	Evolution 2010-2011
Intérêts et produits assimilés sur créances interbancaires	36	62	46	-25,81%
Intérêts et produits assimilés sur titres d'investissement	23	16	18	12,50%
Produits sur titres de placement	218	270	378	40,00%
Produits sur opérations de change	233	540	273	-49,44%
TOTAL PRODUITS	487	888	715	-22,75%
Intérêts et charges assimilées sur dettes interbancaires	256	272	507	86,40%
Charges sur opérations de change	0	0	123	
TOTAL CHARGES	256	272	630	131,62%
PNB (uniquement opérations de trésorerie)	231	616	85	-86,20%

Sources : données de l'enquête.

L'augmentation des charges et la diminution des produits ne favorisent pas une optimisation de la trésorerie par le Produit Net Bancaire. La répartition des dettes et créances justifie ce phénomène. Le recours massif en 2011 aux emprunts interbancaires peut être justifié par les intentions d'améliorer le PNB négatif de 2010.

Figure 5 : Situation des sources de placements et de financement

Sources : données de l'enquête

6.1.4. Le coefficient d'exploitation

C'est un indicateur utilisé dans le secteur bancaire servant à mesurer l'efficacité de l'exploitation d'une banque. Son calcul s'effectue en divisant les charges d'exploitations par le produit net bancaire. Ce ratio permet de mesurer la part des gains réalisés par la banque au regard de ses coûts fixes.

Tableau 10 : Calcul du coefficient d'exploitation

Année	2009	2010	2011
PRODUIT NET BANCAIRE	2 115	-214	3 397
Charges d'exploitation	3199	2827	2350
Coefficient d'exploitation	1,51253	-	0,691787

Sources : données de l'enquête

Contrairement aux autres années en 2011, on peut remarquer une amélioration de ce coefficient. Ainsi, le produit net bancaire de la BSIC-Bénin SA arrive à couvrir les charges d'exploitation à hauteur de 60 % mais avec un résultat faible. En vue de l'effort de réduction des charges d'exploitation en 2011 par la banque, il conviendrait de se baser plus sur la manière dont il faut augmenter le PNB pour un résultat optimale. Tel est le rôle du trésorier en optimisant la gestion de sa trésorerie en apportant plus de commissions par la maximisation de ces profits et en réduisant les coûts de mobilisation de ressources.

6.2. Analyse par les forces et faiblesses

Dans cette section, les points forts et faibles liés à la gestion de la trésorerie à la BSIC Bénin SA seront ressortis.

6.2.1. Les points forts

Comme forces nous avons relevé :

- Le respect en général des normes et ratios prudentiels imposés par la réglementation bancaire ;
- Compte tenu des souscriptions très fréquentes aux adjudications de bons et obligations émis par les états, la BSIC détient un portefeuille de titres de placement et d'investissements mobilisables à tout moment permettant à tout moment d'emprunter sur le marché en pension en cas de besoin de liquidité ;
- La prise de mesures en 2011 a conduit à la diminution des charges sur les opérations hors bilan ;
- La sélection plus rigoureuse des clients. Cette mesure a été prise suite aux défauts de remboursement d'une bonne masse de la clientèle ;
- La facilité à mobiliser des ressources interbancaires à des coûts moins élevées que les années antérieures. En effet, le trésorier entretient ses relations avec les

confrères, ce qui lui permet de négocier dans de bonnes conditions ;

- Une évolution du PNB positif en 2011 témoigne des efforts déployés par la banque pour rattraper ses pertes antérieures. Ainsi, le PNB a permis la couverture des charges d'exploitation avec un résultat de 40% selon les enquêtes.

6.2.2. Les points faibles

Les points faibles décelés sont les suivants :

- l'absence d'un logiciel de gestion de la trésorerie. En effet, les tâches multiples quotidiennes à faire exigent un bon suivi et moins d'erreurs. Le système d'information bancaire est la clé même du bon fonctionnement d'une banque dans le système financier.
- les écarts budgétaires sont défavorables concernant les commissions. La BSIC rencontre surtout des difficultés dans l'atteinte des objectifs en matière d'opérations en devises. Cela est dû à son faible pouvoir de négociation avec les correspondants en raison de son faible volume d'activités en devises ;
- une utilisation presque inexistante des opérations de couverture sur les risques de change comme les options ou les swaps ;
- le recours massif aux emprunts interbancaires pour respecter les normes prudentielles de la réglementation bancaire ;
- le produit net bancaire en considérant uniquement les opérations de trésorerie a baissé de 86,20%. Cette mauvaise performance reflète les coûts élevés des emprunts et des opérations de change au moment où les produits de change, les intérêts et produits assimilés sur créances interbancaires sont aussi en baisse.
- la non-diversification des sources de financement. Pour compenser ses besoins de

liquidité, la banque n'utilise pas ses titres pour privilégier les pensions qui sont beaucoup moins coûteuses que les opérations à blanc.

- la banque éprouve des difficultés pour céder les devises du fait du taux relativement faible sur le marché. Ce qui augmente les pertes de change.
- le rattachement du trésorier au sein du Service comptabilité. Nous avons eu à remarquer durant notre stage que le rôle du trésorier de la BSIC est assimilé aux tâches d'un comptable. Il est dépendant du Chef comptable.

6.3. Les recommandations

La gestion de trésorerie bancaire dans l'UEMOA, dans un environnement caractérisé par une faible bancarisation des acteurs économiques et des produits bancaires en partie à court terme, expose les banques face à des difficultés sur la maximisation de leurs profits et la réduction de leurs charges. Ainsi, nous avons décrit quelques anomalies qui devront être traitées afin d'assurer les conditions d'une gestion de trésorerie efficace, qui contribue pleinement à l'atteinte des objectifs de la banque tout en optimisant son résultat.

C'est ainsi que nous proposons les recommandations suivantes, dans le but de pallier les éventuelles insuffisances et d'améliorer les points forts. Ces recommandations portent sur les points faibles cités plus haut :

- Renforcer le système d'information en mettant un place un logiciel intégrant les différents outils de gestion et de suivi de la trésorerie ;
- Perfectionner ses prévisions en améliorant le budget et la prévision glissante de trésorerie. Une mise sous contrôle des aléas serait aussi un atout favorable ;
- Nouer des partenariats avec certaines contreparties pour l'achat et la vente de devises ;

- Développer l'utilisation des opérations de couverture, de spéculation et d'arbitrage au sein de la BSIC pour minimiser les risques de change et avoir des écarts budgétaires favorables ;
- Disposer d'un stock d'actifs liquides facilement mobilisables pour les pensions ou les cessions définitives sur la marché pour réduire le coût élevé des opérations en blanc ;
- Accorder une place plus importante à la trésorerie en faisant d'elle un Service indépendant et y mettre les ressources nécessaires pour son fonctionnement efficient ;
- Revoir les taux d'intérêt sur les dépôts à terme des clients en dessous du taux moyens des emprunts à termes ;
- Eviter la concentration des engagements interbancaires ;
- Diversifier ses sources de financement et surtout développer une politique groupe BSIC pour l'obtention des emprunts. Cela réduira les coûts élevés.
- Mettre en place un dispositif de gestion des impasses de taux.

Ce chapitre a permis de faire l'analyse des indicateurs d'optimisation à travers notre méthode de collecte d'informations (guide d'entretien, questionnaire, rapport de la commission bancaire) et de faire l'analyse des résultats collectés. Il en ressort, d'une part, des forces relevées en vue d'encourager les efforts qui sont faits, d'autre part, des faiblesses qui doivent être prises en compte pour une gestion de trésorerie optimale. Pour conclure, des recommandations ont été formulées en vue de remédier à ces faiblesses.

Conclusion deuxième partie

Le but de cette étape de notre travail était de faire une présentation de la Banque Sahélo Saharienne pour l'investissement et le commerce du Bénin et faire une analyse de l'optimisation de sa gestion de trésorerie. Cette analyse nous a permis de faire ressortir des forces et faiblesses afin de proposer quelques approches.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

La gestion de la trésorerie est une gestion d'anticipation et non une gestion de réactivité. Elle nécessite une compréhension du cycle d'exploitation spécifique à l'entreprise et de connaître avec précision ses principales échéances. Les différents outils mis à la disposition du trésorier doivent récapituler rigoureusement les prévisions d'encaissements et de décaissements afin de permettre au trésorier d'anticiper les besoins de financement et de placements. Cette démarche implique de communiquer efficacement avec les différents services. La gestion de la trésorerie participe pleinement au bon fonctionnement de la banque, lorsqu'elle est bien maîtrisée, au résultat de l'entreprise, source d'amélioration de sa rentabilité. C'est pourquoi, il est essentiel de bien planifier et gérer ses flux.

Une trésorerie bien équilibrée est le gage d'une gestion saine et efficace de l'exploitation. La trésorerie excédentaire permanente, c'est un manque à gagner ; déficitaire, elle peut entraîner des frais financiers. L'objectif étant de se rapprocher d'une trésorerie zéro : ce qui représente un enjeu quotidien qui requiert un suivi très attentif et quotidien.

En banque, l'activité du trésorier s'organise autour de deux grands axes : la gestion des liquidités et la gestion des risques. L'objectif de toute institution financière est d'accroître sa liquidité et optimiser son résultat.

Ainsi optimiser une trésorerie, c'est accélérer les encaissements pour éviter le coût réel des déficits, c'est réduire les excédents oisifs pour une bonne maîtrise des coûts d'opportunités ou manques à gagner. L'objectif est de maintenir un niveau de l'encaisse qui permet de couvrir d'une part les risques de défaillances des clients, de faire face au coût de financement et de ne pas négliger les opportunités de gains.

Notre travail était d'analyser l'optimisation de la trésorerie dans les banques plus précisément à la BSIC Bénin notre structure d'accueil.

L'objectif premier de cette étude était d'analyser les indicateurs d'optimisation de la trésorerie, son fonctionnement pour en dégager les points faibles, afin de proposer quelques recommandations.

Au sein de la trésorerie à la BSIC Bénin SA, plusieurs constats ont été faits et des anomalies ont été relevées. Ainsi, après avoir étudié le processus de fonctionnement mais aussi la pratique des activités quotidiennes, nous les avons analysé une à une et avons proposé des solutions pouvant contribuer à son amélioration.

Le trésorier doit s'adapter à de nombreuses évolutions techniques, réglementaires et de marché. Les évolutions relatives aux modes de rémunération bancaire imposent de réévaluer les enjeux de négociation. La raréfaction du crédit impose de suivre plus précisément le risque de liquidité, en améliorant la précision des prévisions de trésorerie, en s'appuyant sur le système d'information de la banque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Bilans 2009-2010-2011 BSIC-Bénin SA

BENIN
B.S.I.C.

Bilans 2009-2010-2011

Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce

	2009	2010	2011
	<i>Millions de francs CFA</i>		
ACTIF			
CAISSE	1 222	1 616	2 077
CREANCES INTERBANCAIRES	8 871	4 297	3 054
- A vue	7 688	3 776	2 801
- Banques Centrales	5 595	837	2 197
- Trésor Public, CCP			
- Autres établissements de crédit	2 093	2 939	604
- A terme	1 183	521	253
CREANCES SUR LA CLIENTELE	17 001	31 754	36 390
- Portefeuille d'effets commerciaux	819	464	809
- Crédits de campagne			
- Crédits ordinaires	819	464	809
- Autres concours à la clientèle	11 585	27 414	31 150
- Crédits de campagne			
- Crédits ordinaires	11 585	27 414	31 150
- Comptes ordinaires débiteurs	4 597	3 876	4 431
- Affacturage			
TITRES DE PLACEMENT	5 006	4 343	6 062
IMMOBILISATIONS FINANCIERES	482	357	1 257
CREDIT-BAIL ET OPERATIONS ASSIMILEES			
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	46	86	74
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	1 809	3 217	3 662
ACTIONNAIRES OU ASSOCIES			
AUTRES ACTIFS	362	1 618	1 096
COMPTES D'ORDRE ET DIVERS	814	1 183	787
TOTAL DE L'ACTIF	35 613	48 471	54 459
PASSIF			
DETTES INTERBANCAIRES	7 037	7 447	12 611
- A vue	1 737	147	541
- Trésor Public, CCP			
- Autres établissements de crédit	1 737	147	541
- A terme	5 300	7 300	12 070
DETTES A L'EGARD DE LA CLIENTELE	21 072	32 811	34 431
- Comptes d'épargne à vue	795	986	1 204
- Comptes d'épargne à terme			
- Bons de caisse			
- Autres dettes à vue	9 315	10 978	13 468
- Autres dettes à terme	10 962	20 847	19 759
DETTES REPRESENTEES PAR UN TITRE			
AUTRES PASSIFS	303	596	518
COMPTES D'ORDRE ET DIVERS	461	554	572
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	256	589	279
PROVISIONS REGLEMENTEES			
EMPRUNTS ET TITRES EMIS SUBORDONNES			
SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT			
FONDS AFFECTES			
FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GENERAUX	20	20	10
CAPITAL OU DOTATIONS	9 220	9 220	9 220
PRIMES LIEES AU CAPITAL			
RESERVES			
ECARTS DE REEVALUATION			
REPORT A NOUVEAU (+/-)	-1 456	-2 756	-2 766
RESULTAT DE L'EXERCICE (+/-)	-1 300	-10	-416
TOTAL DU PASSIF	35 613	48 471	54 459
HORS - BILAN			
ENGAGEMENTS DONNES			
ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT			2 149
En faveur d'établissements de crédit			
En faveur de la clientèle	5 328	3 358	2 149
ENGAGEMENTS DE GARANTIE			
D'ordre d'établissements de crédit			
D'ordre de la clientèle	4 617	6 468	8 333
ENGAGEMENTS SUR TITRES			
ENGAGEMENTS RECUS			
ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT			
Recus d'établissements de crédit			
ENGAGEMENTS DE GARANTIE			
Recus d'établissements de crédit			
Recus de la clientèle	5 329	8 515	11 287
ENGAGEMENTS SUR TITRES			

34

Annexe 2 : Comptes de résultats 2009-2010-2011 BSIC-Bénin SA

BENIN
B.S.I.C.

Comptes de résultats 2009-2010-2011

Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce

	2009	2010	2011
<i>Millions de francs CFA</i>			
CHARGES			
INTERETS ET CHARGES ASSIMILEES	870	1 165	1 831
- Intérêts et charges assimilées sur dettes interbancaires	256	272	507
- Intérêts et charges assimilées sur dettes à l'égard de la clientèle	614	893	1 324
- Intérêts et charges assimilées sur dettes représentées par un titre			
- Autres intérêts et charges assimilées			
CHARGES SUR CREDIT-BAIL ET OPERATIONS ASSIMILEES			
COMMISSIONS	3	11	6
CHARGES SUR OPERATIONS FINANCIERES	68	203	123
- Charges sur titres de placement			
- Charges sur opérations de change	0	0	123
- Charges sur opérations hors bilan	68	203	0
CHARGES DIVERSES D'EXPLOITATION BANCAIRE	0	0	32
ACHATS DE MARCHANDISES	120	100	0
STOCKS VENDUS			
VARIATIONS DE STOCKS DE MARCHANDISES			
FRAIS GENERAUX D'EXPLOITATION	1 713	2 280	2 695
- Frais de personnel	780	1 031	1 304
- Autres frais généraux	933	1 249	1 391
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS	167	293	375
SOLDE EN PERTE DES CORRECTIONS DE VALEURS SUR CREANCES ET DU HORS BILAN	1 319	254	584
EXCEDENT DES DOTATIONS SUR LES REPRISSES DU FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GENERAUX			
CHARGES EXCEPTIONNELLES	11	1	2
PERTES SUR EXERCICES ANTERIEURS	119	59	164
IMPOTS SUR LE BENEFICE			39
BENEFICE			
TOTAL DES CHARGES	4 390	4 366	5 851
PRODUITS			
INTERETS ET PRODUITS ASSIMILES	1 683	2 411	3 612
- Intérêts et produits assimilés sur créances interbancaires	36	62	46
- Intérêts et produits assimilés sur créances sur la clientèle	1 624	2 333	3 548
- Intérêts et produits assimilés sur titres d'investissement	23	16	18
- Autres intérêts et produits assimilés			
PRODUITS SUR CREDIT-BAIL ET OPERATIONS ASSIMILEES			
COMMISSIONS	779	997	1 064
PRODUITS SUR OPERATIONS FINANCIERES	594	886	681
- Produits sur titres de placement	218	270	378
- Dividendes et produits assimilés			
- Produits sur opérations de change	233	540	273
- Produits sur opérations de hors bilan	143	76	30
PRODUITS DIVERS D'EXPLOITATION BANCAIRE			
MARGES COMMERCIALES			
VENTES DE MARCHANDISES			
VARIATIONS DE STOCKS DE MARCHANDISES			
PRODUITS GENERAUX D'EXPLOITATION	13	38	7
REPRISSES D'AMORTISSEMENTS ET DE PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS			
SOLDE EN BENEFICE DES CORRECTIONS DE VALEURS SUR CREANCES ET DU HORS BILAN			
EXCEDENT DES REPRISSES SUR LES DOTATIONS DU FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GENERAUX			
PRODUITS EXCEPTIONNELS			10
PROFITS SUR EXERCICES ANTERIEURS	21	24	61
PERTES	1 300	10	416
TOTAL DES PRODUITS	4 390	4 366	5 851

35

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

A. Articles

- 1) Antoine REYMOND (2009), *Quelles sont les méthodes et techniques de gestion qui permettent aux trésoriers de PME de tendre vers une trésorerie Zéro?*, 49 pages.
- 2) DE LA BAUME (1990), *L'évolution de la fonction trésorerie*, Cahiers spéciaux de la synthèse financière, n°163.

B. OUVRAGES

- 3) BCEAO (1994), *Plan comptable bancaire de l'UMOA*, volume 1, Dakar, 271 pages.
- 4) BERNET-ROLLANDE Luc (2008), *Principes de technique bancaire*, 25^{ème} édition, DUNOD, France, 519 pages.
- 5) CALVET Henri, (2002) *Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit*, 2^{ème} édition, édition Economica, 448 pages.
- 6) DEBEAUVAIS Maurice, SINNAH Yvon (1992), *Gestion Globale du risque de change*, Economica, Paris, 404 pages.
- 7) DE LA BRUSLERIE Hubert (2003), *Gestion des liquidités et des risques*, DUNOD, Paris, 679 pages.
- 8) DE LA BRUSLERIE Hubert (2012), *Trésorerie d'entreprise: Gestion des liquidités et des risques*, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 707 pages.
- 9) DE LA BRUSLERIE Hubert (1989), *La fonction financière et le comportement des organisations*, DUNOD, Paris
- 10) DE MONTMORILLON Bernard, PITOL-BELIN Jean-Pierre (1995), *Organisation et Gestion de l'entreprise*, édition LITEC, Paris, 336 pages.
- 11) DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 354 pages
- 12) DUBERNET Michel (2000), *Gestion Actif-Passif et tarification des services bancaires*, édition ECONOMICA, Paris, 310 pages.

- 13) FORGET Jack (2005), *Gestion de Trésorerie*, Editions d'Organisation, Paris, 239 pages.
- 14) GAUGAIN Marc, SAUVEE-CRAMBERT Roselyne (2004), *Gestion de la trésorerie*, Economica, Paris, 261 pages.
- 15) GELAIN Jean-Marie (1992), *La comptabilité Bancaire*, La revue banque éditeur, Paris, 250 pages.
- 16) JOBARD J.-P. (1990), *La gestion de trésorerie : évolution et aspect nouveaux*, doc. CREFIB, Université Paris I.
- 17) KHOURY Paul (1999), *La maîtrise des états financiers SYSCOA : de l'analyse comptable à l'analyse financière*, édition PK & Associés, 298 pages.
- 18) LEROY Michel (1999), *Gestion de trésorerie*, édition SODIFOR, collection multimédia finances
- 19) MARMUZE Christian (1998), *Gestion de trésorerie*, Vuibert entreprise
- 20) QUIRY Pascal et LE FUIR Yann (2010), *Finance d'Entreprise*, 8^e Edition DALLOZ Gestion, 1198 pages.
- 21) RAMAGE Pierre (2002), *Finance de marché*, Editions d'organisation, France, 240 pages.
- 22) ROUACH Michel, NAULLEAU Gérard (2009), *Contrôle de Gestion bancaire & direction financière*, 5^{ème} édition, REVUE BANQUE édition, France, 403 pages.
- 23) ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean François (1999), *Gestion de la Trésorerie*, 292 pages.
- 24) ROUYER Gérard, CHOINEL Alain (2003), *La banque et l'entreprise : techniques actuelles de financement*, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 271 pages.
- 25) SION Michel (2006), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire: Principe de gestion opérationnelle*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 297 pages.
- 26) SOW Ousseynou (2010), *La sécurisation des engagements bancaires dans les états-parties au traité de l'OHADA*, NENA, Sénégal, 308 pages.

- 27) SOW Ousseynou (2006), *Lecture bancaire*, Ciga Editions, Sénégal, 193 pages.
- 28) SIRUGUET Jean- Luc, GIL Gérard (2001), *Le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques*, Revue banque, Paris, 561 pages.
- 29) VAN GREUNING Hennie, BRATANOVIC Brajovic Sonia (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire*, 1ère édition, ESKA, Paris, 384 pages.
- 30) VERNIMMEM Pierre, LE FUR Yann et QUIRY Pascal (2009), *Finance d'entreprise*, 7^{ème} édition Dalloz, Paris 1184 pages.

C. SOURCES INTERNET

- 31) Doc-Etudiant (2012), *La gestion de trésorerie bancaire*, www.doc-etudiant.fr/Methodologie/Ouils-danalyse/Expose-La-gestion-de-tresorerie-bancaire-106758/1.html.