



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG BF – CCA

**BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,
CONTROLE & AUDIT**

Master Professionnel en

**Comptabilité et Gestion Financière
(MPCGF)**

**Promotion 5
(2010-2012)**

Mémoire de fin formation

THEME

**ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE
BANCAIRE : CAS DU CREDIT INTERNATIONAL SA**

Présenté par :

Dorice Sandrine W.HODONOU

Dirigé par :

M. Ali SAMBA

Enseignant au CESAG

Avril 2013

Dédicace

- A mes parents pour les sacrifices qu'ils ont eu à faire et qu'ils continuent de faire pour moi et pour la confiance placée en moi. Que le Tout Puissant m'accorde la réussite et qu'il leur donne une vie saine et longue afin qu'ils puissent jouir de tous ces sacrifices.
- A mon époux Octave ASSONITA NAMEGABE pour son soutien.
- A mes frères Thierry, Eddy, Gil-christ et à mes sœurs Jennyfer, Gislhaine pour tout l'amour et le soutien qu'ils m'ont apportés durant toutes ces années passées malgré la longue distance qui nous sépare les uns des autres.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Mes remerciements vont à l'endroit de :

- ✓ Monsieur Anwar ABOU-JAOUDE Directeur Général du Crédit International SA qui m'a permis d'effectuer mon stage au sein de la banque ;
- ✓ Monsieur Bouna DIOUF, mon maître de stage, pour tout le temps qu'il m'a accordé malgré ses nombreuses occupations ;
- ✓ Monsieur Moussa YAZI, Directeur de la formation pour la qualité du cours de méthodologie de rédaction du mémoire de fin de formation, sans lequel la rédaction de ce mémoire ne serait possible;
- ✓ Monsieur Ali SAMBA, mon Directeur de mémoire, pour sa disponibilité, son assistance, et ses multiples conseils dans la rédaction du mémoire ;
- ✓ Monsieur Bertin CHABI, Chef de Département Master de l'ISCBF, pour ses multiples conseils dans la rédaction du mémoire ;
- ✓ Monsieur Gildas MOUKPE, pour sa contribution à la relecture du document ;
- ✓ Monsieur Octave ASSONITA NAMEGABE, mon époux pour tout le soutien qu'il m'a apporté durant toute cette période, et grâce à qui la vie a un sens pour moi ;
- ✓ Mademoiselle Jemila AREMU, pour son soutien moral dans la rédaction du mémoire ;
- ✓ Monsieur Michel AYIVI KANGNI pour son soutien dans la rédaction de ce mémoire ;
- ✓ Ma famille du Sénégal, mes amis (es) et toutes les personnes qui font que mon séjour au Sénégal se passe comme si j'étais avec les miens. Merci pour tous les moments de bonheur que vous partagez avec moi ;
- ✓ Tout le personnel du Crédit International SA, pour son accueil et son ouverture d'esprit ;
- ✓ Tous ceux qui, d'une certaine manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce mémoire, puisse le seigneur les bénir et les combler de ses bienfaits.

Liste des sigles et abréviations

ALM :	Assets and Liabilities Management
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CISA :	Crédit International SA
CSFO :	Commission des Services Financières de l'Ontario
GAP :	Gestion Actif Passif
IFACI :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle internes
IIA:	Institute of Internal Auditors
NOSTRO :	Compte de la banque à l'extérieur (Compte de notre argent tenu par vous)
OEC :	Ordre des Experts Comptables
RST :	Ratio de sensibilité aux variations de taux
RTGS :	Real Time Gross Settlement
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

Liste des tableaux et figures

❖ Tableaux

Tableau 1: Niveau des titres de placements détenus par le CI-SA.....	49
Tableau 2: Périodicité des reportings	55
Tableau 3: Niveau des réserves obligatoires du CI-SA.....	56
Tableau 4: Situation des emplois-ressources du CI-SA (en millions de FCFA).....	60
Tableau 5: Excédent des ressources sur les emplois	61
Tableau 6: Ratio emplois / ressources de la clientèle.....	61
Tableau 7: Ratio prêts / dépôts.....	62
Tableau 8: Opérations de trésorerie	63
Tableau 9: Excédents de trésorerie.....	63
Tableau 10: Coefficient de rendement	64
Tableau 11: Situation des opérations de placement et d'emprunts.....	65
Tableau 12: Etat sur le respect des ratios prudentiels sur 2010-2011-2012.....	66
Tableau 13: Réserves obligatoires de 2010, 2011 et 2012.....	67
Tableau 14: Tableau des recettes en devise.....	67

❖ Figure

Figure 1 : Présentation du modèle d'analyse	33
---	----

Liste des annexes

Annexe 1: Situation DEC 2000 au 31 Décembre 2010.....	75
Annexe 2 : Situation DEC 2000 au 31 Décembre 2011.....	83
Annexe 3: Situation DEC 2000 au 31 Décembre 2012.....	91
Annexe 4 : Guide d'entretien avec responsable de la trésorerie	99
Annexe 5: Organigramme du Crédit International en date de Novembre 2012.....	100

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières	
Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux et figures	iv
Liste des annexes.....	v
Table des matières	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	6
Chapitre 1 : LA GESTION DE LA TRESORERIE BANCAIRE	8
1.1. Différence entre la trésorerie d'entreprise et la trésorerie bancaire	8
1.1.1. Brèves définitions de la trésorerie d'entreprise	8
1.1.2. Objectifs de la gestion de la trésorerie bancaire	9
1.2. Les opérations de la gestion de la trésorerie bancaire.....	12
1.2.1. La couverture	12
1.2.2. L'arbitrage	12
1.2.3. La spéculation.....	13
1.3. Les différents risques liés à la gestion de la trésorerie.....	14
1.3.1. Le risque de liquidité	14
1.3.1.1. Mesure du risque de liquidité	15
1.3.1.2. Gestion de risque de liquidité	16
1.3.2. Le risque de change	17
1.3.2.1. La mesure du risque de change.....	17

1.3.2.2.	La gestion du risque de change.....	18
1.3.3.	Le risque de taux.....	19
1.3.3.1.	La mesure du risque de taux	19
1.3.3.2.	La gestion du risque de taux	20
1.3.4.	Risque de contrepartie	21
1.3.5.	Risque de transformation.....	21
Chapitre 2 : ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE BANCAIRE		23
2.1.	Processus de la gestion de la trésorerie Bancaire.....	23
2.1.1.	Analyse prévisionnelle de liquidité	23
2.1.2.	Ajustement ou suivi de la liquidité	23
2.1.3.	Nivellement des comptes.....	24
2.1.4.	Suivi de la position extérieure.....	24
2.1.5.	Le contrôle de la trésorerie	25
2.1.6.	Le système d'information de la trésorerie.....	25
2.1.6.1.	Target2.....	25
2.1.6.2.	SWIFT	26
2.2.	Les indicateurs de performance de la trésorerie bancaire	26
2.2.1.	Les indicateurs de liquidité.....	26
2.2.1.1.	Le ratio de liquidité.....	26
2.2.1.2.	Le ratio de l'équilibre de la structure financière.....	27
2.2.1.3.	Le rapatriement des avoirs à l'extérieur	27
2.2.1.4.	La réserve obligatoire	27
2.2.2.	Les indicateurs du bilan.....	27

2.2.2.1.	L'équilibre Actif-Passif	27
2.2.2.2.	Le coefficient de rendement sur les opérations de trésorerie	29
2.2.2.3.	Le ratio emploi ressources	30
2.2.2.4.	La concentration des dépôts	30
2.3.	Les conséquences d'une mauvaise gestion de la trésorerie	30
2.3.1.	Une exposition aux risques	30
2.3.2.	Une perte de confiance des clients et panique bancaire	30
2.3.3.	Une diminution des marges d'intérêts	31
2.3.4.	Une dépendance vis-à-vis des refinancements	31
2.3.5.	Une baisse de rentabilité	31
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE		32
3.1.	Modèle d'analyse	32
3.2.	Les techniques de collecte des données	34
3.3.	Méthodes de traitement des données	35
DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE		37
Chapitre 4 : PRESENTATION DU CREDIT INTERNATIONAL		39
4.1.	Présentation générale	39
4.2.	Structure organisationnelle du CI-SA	40
Chapitre 5 : GESTION DE LA TRESORERIE AU CI-SA		46
5.1.	La gestion de la trésorerie internationale	46
5.1.1.	Gestion des cours de transferts	46
5.1.2.	Gestion des comptes nostro	46
5.2.	La gestion de la trésorerie à l'interne	47

5.2.1.	La gestion du marché interbancaire.....	47
5.2.2.	La gestion du portefeuille des obligations et des titres.....	49
5.2.3.	La gestion du marché monétaire.....	50
5.2.4.	Gestion des transferts via RTGS	52
5.2.5.	Gestion des cours change manuel.....	53
5.3.	Les outils d'aide à la gestion de la trésorerie.....	53
5.3.1.	Les outils de suivi journalier	53
5.3.2.	Situation quotidienne de trésorerie.....	54
5.3.3.	Reportings périodique de la BCEAO	55
5.4.	Suivi des réserves obligatoires.....	56
5.5.	Le tableau emplois-Ressources.....	57
5.6.	La gestion des risques de trésorerie.....	57
Chapitre 6 : ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DU CI-SA ET FORMULATION DES RECOMMANDATIONS.....		59
6.1.	Analyse des résultats.....	59
6.1.1.	Analyse du bilan	59
6.1.1.1.	Analyse des opérations de la clientèle.....	59
6.1.1.2.	Analyse des opérations de trésorerie	63
6.1.1.3.	Analyse des opérations de placements et d'emprunts	64
6.1.2.	Analyse des ratios prudentiels	66
Source : nous-mêmes à partir des données recueillies		67
6.1.3.	Analyse des recettes en devises	67
6.2.	Les points forts de la gestion de trésorerie.....	68
6.3.	Les points faibles de la gestion de trésorerie	69

6.4. Recommandations.....	70
CONCLUSION GENERALE.....	71
ANNEXES.....	74
BIBLIOGRAPHIE.....	101

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Différents acteurs, encore appelés agents économiques, sont à la base de l'activité économique d'un pays. Chacun de ces agents économiques joue un rôle particulier et primordial dans la réalisation d'une croissance durable de l'économie. Pour assurer ce rôle, chacun d'eux établit une structure et des mécanismes adéquats servant à assurer une meilleure productivité et à garantir la rentabilité ainsi que la pérennisation de cette croissance. Si tous ces acteurs sont importants pour un fonctionnement pertinent du système économique, la place des banques reste primordiale et même indispensable puisqu'elles assurent l'intermédiation entre les autres agents économiques. En effet, la banque est l'intermédiaire entre les agents à besoins de financement et ceux ayant un excédent de financement. Cette intermédiation se fait par des méthodes diverses et variées de financement.

Le rôle primordial que jouent les banques dans l'économie d'un pays laisse apparaître à l'évidence que les performances d'une banque constituent la principale source de création de richesse, non seulement pour les actionnaires, mais aussi et surtout pour toute l'économie. C'est pourquoi, la plupart des banques, quelle que soit leur spécialisation, mettent en place des structures internes qui s'occupent de l'analyse et de la maîtrise de leurs propres performances économiques et financières. Au nombre de celles-ci, la direction de la trésorerie occupe une place importante dans l'organisation des institutions financières et principalement des banques.

Il s'avère donc important pour une banque d'améliorer en permanence la gestion de sa trésorerie. La mauvaise gestion de la trésorerie peut conduire la banque à une situation de déséquilibre financier, faisant peser du coup des risques multiformes sur elle. Parmi ces risques, nous pouvons citer le risque de non liquidité, de non solvabilité, et voir même le risque de cessation, etc.

La mise en œuvre d'une gestion efficace et efficiente de trésorerie a connu de nombreux développements dans le temps, notamment ceux liés :

- aux développements intervenus dans le domaine informatique, relatifs aux traitements statistiques, et aux méthodes de prévisions ;
- aux évolutions conséquentes et permanentes en matière de placements et de financements ;
- à la nécessité de gérer les risques financiers récurrents (risque de change et risque de taux d'intérêt, etc.).

Les objectifs spécifiques assignés à une gestion efficiente de la trésorerie doivent être donc cohérents avec l'objectif global de la banque. Cela est d'autant plus évident, qu'une banque avec une trésorerie optimale signifie indubitablement, une banque rentable, efficace et solvable dont les principaux agrégats sont conformes aux normes prudentielles. Ceci signifie par ailleurs qu'une banque qui conserve de façon stable et pérenne une adéquation entre ses fonds propres, les dépôts collectés et les crédits accordés est une banque financièrement efficiente.

La présente étude est menée au sein de la banque Crédit International SA en abrégé « CI-SA ». En tant que première filiale africaine et membre du réseau International du Groupe « Crédit Libanais sal », le Crédit International S.A s'est engagé envers le Sénégal et pour le développement de l'économie Sénégalaise. Elle a été constituée le 24 Juin 2008 avec un capital social de 5 milliards de CFA. Elle a été enregistrée sous le no SN DKR 2008 B 10651 au registre de commerce et du Crédit Mobilier de Dakar.

A l'instar des autres banques de la place, la banque CI-SA n'échappe pas au principe d'amélioration continue de sa trésorerie, car une mauvaise gestion de la trésorerie au sein de la banque peut occasionner des déséquilibres financiers et porter ainsi atteinte aux intérêts des actionnaires voire même au secteur bancaire par effet de contagion.

Par conséquent, force est de constater que la banque CI-SA, malgré sa politique de la gestion de la trésorerie, court des risques énumérés un peu plus haut. Sa gestion de la trésorerie est-elle-saine ou plutôt entachée d'irrégularité? Ce questionnement va servir de fil conducteur tout au long de ce mémoire.

Mais quelles peuvent-être les causes d'une mauvaise politique de gestion de la trésorerie ?

Entre autres causes, on peut citer :

- une mauvaise orientation stratégique de la banque ;
- une vétusté du système de gestion et d'information ;
- une inexistence de compétences avérées dans les nouveaux outils de gestion ;
- une mauvaise organisation du département de trésorerie au sein de la banque ;
- une mauvaise maîtrise des risques de trésorerie bancaire.

Les conséquences de ces divers manquements peuvent aller des pertes financières colossales, à la faillite de la banque.

Pour résoudre ces problèmes qui pourraient paralyser la banque, il faut mettre en place des mesures appropriées. Ainsi, les solutions suivantes peuvent être envisagées :

- mieux appréhender les différents risques de trésorerie bancaires ainsi que leurs mécanismes de couvertures ;
- mettre en place une stratégie pertinente de gestion de la trésorerie bancaire ;
- analyser la gestion de la trésorerie de la banque par la mise en place des mécanismes pouvant déceler, prévoir les défaillances.

Parmi les solutions suscitées, une solution toute particulière retient notre attention : Analyser la gestion de la trésorerie bancaire.

La principale question à se poser est la suivante : Quels sont les moyens et outils d'analyse à mettre en place pour assurer une bonne gestion de la trésorerie bancaire ? Les questions spécifiques suivantes méritent d'être posées afin de trouver des réponses appropriées à cette problématique :

- En quoi consiste la gestion de la trésorerie bancaire ?
- Comment procéder à une analyse de la gestion de la trésorerie bancaire ?
- Quels sont les outils à utiliser en vue de faire une bonne analyse de la gestion de la trésorerie bancaire ?
- Comment est organisée la banque CI-SA surtout au sein du département de la trésorerie ?
- Comment présenter les résultats de l'analyse de la gestion de la trésorerie bancaire et émettre des recommandations ?

Les réponses à toutes ces questions motivent notre choix du thème « Analyse de la gestion de la trésorerie bancaire : Cas du Crédit International SA »

L'objectif principal de cette étude est d'analyser la gestion de la trésorerie de la banque CI-SA afin d'éviter qu'elle ne soit exposée aux différents risques énumérés plus haut.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont les suivants :

- comprendre les mécanismes de gestion de la trésorerie au sein d'une organisation ;
- comprendre son mode de détermination ;
- apprécier les différents risques liés à la trésorerie bancaire ainsi que les mécanismes mis en place pour les juguler ;
- décrire la pratique de la gestion de la trésorerie au sein de la banque CI-SA.

La présente étude revêt un triple intérêt à savoir :

- Pour le Crédit International SA

Partant sur le principe, qu'il existe toujours des aspects à améliorer dans une gestion, mener à bien cette étude, permettra à l'équipe de la trésorerie de CI-SA de s'apercevoir des éventuels aménagements qui peuvent encore accroître leurs performances.

- Pour nous-mêmes

Mener à bien cette étude nous permettra d'appliquer les concepts théoriques acquis au cours des deux années de formation en comptabilité et gestion financière. Mais également elle nous permettra d'étoffer notre parcours, d'approfondir notre connaissance dans le domaine de la trésorerie bancaire.

Pour atteindre ces objectifs, la présente étude sera articulée en deux grandes parties.

La première partie sera consacrée aux aspects théoriques liés à l'analyse de la trésorerie bancaire. Dans cette partie, il sera question dans un premier chapitre de faire ressortir les principes généraux de la gestion de la trésorerie bancaire, ensuite dans un deuxième chapitre de nous familiariser avec les outils d'analyse de la gestion de la trésorerie bancaire et enfin un troisième chapitre qui présentera la méthodologie de notre étude.

La seconde partie sera consacrée à l'analyse de la trésorerie bancaire au sein du Crédit International SA (CI-SA). Dans cette partie, il sera question dans un premier temps de faire la présentation de la banque CI-SA, ensuite dans un deuxième temps il s'agira de faire la description de la gestion de la trésorerie au sein de CI-SA, puis nous procéderons à l'analyse des résultats et enfin nous présenterons nos principales recommandations.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

De nos jours, avec la mondialisation marquée par la rapidité des transactions et le phénomène de la concurrence, les banques sont amenées à faire confiance à leur clientèle en leur accordant des crédits sur la base d'un dépôt et d'une garantie minimale. L'activité bancaire est de ce fait entachée de divers risques. La trésorerie bancaire doit être suivie de très près afin d'éviter à la banque de tomber en faillite.

Le plus souvent, les managers des banques, visant l'atteinte des objectifs de l'entreprise, bâtissent une stratégie ou une politique de gestion de la trésorerie et la déclinent en un certain nombre de plans, matérialisés par des procédures d'action.

De ce fait, compte tenu du rôle fondamental de la gestion de la trésorerie, elle est au centre des préoccupations du gestionnaire. C'est pourquoi elle fera l'objet de notre étude plus précisément l'analyse des facteurs qui peuvent avoir une éventuelle incidence sur les objectifs fixés par la politique de gestion de la trésorerie de la banque.

La première partie de notre recherche comporte trois chapitres. Ceux-ci aborderont successivement les points suivants :

- généralités sur la gestion de la trésorerie bancaire ;
- l'analyse de la gestion de la trésorerie bancaire ;
- la méthodologie de l'étude.

Chapitre 1 : LA GESTION DE LA TRESORERIE BANCAIRE

La gestion de la trésorerie bancaire repose sur un certain nombre d'aspects et de notions. Dans l'optique de faire une bonne analyse, il est primordial de maîtriser le contour de la gestion de la trésorerie bancaire.

Au cours de ce chapitre nous ferons dans un premier temps une distinction entre la trésorerie d'entreprise et la trésorerie bancaire et dans un second temps nous ferons une description des opérations de la gestion de la trésorerie bancaire.

1.1. Différence entre la trésorerie d'entreprise et la trésorerie bancaire

Au sein de cette section nous allons définir dans un premier temps la trésorerie bancaire et dans un second temps nous présenterons les objectifs de la gestion de la trésorerie bancaire.

1.1.1. Brèves définitions de la trésorerie d'entreprise

Le dictionnaire Larousse affirme que la trésorerie est « un ensemble des actifs liquides d'une entreprise ou d'une association ». Notons qu'un actif liquide peut être défini comme étant un actif négociable à tout moment sans perte, ni gain en capital. Les actifs liquides sont généralement émis par une institution financière (banque, trésor, caisse d'épargne).

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

Ces liquidités représentent les disponibilités que l'entreprise possède à un moment précis. Il s'agit donc des valeurs qui, en raison de leur nature, sont immédiatement convertibles en espèces pour leur montant nominal. Font partie des liquidités, les bons qui, dès leur souscription, sont remboursables à tout moment, ainsi que les comptes bancaires à terme lorsqu'il est possible d'en disposer par anticipation.

D'après COULAUD (2004 :4) « la trésorerie peut se confondre avec l'encaissement net c'est-à-dire la différence entre ses encaissements et décaissements » et selon VERNIMMEN (2009 :21) « la trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie et son endettement bancaire et financier à court terme ». La trésorerie représente dans ce cas le cash (placements à court terme et disponibilité) dont dispose l'entreprise.

Selon HUBERT (1997 : 4), la trésorerie apparaît à un moment donné comme la résultante de l'équilibre financier entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

Certains auteurs comme FORGET (2005 :11) définissent la trésorerie comme étant « la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise, qu'ils s'agissent du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation ». Nous devons comprendre par-là que la trésorerie reflète la gestion en elle-même de l'entreprise.

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 et le besoin en fonds de roulement, soit le placement à court terme effectué par l'entreprise grâce à l'écart positif (trésorerie excédentaire).

Au sens restrictif, la trésorerie nette ne donne pas une idée exacte de la situation de trésorerie de l'entreprise, de sa solvabilité, de son aptitude à régler ses dettes externes. Au sens large, elle comprend aussi les prévisions de flux monétaire (encaissement, décaissement), les effets de commerce, les crédits fournisseurs non utilisés, les bons de caisse, les titres de placement que l'entreprise conserve et qu'elle peut négocier.

SION (2006-18) définit la trésorerie potentielle comme étant la trésorerie nette et les réserves de créances et placement dont dispose l'entreprise.

A partir de toutes ses définitions de la trésorerie d'entreprise, nous remarquerons qu'il existe une différence avec la trésorerie 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).

1.1.2. Objectifs de la gestion de la trésorerie bancaire

Les différentes définitions de la trésorerie que nous avons vue, témoignent de son importance capitale au sein des organisations. Par conséquent il serait nécessaire de bien la gérer par un professionnel du métier qu'est le trésorier.

Selon MARMUSE (1998 :30), « la gestion de trésorerie a pour but premier de prévenir la cessation de paiement. Son deuxième 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 »

FORGET (2005 :11) va dans le même sens que MARMUSE « la gestion de la trésorerie est un arbitrage constant entre la sécurité et l'efficacité, la liquidité et la rentabilité, la solvabilité et le risque ».

NZROMA (2000 : 22) souligne que « la gestion de la trésorerie bancaire est fortement en rapport avec l'activité même de la banque, qui consiste à collecter l'épargne et à financer l'économie par les crédits et les placements. Elle vise donc, sur le plan pratique, non seulement à faire face à la politique budgétaire de toute la banque, mais aussi à aligner les deux préoccupations bancaires, en termes de délais et en termes de disponibilités ».

La gestion de la trésorerie bancaire conserve ainsi le souci constant de maintenir l'équilibre permanent entre, d'une part, la capacité total de paiement et les besoins à vue ou à termes, et, d'autre part, la force de recouvrement des financements accordés. Il s'agit d'être capable à tout moment, de maintenir l'adéquation entre les dépôts collectés et les crédits accordés. A titre d'exemple, les dépôts à vue ne pourront servir pour accorder les crédits à terme.

La réalisation des objectifs de gestion de la trésorerie bancaire induit l'accomplissement d'un certain nombre d'opérations entièrement orientées vers le suivi et le contrôle des comptes de trésorerie. Ces opérations, selon leur nature et leurs termes (long, moyen, court), peuvent être quotidiennes ou périodiques.

« La gestion de la trésorerie d'une banque dépend de certains facteurs qui affectent la liquidité de celle-ci. Il s'agit des mouvements avec le trésor, des mouvements de billets, des opérations sur devises et des réserves obligatoires. Sans se préoccuper du suivi de ces mouvements de fonds, le trésorier a pour soucis principal, l'équilibre du compte de la banque en monnaie banque centrale » (DOC-ETUDIANT, 2011).

Selon RAYMOND (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 gérer la relation banque-entreprise.

Ainsi donc, la gestion de la trésorerie repose sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité. Elle permet d'éviter la rupture d'encaisse par l'ajustement quotidien des flux financiers. Par la gestion de l'encaisse et celle des instruments financiers de paiement et de financement, la gestion de trésorerie concourt aussi à l'objectif de rentabilité, en maintenant d'une part, le coût et le volume des financements utilisés, en optimisant d'autre part, le placement des excédents de trésorerie à court terme.

Du point de vue du même auteur RAYMOND (2009 :26), une trésorerie largement excédentaire ne reflète pas pour autant une gestion financière saine de l'entreprise. L'objectif d'une gestion de trésorerie optimisée est de tendre vers la « trésorerie zéro ». Cela consiste à éviter la position d'emprunt de trésorerie et en même temps le maintien excessif de liquidités non rémunérées sur les comptes bancaires de l'entreprise. Cet objectif reste évidemment théorique car tous les flux de recettes et de dépenses ne sont pas parfaitement prévisibles et donc connus avec certitude.

La trésorerie idéale est égale à 0 :

- si elle est positive alors l'excédent doit être placé pour rapporter des intérêts ;
- si elle est négative, alors on est en découvert et il faudra alors payer des agios au prêteur.

C'est dans cet environnement que le trésorier gère les disponibilités à la banque qui selon la taille de celle-ci, le secteur d'activité ou encore la période, peut être excédentaire, déficitaire ou variable. Lorsque la trésorerie est déficitaire, il doit assurer la solvabilité de la banque au moindre coût, c'est-à-dire trouver les crédits les moins chers. Dans l'hypothèse où la trésorerie devient excédentaire, il doit proposer des stratégies de placements les plus rémunératrices. Cette gestion est très prudentielle, car l'argent qu'il place appartient soit aux clients de son entreprise, soit aux fournisseurs. Le trésorier doit donc se prémunir contre les principaux risques financiers, en particulier les risques de change, de taux, de contrepartie et

de liquidité. Aussi, dans son activité, il doit s'assurer que tout placement spéculatif doit être opéré sans qu'il puisse nuire à la pérennité de l'entreprise à court terme en prenant le soin d'utiliser des produits de couverture.

1.2. Les opérations de la gestion de la trésorerie bancaire

Dans le domaine bancaire, la gestion de la trésorerie va au-delà du simple suivi de l'encaisse. Il est question d'affecter en valeur relativement exacte, les fonds au bon endroit, au bon moment et dans une bonne devise. L'objectif est de maximiser les produits générés par ces placements et de réduire autant que possible les charges de financement tout en contrôlant les risques. C'est ainsi que la banque procède à des opérations comme la couverture, l'arbitrage et la spéculation.

1.2.1. La couverture

La couverture consiste à procéder à la mise à disposition des fonds (en monnaie locale ou en devise) relatifs à un engagement de placement pris par la banque ou à une transaction effectuée pour le compte d'un client. Elle est fortement influencée par les cours des différentes devises lorsqu'il s'agit d'une opération à l'international. L'attention est souvent portée sur les différents taux de change sur le marché au moment de l'exécution de la couverture. L'impact sur la trésorerie n'est plus à démontrer puisqu'au moment de l'exécution de l'ordre le cours de la devise peut subir des fluctuations. Il se pose souvent un problème de risque de change auquel le trésorier de la banque est souvent confronté.

Plusieurs instruments de couverture restent disponibles pour limiter les incertitudes relatives aux fluctuations des taux d'intérêt. ROUYER & al (2003 : 158) présentent ces différents instruments comme des paravents qui permettent aux structures qui savent en faire bon usage de se prémunir contre des variations de taux qui pourraient pénaliser leur résultat.

1.2.2. L'arbitrage

L'arbitrage est une opération financière visant à assurer une plus-value sans prendre le risque d'encourir d'éventuelles pertes sur le marché financier.

Selon DEBEAUVAIS & al (1992 : 89) l'arbitrage est une technique qui consiste à identifier les insuffisances de toutes natures du marché et d'en tirer profit sans aucune prise de risque.

Le trésorier de la banque prend continuellement des décisions relatives aux placements à effectuer, en d'autres termes de montant, de durée de placement, de type de placement et de niveau de risque. Il s'agit d'un arbitrage permanent basé sur des simulations ou des comparaisons effectuées en terme de gains (intérêts) ou de frais (agios débiteurs) et même de montant placé sur une durée plus ou moins longue afin de rentabiliser au moindre coût les excédents de trésorerie. Par contre, lorsqu'il s'agit pour la banque de se financer, la simulation porte essentiellement sur les taux d'intérêts offerts par les différents emprunteurs par rapport à la durée et aux montants proposés. Les outils généralement utilisés, à part les logiciels de gestion de trésorerie sont des tableurs.

Notons également que les arbitragistes jouent un rôle d'harmonisation, ils profitent des différences de prix existant entre différents marchés pour faire des plus-values. C'est une activité peu risquée, puisque les actifs achetés sont immédiatement revendus, mais qui nécessite des fonds importants dans la mesure où les plus-values par opérations sont faibles.

1.2.3. La spéculation

Spéculer c'est prendre une position contraire à la tendance en cours. Plus simplement c'est se porter vendeur quand on pense que les cours vont baisser (et qu'ils sont donc au plus haut) et acheteur quand on pense qu'ils vont monter.

Il s'agit donc de l'action de prévoir les évolutions des marchés et d'y effectuer des opérations d'achat et de vente en conséquence, de façon à retirer des bénéfices du seul fait des évolutions des marchés.

En somme, la spéculation peut être définie comme une opération financière ou commerciale qui consiste à profiter des fluctuations naturelles du marché pour essayer d'en tirer bénéfices.

La spéculation est une activité risquée, puisque contrairement aux investisseurs, les spéculateurs parient sur l'avenir. La spéculation peut se manifester grâce à des fuites d'informations à caractère financier ou économique exposant ainsi les banques ou institutions financières à des risques qui doivent être maîtrisés.

1.3. Les différents risques liés à la gestion de la trésorerie

L'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle internes) définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise » (RENARD, 2008 : 139).

Aussi, l'IIA (Institute of Internal Auditors) et l'IFACI, dans le glossaire des normes définissent le risque comme : « la possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs » (SHICK, 2007 : 12).

Selon DESROCHES & al (2003 : 44) le risque est une grandeur à deux dimensions ; la première est une probabilité qui donne une mesure de l'incertitude que l'on a, la deuxième des conséquences en termes de dommages consécutifs à l'occurrence d'un événement redouté.

Ainsi la gestion des risques se présente comme l'ensemble des mesures mises en place pour gérer les dangers auxquels une banque est exposée.

Différents types de risques se retrouvent au sein d'une banque, selon POLONIATO & al (1997 : 137-144), il existe différents types de risques qui peuvent être répertoriés comme suit : le risque de contrepartie ; le risque de liquidité ; le risque de change ; et le risque de taux. En plus de ces risques, notons qu'il existe aussi le risque de règlement, le risque de pays, le risque environnemental et social, etc... Notre travail se limitera à la présentation et à la gestion des principaux risques qui se présentent au niveau de la trésorerie bancaire.

1.3.1. Le risque de liquidité

VAN GREUNING (2004 : 167) définit la liquidité comme étant : « la capacité de la banque à faire face au reversement des dépôts et autres dettes et à couvrir les hausses de financement du portefeuille de prêts et du portefeuille d'investissement. Une banque dispose d'un potentiel de liquidité adéquat lorsqu'elle peut obtenir les fonds nécessaires (par l'accroissement de ses dettes, par la titrisation ou par la vente d'actifs) rapidement et à un coût raisonnable ».

Le risque de liquidité est issu du rôle de transformation d'une banque dont le terme des emplois est supérieur à celui des ressources. C'est un risque inhérent à l'activité bancaire.

Le risque de liquidité représente ainsi pour une banque l'éventualité de ne pas pouvoir faire face à un instant donné à ses engagements ou à ses échéances. Issu du rôle de transformation de la banque dont le terme des emplois est généralement supérieur à celui des ressources.

Il s'agira, pour l'équipe en charge de la gestion Actif-Passif d'évaluer en cas de décalage important entre entrées et sorties de fonds en combien de temps et à quel prix la banque pourra respecter ses engagements et éviter ainsi le manque de liquidité.

1.3.1.1. Mesure du risque de liquidité

Selon DE COUSSERGUES (2005 : 25) il existe plusieurs méthodes pour la mesure du risque de liquidité à savoir :

- **Le profil d'échéance**

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

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

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

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

- La méthode des impasses successives :

Selon DE COUSSERGUES (2005 : 25), une impasse se définit ainsi : pour une classe d'échéance, c'est la différence entre les flux de passifs et actifs ; c'est donc la différence entre les entrées (remboursements de crédits) et les sorties de fonds (remboursement de prêts) pendant une période.

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

Le risque de liquidité naît des décalages de montants entre les emplois et les ressources période par période. Les impasses en liquidités mesurent les décalages prévisibles aux différentes dates futures entre les ressources et les emplois. Il existe deux types d'impasses :

- les impasses en stock

$$A_t - P_t = I_t$$

- les impasses en flux ou impasses marginales

$$\Delta A_t - \Delta P_t = \Delta I_t = I_{m,t}$$

Les impasses de liquidités sont établies en projection et correspondent à la fonte du bilan (optique de cessation d'activité). Les impasses sont calculées pour différentes dates futures et l'on obtient un profil d'impasses en fonction du temps, les actifs et les passifs étant classés selon leur durée restant à courir.

- La méthode des nombres

Cette méthode est utilisée par la commission bancaire, elle consiste à pondérer les actifs et passifs par la durée moyenne de chaque classe puis à calculer un indice de liquidité égal à :

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

Si le ratio est supérieur à 1, cela signifie que la banque emprunte plus long qu'elle ne prête. Et plus le ratio est faible, plus la banque transforme des passifs courts en actifs longs, autrement dit cela signifie que la banque transforme des ressources à court terme en emploi à long terme.

1.3.1.2. Gestion de risque de liquidité

Selon VAN GREUNING (2004 : 182) trois aspects sont à considérer pour la gestion des risques de liquidités : la mesure et la gestion des besoins nets de financement, l'accès au marché et la planification d'urgence. Anticiper des événements futurs possibles est une part

essentielle de la planification des liquidités et de la gestion des risques. L'analyse des besoins nets de financement implique l'élaboration d'une échelle d'échéances et le calcul de l'excédent ou du déficit net cumulé de fonds à des dates déterminées.

La gestion du risque de liquidité consiste à :

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

1.3.2. Le risque de change

Selon DE COUSSERGUES (2007 : 192) le risque de change provient de la détention d'actifs et de passifs libellés en devises dont les cours sont fluctuants, ce qui engendre des gains ou des pertes.

D'après DEBEAUVAIS & al (1992 : 109), une entreprise se trouve exposée au risque de change à l'occasion d'une transaction commerciale ou financière effectuée dans une monnaie autre que sa monnaie nationale ou de compte. Mais il faut également qu'il ait un risque de voir le règlement financier se réaliser à une parité différente de celle retenue lors de l'engagement en devises. Les fluctuations monétaires vont alors avoir sur cette transaction une incidence qui peut être favorable, défavorable ou nulle. Cette notion de risque de change se définit comme la variation des résultats d'une entreprise, provoquée par les fluctuations des cours des devises par rapport à la monnaie de compte dite monnaie de référence.

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

1.3.2.1. La mesure du risque de change

La détention des avoirs ou des engagements libellés en devises dont les cours fluctuent peut engendrer des gains ou des pertes pour la banque: c'est le risque de change. Il convient

d'estimer ce risque car les variations de cours peuvent entraîner des pertes élevées pour des banques à activité internationale.

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

Une banque est en position longue si elle possède un actif en devises ou si des entrées de trésorerie ou des emprunts futurs sont envisagés. Ces situations correspondent à des flux futurs positifs.

Une banque est en position courte si elle dispose d'un passif en devises ou si des sorties de trésorerie ou des placements futurs sont envisagés. Ces situations correspondent à des flux futurs négatifs (FONDATION UNIVERSITAIRE MERCURE, 2007 : 20).

La position longue est favorable en cas de hausse du cours de change et défavorable en cas de baisse. La position courte est favorable en cas de baisse du cours de change et défavorable en cas de hausse.

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

1.3.2.2. La gestion du risque de change

La protection contre le risque de change consiste à endiguer les effets des variations de parités de devises. Ainsi le risque de change peut être géré de deux façons différentes : d'une part, la neutralisation du risque de change, qui est une technique par laquelle la banque ajuste quotidiennement sa position de change devise après devise afin de supprimer les positions courtes ou longues. D'autre part, la couverture du risque de change, qui permet de combler les insuffisances de la neutralisation du risque de change grâce à l'utilisation des nombreux instruments de change au comptant ou à terme. Ce sont en autres : les swaps de changes, de devises, et de taux, options, contrats à terme sur devises.

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

Ainsi une banque en position courte à 1 mois sur le dollar et qui redoute une hausse du cours peut par exemple acheter des titres libellés en dollars et calés sur cette échéance ou acheter des dollars à terme livrables dans 1 mois.

1.3.3. Le risque de taux

La fluctuation des taux d'intérêt peut avoir un impact positif comme négatif sur la rentabilité de la banque. En effet, figurent dans le bilan des éléments dont les montants et les conditions de rémunération diffèrent entre taux fixe et taux variables ou entre taux variables à indexation non identiques. Ce risque peut se manifester sous deux aspects: sur la marge de transformation ou sur la valeur patrimoniale.

1.3.3.1. La mesure du risque de taux

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

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

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

Deux méthodes de calculs peuvent être présentées pour l'indice du risque de taux :

➤ Les indices calculés à partir du profil d'échéances

Selon DE COURSSERGUES pour chaque classe d'échéance, on calcule une impasse qui met en évidence le défaut de concordance des échéances, sources du risque de taux. A partir de ce profil, on peut calculer le ratio de sensibilité aux variations de taux (RST) :

$$RST = \frac{\text{Actifssensiblesauxvariationsdetaux}}{\text{Passifssensiblesauxvariationsdetaux}}$$

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

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

Un RST > à l'unité indique au contraire une position longue donc défavorable à une baisse de taux.

➤ Les indices ayant recours à l'actualisation

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

La duration étant une durée pondérée par la valeur actuelle engendrée par un actif ou un passif.

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

1.3.3.2. La gestion du risque de taux

La gestion du risque de taux peut se faire à partir de deux méthodes :

- **La recherche de l'immunisation** : la banque s'assigne comme objectif l'égalité des durations de l'actif et du passif, l'égalité des durations conduit à la neutralisation du risque de taux. C'est ainsi que la banque qui consent un crédit à taux « x » et à l'échéance « y » doit simultanément trouver une ressource à taux et à l'échéance identique. Cette parfaite égalité des durations n'est pas facile à obtenir et à conserver car comme le risque de liquidité, le risque de taux est inhérent à l'activité bancaire.
- **La couverture du risque** : puisque le risque de taux est difficile à neutraliser, la banque doit s'efforcer de la couvrir. En premier lieu, elle doit déterminer le niveau de risque qui lui paraît acceptable par exemple en calculant la sensibilité des actifs et passifs à une variation adverse des taux d'intérêt, puis en comparant ce coût au montant des fonds propres.

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

1.3.4. Risque de contrepartie

Au sens de SIRUGUET, le risque de contrepartie correspond au risque de perte susceptible de résulter de la défaillance d'une contrepartie lors du dénouement d'une opération de marché.

Pour ROUYER & CHOINEL (2003 : 39), en dehors des trois classiques qui motivent le choix du trésorier : rentabilité, sécurité, liquidité, il convient de tenir compte également du risque de contrepartie qui devient fondamental. Ce risque intervient lorsque la banque n'a pas été en mesure de fournir l'équivalent d'une opération (devise, titres, prise de pension) à bonne date. La prévision et la rigueur dans le suivi des mouvements de liquidité dans la gestion de la trésorerie en date de valeur permettent d'éviter ce risque.

Il n'est donc pas nécessaire que le défaut se réalise pour que le risque de contrepartie affecte négativement la valeur d'un actif ou d'un portefeuille. Il suffit que le vraisemblable de l'évènement augmente, suite par exemple à la dégradation d'un rating. Ce risque peut être mesuré au niveau individuel, dans la mesure où il affecte des instruments financiers ou des emprunteurs considérés isolément. Il peut aussi être mesuré au niveau du portefeuille de crédits d'une institution, ce qui conduit à tenir compte des corrélations entre les facteurs de risque affectant les différentes composantes de ce portefeuille. Le risque de crédit tient essentiellement à l'incertitude des pertes.

Les systèmes « les experts » et les modèles de « scoring » sont les deux principaux outils utilisés dans les banques pour décider de l'octroi de crédit, mais aussi pour noter les emprunteurs. Les deux types d'outils visent donc les mêmes objectifs, mais leurs approches sont très différentes.

1.3.5. Risque de transformation

Selon SIRUGUET (2001 :25), « Du fait de son rôle d'intermédiaire entre emprunteurs et prêteurs de capitaux, la banque est continuellement en situation de transformation : il n'y a jamais d'équilibre entre les durées des emplois et les durées des ressources ».

Au sens de DESMICHT (2008 : 260), « le risque de transformation à lieu lorsque la banque finance ses emplois à long terme (prêt par exemple) par ses ressources à court terme ». Il poursuit en disant qu'il serait risqué de couvrir par exemple des emplois à 20 ans par des ressources à court terme, dont il faudra assurer la rotation plusieurs fois pendant la durée de vie du prêt :

- il y a risque de baisse de la collecte suivant les 2, 5, 10 ans, faisant que l'actif devient plus grand que le passif ;
- il y a risque d'augmentation du taux de la collecte à chaque rotation, alors que le taux du prêt est fixé, sauf si les taux sont variables.

Conclusion

Ce chapitre nous a ainsi permis de faire la différence entre la trésorerie d'entreprise et la trésorerie d'une banque. Il existe plusieurs définitions et explications concernant la trésorerie d'une banque. Cependant elles restent insuffisantes pour expliquer comment les institutions bancaires chargées de gérer les avoirs de ses clients arrivent à maîtriser leur propre liquidité. Retenons qu'une amélioration voire une optimisation de la trésorerie peut se faire à travers le management des principales opérations de trésorerie ainsi que dans la maîtrise des risques liés à l'activité bancaire.

Chapitre 2 : ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE BANCAIRE

Après avoir décrit la gestion de la trésorerie bancaire, nous allons nous intéresser à la manière et aux critères d'analyse de celle-ci.

Dans ce chapitre, il s'agira d'analyser la gestion de la trésorerie dans son ensemble, c'est-à-dire, décrire le processus de gestion de trésorerie, les indicateurs de performance de la trésorerie bancaire ainsi que les conséquences d'une mauvaise gestion de la trésorerie.

2.1. Processus de la gestion de la trésorerie Bancaire

Le processus de la gestion de la trésorerie bancaire est décliné en plusieurs étapes à savoir :

- l'analyse prévisionnelle de liquidité ;
- l'ajustement ou le suivi de la qualité ;
- le nivellement des comptes ;
- le suivi de la position extérieure ;
- le contrôle de la trésorerie ;
- le système d'informations de la trésorerie.

2.1.1. Analyse prévisionnelle de liquidité

La prévision de liquidité du jour J se fait à partir du 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. C'est pour cela que dans le système Target2, les paiements initiés par les clients des banques se terminent une heure plus tôt que les échanges interbancaires. 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).

2.1.2. Ajustement ou suivi de la liquidité

La banque peut se retrouver face à des conséquences vraiment néfastes en cas d'erreur de prévision. En effet, « ne pas ajuster sa position de liquidité au jour le jour signifie que la

banque termine la journée avec un compte en banque centrale ou un compte de correspondant (pour es devises) excessivement débiteur ou créditeur » (FIMARKETS, 2013)

Un solde débiteur en banque centrale est tout simplement interdit : si le trésorier n'a pas couvert à temps sa position, il doit recourir à la facilité de prêt, que la banque centrale facture à un taux dissuasif. De la même façon, un solde débiteur sur un compte de correspondant sera facturé par des agios potentiellement élevés.

Réciproquement, un solde exagérément créditeur, signifie que la banque fait une perte d'opportunité. L'argent ainsi en dépôt sur un compte courant ne sera pas ou peu rémunéré, alors qu'il aurait pu être placé sur le marché.

Retenons ainsi, qu'une trésorerie bien gérée au quotidien, est une trésorerie à zéro. Arriver à un tel résultat est un exercice complexe et délicat car il nécessite de traquer absolument tous les flux de trésorerie quotidiens de la banque afin de les consolider en une position globale par devise. La gestion de liquidité au quotidien repose donc sur un cycle en plusieurs étapes, chacune nécessitant une grande fiabilité aussi bien des systèmes d'informations que des opérateurs impliqués.

2.1.3. Nivellement des comptes

Très souvent, une banque à plusieurs comptes dans chaque devise. « A côté d'un compte principal sur lequel elle centralise l'essentiel de sa trésorerie et de ses paiements, elle va devoir ouvrir des comptes annexes chez d'autres intermédiaires, tels que dépositaires titres, comptes d'appel de marge auprès des chambres de compensation, etc. Le nivellement consiste à provisionner chaque compte annexe du montant suffisant pour couvrir le solde prévisionnel de fin de journée, et centraliser le reste sur le compte principal. Il s'agit ainsi de transferts de compte à compte, qui sont initiés par le back office » (FIMARKETS, 2013).

2.1.4. Suivi de la position extérieure

La position extérieure d'une banque n'est rien d'autre que le 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 de 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 répertorie journalièrement toutes les opérations émises comme reçues. C'est cet état qui permet d'identifier la position longue ou la position courte de la banque à l'extérieur. Le non-respect de ces normes est passible de sanctions disciplinaires ou pécuniaires par la BCEAO (Banque Atlantique, 2006).

2.1.5. Le contrôle de la trésorerie

Il s'agit de s'assurer de l'évidence de toutes les opérations qui ont été passées dans la journée. Ce sont des opérations portant sur les transactions entre la banque et ses confrères (autres banques et BCEAO), ou entre la banque et sa clientèle (entreprises, Etat). Le trésorier se doit de vérifier la cohérence des informations qu'il requiert avant d'engager des instructions. Il doit également 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 informations instruites relèvent de ses attributions et sont validées dans le strict respect de la réglementation de change et des procédures de la banque. Il doit aussi faire journalièrement le point de liquidité et alerter la hiérarchie en cas de crise de liquidité (Banque Atlantique, 2006).

2.1.6. Le système d'information de la trésorerie

La gestion de la trésorerie bancaire est constituée de deux principaux systèmes d'informations à savoir : TARGET2 et SWIFT.

2.1.6.1. Target2

Selon la banque de France, Target2 est un système à règlement brut en temps réel (RTGS). Les transactions sont réglées en monnaie banque centrale, de façon continue, sur une base brute. L'avantage que présente ce type de système de paiement est de réduire considérablement le risque systématique dans la mesure où les paiements deviennent définitifs dès leur imputation. Toutefois, le règlement rapide des opérations dépend de la liquidité disponible et de l'efficacité des mécanismes d'imputation.

2.1.6.2. SWIFT

D'après FIMARKETS (2013), SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) est une société privée détenue par ses membres dont l'objet est d'assurer le fonctionnement d'un réseau international de communication électronique entre acteurs des marchés. La plupart des banques et de plus en plus d'acteurs non bancaires sont adhérentes à SWIFT.

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.

Le réseau SWIFT et le protocole de communication associé offrent aux participants un haut niveau de garantie en terme de rapidité, de fiabilité (le réseau n'est virtuellement jamais en panne) et de sécurité (les messages échangés ne peuvent être détournés, perdus ou falsifiés).

2.2. Les indicateurs de performance de la trésorerie bancaire

Les indicateurs de performance de la trésorerie concernent les indicateurs de liquidité et les indicateurs du bilan.

2.2.1. Les indicateurs de liquidité

Les banques ont une obligation de respecter un certain nombre de normes de gestion sous forme de ratios, cette obligation est imposée par la réglementation bancaire. Les normes de gestion sont destinées à sécuriser l'ensemble du système bancaire en ce sens qu'elles permettent de garantir leur liquidité et l'équilibre de leur structure financière.

2.2.1.1. Le ratio de liquidité

La liquidité des établissements de crédit provient de la transformation d'échéance des emplois liquides sur les ressources exigibles. La norme fixée par les organes de tutelle déduit la liquidité du rapport entre d'une part, les actifs disponibles et réalisables à court terme (trois mois maximum) et d'autre part le passif exigible ou les engagements susceptibles d'être exécutés à court terme (trois mois maximum). Il doit être supérieur à 75% selon la lettre d'information du Plan Comptable Bancaire (PCB) N°2000-01 du 1^{er} janvier 2002 de la

BCEAO. Ce ratio permet aux établissements de crédit de faire face à un retrait total de leurs dépôts à moins de trois mois.

2.2.1.2. Le ratio de l'équilibre de la structure financière

Ce ratio indique le niveau de couverture des emplois à moyen et long terme, par les ressources stables, et détermine la nature de la structure financière d'une banque. Pour l'équilibre de la structure financière, la BCEAO indique que le rapport ressources stables et emplois à moyen et long terme doit être fixé à un minimum de 75% et recèle des ressources et emplois d'une durée supérieure à deux ans.

2.2.1.3. Le rapatriement des avoirs à l'étranger

Les avoirs à l'étranger représentent des fonds disponibles sur les comptes d'une banque donnée chez ses correspondants à l'étranger. Le rapatriement des fonds consiste à rétrocéder ces fonds à la banque via la Banque Centrale lorsqu'ils atteignent un plafond donné : cent (100) millions de FCFA dans la zone UEMOA. L'objectif du rapatriement est de financer l'économie nationale (Banque Atlantique, 2006).

2.2.1.4. La réserve obligatoire

La réglementation bancaire impose aux établissements de crédit la détention d'un minimum d'actifs liquides. Cette obligation prend la forme de réserves obligatoires qui représentent un pourcentage des dépôts collectés. La réserve obligatoire est de 5% dans l'UEMOA.

2.2.2. Les indicateurs du bilan

Les indicateurs du bilan représentent un certain nombre de ratios et de principes que la trésorerie doit respecter afin d'assurer l'équilibre du bilan et la liquidité.

2.2.2.1. L'équilibre Actif-Passif

D'après OGIEN (2008 : 14-15), dans un système à banques multiples, les crédits accordés par une banque ne lui reviennent pas nécessairement sous forme de dépôts. Prenons l'exemple d'un système à deux banques :

Banque X

Actif		Passif	
Créance	3500	DAV	3500

Banque Y

Actif		Passif	
Créance	9000	DAV	9000

La banque X accorde un crédit de 2000 à un client qui paye un fournisseur dont le compte est chez la banque Y pour 1600 et ses salariés dont les comptes sont chez X pour 400.

Il en résulte la situation suivante :

Banque X

Actif		Passif	
Créance	5500	DAV	3900

Banque Y

Actif		Passif	
Créance	9000	DAV	10600

La quantité de monnaie représentée par la somme des dépôts est passée de 12500 à 14500 soit une augmentation de 2000, ce qui correspond précisément au crédit accordé par la banque X.

En octroyant le crédit à son client, la banque X crée ainsi de la monnaie, mais en même temps elle prend le risque de ne pas récupérer les dépôts qu'elle vient de créer. D'ailleurs, il lui manque 1600 de ressources pour équilibrer son bilan. La banque Y, en sens inverse se retrouve excédentaire de 1600 en ressources de financement. Dans l'environnement concurrentiel des banques commerciales, elle n'a pas intérêt à dépanner la banque X en lui prêtant cette somme ; au contraire, les difficultés de la banque X permettront à la banque Y de récupérer sa clientèle. Les risques pour le système bancaire dans son ensemble étant

considérables, la Banque Centrale va se charger du refinancement des banques du second rang dont elle à la tutelle.

Pour obliger les banques à se refinancer entre elles, la Banque Centrale met en place un mécanisme de facilités permanentes par lequel les banques peuvent à discrétion :

- Obtenir des prêts à taux fixes (pour la BC : 5% au 30/04/2008) ;
- Déposer leurs excédents à taux fixes (3% au 30/04/2008).

Les banques X et Y auront plus d'intérêt à se s'accorder sur un taux moyen de (4%) sans utiliser les facilités permanentes mises à leur disposition. Ainsi, elles vont pouvoir équilibrer leurs bilans sans faire appel à la banque centrale.

La nouvelle situation sera la suivante :

Banque X

Actif		Passif	
Créance	5500	DAV	3900
		Emprunts	1600

Banque Y

Actif		Passif	
Créance	9000	DAV	10600
Prêts	1600		

Il est à noter que le crédit interbancaire de 1600 n'a pas eu d'impact sur la quantité de monnaie en circulation auprès des ménages et des entreprises ($3900 + 10600 = 14500$).

2.2.2.2. Le coefficient de rendement sur les opérations de trésorerie

Ce coefficient indique le niveau de rendement généré par le seul fait des opérations de la trésorerie intérieure et extérieure. Il montre donc si l'activité de la trésorerie est rentable ou pas pour la banque (Banque Atlantique, 2006).

2.2.2.3. Le ratio emploi ressources

Il mesure la qualité de la gestion bilancielle des ressources et emplois clientèle. Il est l'inverse du ratio de transformation. Il détermine la proportion des emplois créés à partir des ressources et doit être inférieur à 75%. Lorsque ce ratio est respecté, cela signifie que la banque dispose de ressources clientèles dont l'excédent peut faire l'objet d'un placement. Dans le cas contraire, la banque doit recourir aux emprunts ou refinancement (banque Atlantique, 2006).

2.2.2.4. La concentration des dépôts

D'après VANGREUNING (2004 : 181), la concentration des dépôts constitue une source de volatilité du financement dans la mesure où une seule source de financement peut provoquer un risque de liquidité (ou risque de concentration). En effet lorsque la banque a plusieurs déposants, et que l'un ou plusieurs d'entre eux retirent leur fonds, la banque risque de faire face à plusieurs problèmes si elle n'est pas en mesure de trouver rapidement d'autres sources de financement.

2.3. Les conséquences d'une mauvaise gestion de la trésorerie

La mauvaise gestion de la trésorerie d'une banque expose celle-ci à certains problèmes à savoir :

2.3.1. Une exposition aux risques

Selon de COUSSERGUES (2007 : 108), une mauvaise gestion de la trésorerie augmente les risques tels que le risque de liquidité, de solvabilité, de contrepartie, de transaction, de transformation, de change, de taux, et le risque systémique. Une mauvaise gestion de l'un de ces risques peut mettre en cause la pérennité de la firme bancaire, qui insolvable, sera conduite à disparaître.

2.3.2. Une perte de confiance des clients et panique bancaire

Selon de COUSSERGUES (2007 : 37), l'éclatement d'une bulle spéculative, l'accroissement du nombre de défaillances d'entreprises, les difficultés auxquelles certains établissements sont confrontés, voire même les faillites, peuvent causer une perte de confiance aux clients des banques et déclencher une course aux guichets : les déposants se présentent tous au guichet en même temps pour retirer leurs avoirs, une panique bancaire s'ensuit qui s'étend par contagion aux banques saines qui à leur tour deviennent illiquides.

2.3.3. Une diminution des marges d'intérêts

De COUSSERGUES (2007 : 191), affirmait que dans la mesure où les emprunteurs disposent de la possibilité de rembourser par anticipation leur crédit en cas de baisse des taux d'intérêt et les déposants de retirer leurs dépôts afin de bénéficier de la hausse des taux d'intérêt, les banques sont soumises à des risques de modification de leur marge d'intérêt liée à ces mouvements de fonds.

2.3.4. Une dépendance vis-à-vis des refinancements

Une banque qui ne dispose pas d'assez de liquidité sur un temps long est obligé de se retourner à chaque fois vers le marché monétaire pour se refinancer. Ce qui implique le paiement d'intérêt ou d'agios.

2.3.5. Une baisse de rentabilité

Une mauvaise gestion du risque de transformation peut aboutir à une mauvaise rentabilité par exemple en obligeant la banque à emprunter des ressources à un coût supérieur à celui de ses emplois, et, dans le cas les plus graves, à une situation de non liquidité. Aussi un risque opérationnel peut se produire, additionné à des créances improductives conjuguées à une constitution de provision.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de faire une analyse sur la gestion de la trésorerie bancaire, qui est une activité aussi intéressante que complexe. En effet la banque collecte les fonds des déposants qu'elle réattribue sous forme de prêts. Un manque de liquidité pousse la banque à chercher un refinancement le moins coûteux possible pour honorer ses engagements vis-à-vis de ses déposants. Par contre un excès de liquidité lui permet de placer cet excédent et d'en tirer un bénéfice sur les taux d'intérêts. La gestion de la trésorerie d'une banque reste un travail rigoureux étant donné que le trésorier doit également s'occuper de la gestion de ses actifs et passifs, faire des prévisions, réagir en cas d'impasse de liquidité ou de taux, suivre, ajuster, contrôler sa trésorerie au quotidien, respecter les ratios prudentiels et surtout être en mesure de prendre les bonnes décisions au bon moment.

Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Le présent chapitre porte sur l'élaboration du modèle conceptuel. Ce modèle nous permettra de présenter la démarche que nous allons suivre pour réaliser notre analyse sur la gestion de la trésorerie au sein du Crédit International SA. Outre la démarche d'étude, le modèle fait ressortir les étapes ainsi que les outils de collecte et d'analyse des données.

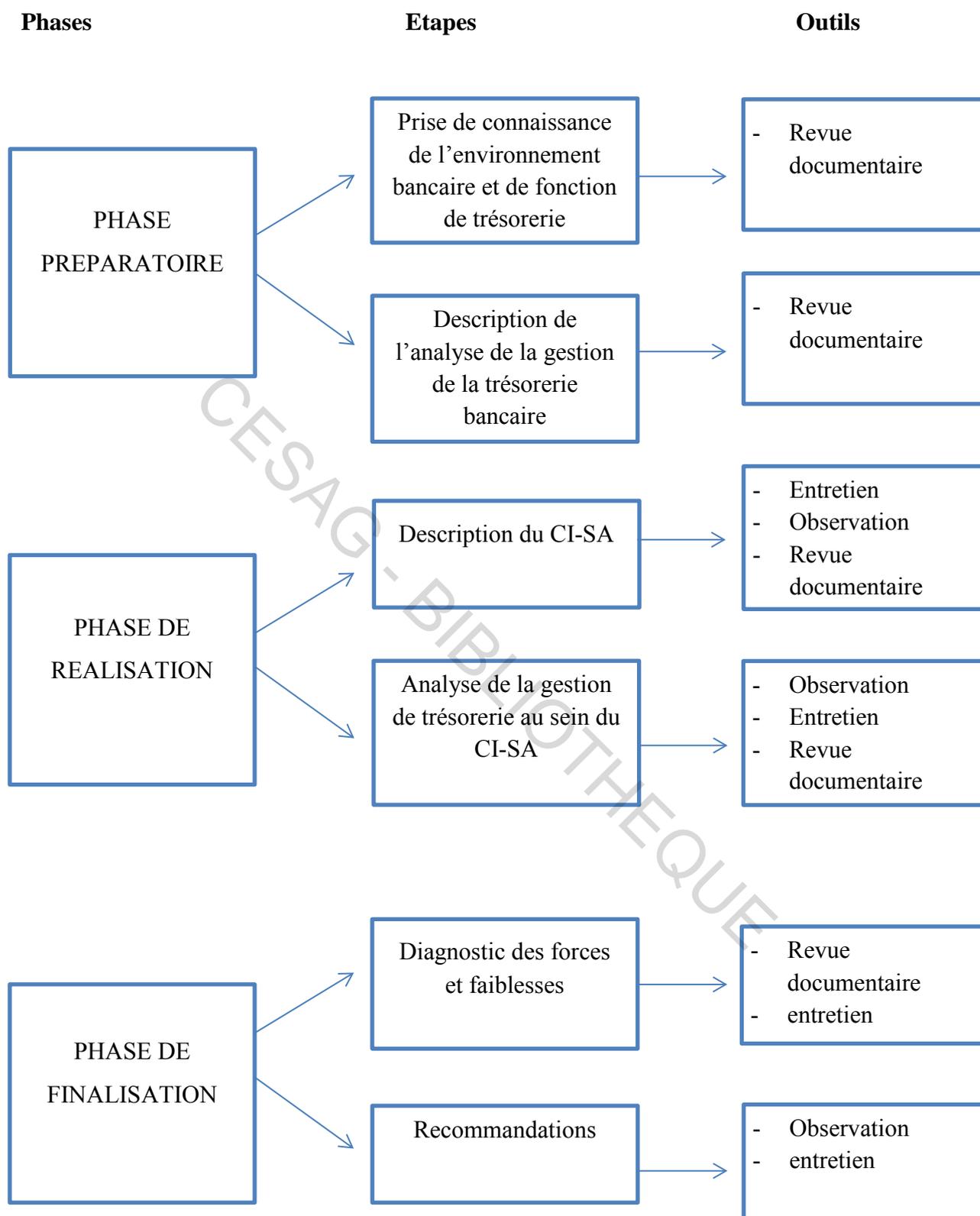
3.1. Modèle d'analyse

Selon KHOURY (1999 : 164), il y a presque 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.

Nous devons ainsi retenir qu'il n'existe pas de modèle universel adapté à une analyse financière de l'entreprise, ni à la gestion de sa trésorerie.

Le modèle d'analyse que nous proposerons, décrit les étapes que nous avons suivies afin d'analyser la gestion de la trésorerie au sein du Crédit International SA.

Figure 1 : Présentation du modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes.

3.2. Les techniques de collecte des données

Pour collecter les données nécessaires à notre étude, nous avons eu recours essentiellement à la revue documentaire, à l'entretien au travers d'un guide d'entretien puis à l'observation par une participation directe lors de notre stage au sein de la banque Crédit International SA.

➤ L'entretien

L'entretien est un outil de collecte d'informations très souvent utilisé. « C'est un échange verbal au cours duquel un auditeur pose des questions à son interlocuteur tout en s'interdisant le plus possible d'exprimer ses propres opinions ». (ROUFF, 2001 :14). C'est donc, une technique de recueil de l'information qui se déroule dans une relation de face à face.

L'entretien a pour principal but de :

- obtenir des informations, des perceptions, sentiments, attitudes ou opinions de la part de l'interlocuteur ;
- comprendre ce que les personnes pensent ou peuvent penser sur un sujet ;
- approfondir des points importants ;
- initialiser une démarche participative.

Nous avons obtenu certaines informations par un guide d'entretien qui nous a permis d'aborder spontanément ou après interrogation un certain nombre de thèmes en rapport avec l'objet de l'étude et donc de mieux interpréter les informations documentaires et les observations faites au cours de notre stage sur la trésorerie. Cette technique a été utilisée pour le personnel du CISA notamment le responsable du département trésorerie.

➤ Le questionnaire de prise de connaissance

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

Pour mieux expliciter le substantif (questionnaire), ROUFF (2001 : 14) affirme qu'en audit, lorsqu'on parle de questionnaires, il s'agit des questions que l'auditeur doit se poser et non celles qu'il doit poser. Les questionnaires ont pour but d'appréhender l'organisation, les faits et les processus, de détecter les dysfonctionnements potentiels ainsi que les causes, de standardiser les méthodes.

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

➤ **L'observation**

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

➤ **La revue documentaire**

La revue documentaire est une source secondaire de mobilisation des informations sur le sujet, de réponse à une question ou de réalisation d'un travail. Elle intervient pratiquement à toutes les étapes de l'étude dans le cadre théorique, de la méthodologie et dans le cadre pratique. Trop souvent, cette étape est faite rapidement. On oublie que la qualité du travail final est directement liée à la qualité de l'information utilisée pour le réaliser. C'est la raison pour laquelle la recherche documentaire constitue une étape cruciale dans la réalisation de tout travail de recherche.

Notre revue documentaire s'est faite essentiellement au travers des ouvrages traitant de notre thème, des manuels de procédures, des rapports d'activités produits au sein de la banque et enfin au travers des sites internet.

3.3. Méthodes de traitement des données

Le traitement des données collectées s'est fait d'abord manuellement puis par le biais du tableur Excel. Outil simple, pertinent et facile à utiliser, le tableur Excel nous a permis de mettre en évidence les résultats de notre étude. Ces deux méthodes nous ont permis de dégager les résultats de l'étude.

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

L'organisation et la gestion optimale de la trésorerie ne peuvent être réussies qu'en maîtrisant les enjeux de l'activité. Cette étude se fera dans la deuxième partie du mémoire. Ainsi, après avoir fait la présentation du Crédit International SA, nous décrirons sa pratique en matière de gestion de trésorerie. Nous ferons enfin une analyse afin de formuler des recommandations pour améliorer cette gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE:
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

La première partie nous a permis de voir les méthodes et conditions d'une bonne gestion de trésorerie d'une manière générale. Elle nous a aussi permis d'avoir un aperçu du système bancaire, ainsi que de la gestion de la trésorerie dans le milieu bancaire. Dans cette nouvelle partie, nous allons effectuer notre étude sur la pratique de gestion de trésorerie au sein de la banque CI-SA.

Le travail se fera comme suit : dans un premier chapitre, nous ferons une présentation de la banque CI-SA, le deuxième chapitre sera consacré à la gestion de la trésorerie au sein de la banque, et enfin le troisième chapitre présentera les résultats, l'analyse et les éventuelles recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : PRESENTATION DU CREDIT INTERNATIONAL

La banque Crédit international SA est engagée envers le Sénégal et le développement de son économie. Elle constitue une filiale africaine du groupement CREDIT LIBANAIS, qui est l'un des premiers groupes bancaires du Liban. Le crédit international SA est membre du groupe Crédit Libanais SAL qui est un groupement bancaire de grande renommée et connu pour la diversité de ses services, sa plateforme technologique avancée, son équipe de professionnel hautement qualifié, ainsi que sa présence sur l'international (LIBAN, CHYPRE, BAHREM, CANADA et dernièrement le SENEGAL).

4.1. Présentation générale

La banque Crédit International S.A., en abrégé « CI-SA » a été constituée en date du 24 Juin 2008, avec un capital social de 5 milliards de CFA et a été dûment enregistrée au registre de commerce et du Crédit Mobilier de Dakar sous le N° SN DKR 2008 B 10651. Il a obtenu son agrément lui permettant d'exercer l'activité de banque, par arrêté du Ministère de l'Economie et des Finances en date du 14 octobre 2009, qui exigeait, avant le démarrage des activités :

- 1) d'assurer la conformité du système d'information de la future banque par rapport aux exigences du Plan Comptable Bancaire de l'UMOA et d'adhérer au Système de Transfert Automatisé et de Règlement dans l'UEMOA (STAR-UEMOA) ;
- 2) de mettre en place des procédures de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme conforme aux exigences légales et réglementaire en vigueur dans l'Union ;
- 3) d'adosser la rémunération de l'assistance technique aux services effectivement offerts.

L'institution a procédé à une augmentation de capital d'un milliard de francs CFA entièrement souscrit par le Crédit Libanais SAL, portant le capital de cinq milliards de francs CFA à six milliards de francs CFA le 05 mai 2009. Le CI-SA a acquis le lieu de son siège social sis à Boulevard de la République angle Henry DUNAN, immeuble « LE GOËLAN » par acte authentique en date du 18 décembre 2009.

Le CI-SA a également satisfait à l'exigence de son autorité de tutelle d'ouvrir son capital à des ressortissants de l'UEMOA dans un délai n'excédant pas un an.

Durant cette même période, l'institution a procédé à sa deuxième augmentation de capital pour le porter de six milliards de francs CFA à dix milliards de francs CFA sur décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire. Elle a réellement commencé ses activités en date de juin 2010.

➤ Prestations

Le Crédit International met à la disposition de ses clients une vaste gamme de produits bancaires innovants offerts aux particuliers et aux entreprises, allant de la simple gestion de compte aux montages les plus complexes du financement des entreprises, conformément aux normes internationales les plus strictes en matière de gestion et de qualité. Vient s'ajouter un large éventail de services bancaires électroniques en collaboration avec un grand réseau de correspondants internationaux de par le monde. Comme produits proposés à ses clients nous pouvons citer :

- les cartes internationales VISA ;
- les Terminaux de Paiements Electroniques (TPE) acceptant les cartes VISA, Mastercard et cartes GIM UEMOA ;
- les SMS Banking (informations instantanées par sms) ;
- le Web Banking ;
- les relevés quotidiens par mail ;
- les Crédits amortissables à court, moyen et long terme selon la politique d'investissement du client ;
- les comptes à préavis avec mise à disposition des fonds du client, sur simple demande de la part du client, rémunéré à un taux attractif ;
- les diverses opérations à l'international ;
- les opérations de transferts rapides (WESTERN UNION).

4.2. Structure organisationnelle du CI-SA

Selon l'article 2 de la nouvelle loi bancaire de l'UEMOA, « Sont considérées comme établissements de crédit, les personnes morales qui effectuent, à titre de profession habituelle, des opérations de banque. Constituent des opérations de banque, au sens de la présente loi, la réception de fonds du public, les opérations de crédit, ainsi que la mise à disposition de la clientèle et la gestion de moyens de paiement. Les établissements de crédit sont agréés en qualité de banque ou d'établissement financier à caractère bancaire ».

Face à ces activités, une organisation bien structurée a été mise en place.

➤ **La direction de la banque**

Chargé de diriger la banque, le Directeur Général en est le premier responsable. Il est nommé par le Conseil d'Administration et représente le CI-SA devant les autorités monétaires et administratives de l'UEMOA. Il est chargé de l'élaboration de la stratégie et de la politique de banque, du recrutement du personnel. Il est responsable des engagements de la banque vis-à-vis de tout tiers.

➤ **Directeur Général Adjoint chargé de l'exploitation et du réseau**

Il seconde le Directeur Général dans ses fonctions et s'occupe en plus de l'animation commerciale sur tout le réseau du CI-SA.

➤ **Service Juridique et Contentieux**

En plus de ces différentes missions, ce service est en charge aussi de la lutte contre le blanchiment d'argent.

➤ **Service contrôle interne**

Le responsable du service a en charge l'audit interne de la banque, il doit notamment :

- veiller à la sécurité du patrimoine de la banque ;
- mettre en place et à jour régulièrement les procédures d'audit de la banque ;
- veiller au respect du dispositif prudentiel et des obligations réglementaires et légales de la banque ;
- veiller au respect des procédures et règles internes ;
- assister les missions externes dans le cadre de leurs contrôles ;
- veiller à l'application du dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et s'assurer de sa mise à jour.

➤ **Service Comptabilité et de la Fiscalité**

Il est chargé de gérer la comptabilité et la fiscalité de la banque. Les principales tâches de ce service sont :

- l'analyse et de la justification des soldes des comptes généraux ;
- les déclarations fiscales (TOB, TVA, VRS, IRCM, BNC....) ;
- les travaux d'arrêté mensuels : réescomptes (crédit, emprunt interbancaire, compte a vue), suivi des inventaires compta-dossier crédit, portefeuille, réévaluation des positions comptes devises, contrôle de la balance, génération des DEC ;
- le Contrôle du calcul des agios ;
- la mise en place des schémas comptables ;
- la tenue du reporting à la Direction Générale ;
- le reporting BCEAO (MCCE, CECDP, DEC.....) ;
- la production des états financiers ;
- la mise en place des procédures comptables ;
- le suivi budgétaire et de l'établissement des budgets.

➤ **Service de l'Organisation**

Le responsable a en charge :

- la rédaction de manuels de procédures ;
- la rédaction de guides utilisateurs relatifs aux applications et aux sous – systèmes ;
- la rédaction et gestion des définitions de fonctions de postes de responsabilité ;
- la formation des utilisateurs sur les différentes applications ;
- les gestions des accès au système d'information principal et à certains sous – systèmes périphériques ;
- l'analyse des besoins des utilisateurs en vue de leur prise en compte éventuellement dans nos systèmes ;
- la gestion du paramétrage du système d'information et du module Etranger en particulier ;
- le suivi des projets informatiques ;
- la conduite des tests des progiciels et sous – systèmes,
- l'analyse des anomalies signalées et recherches de solution.

➤ **Service Etranger**

Le responsable du service Etranger est en charge des opérations suivantes :

- les domiciliations import-export (ORBUS) ;
- les transferts émis et reçus de l'étranger ;

- les chèques et effets dans nos caisses reçus de l'étranger (paiement) ;
- les chèques et effets reçus de la clientèle tirés sur l'étranger (encaissement) ;
- les remises documentaires import et export ;
- les crédits documentaires import et export ;
- le rapatriement des recettes d'exportation ;
- les états réglementaires BCEAO et DMC ;
- SWIFT.

➤ **Service Back Office**

Le service du Back Office est en charge des tâches suivantes :

- le traitement des remises de chèques ;
- le traitement des remises d'effets ;
- le traitement des ordres de virement ;
- le traitement de la compensation ;
- la gestion de la centrale des incidents de paiement (CIP).

➤ **Service informatique**

Le responsable a en charge les tâches suivantes :

- le recueil des besoins et suivi des commandes informatiques ;
- le suivi paramétrage et MAJ DELTA (Tests, Corrections, etc.) ;
- l'administration système (Serveurs AIX, Active directory, Messagerie) ;
- l'administration réseau (conception architecture, installation et configurations équipements, etc.) ;
- l'administration BDD Oracle ;
- la gestion de la sécurité (Accès utilisateurs, configuration pare feu, suivi MAJ sécurité Windows et antivirus, etc.) ;
- le monitoring des équipements et applications informatiques ;
- les traitements fin de journée (Batch, Sauvegardes, etc.) ;
- Support technique et assistance utilisateurs.

➤ **Service trésorerie**

C'est le service qui fera l'objet de notre étude. La trésorerie au sein du CI-SA occupe une place primordiale raison pour laquelle le trésorier et la direction générale travaille en étroite collaboration. Les différentes missions qui lui ont été confiés sont :

- assurer la liquidité de la banque ;
- améliorer le résultat financier de la banque ;
- gérer les risques financiers à court terme ;
- assurer la sécurité des transactions ;
- veiller au respect des réserves obligatoire auprès de la BCEAO.

Pour atteindre ces objectifs, le trésorier dispose de la collaboration de la DG et des services comptabilité, back-office, étranger et aussi du soutien de l'accompagnement de la maison mère.

Dans la gestion active de la banque, les remarques et recommandations du trésorier sont en effet bien prises en compte. Le service trésorerie ne dispose que d'un seul poste à l'heure actuelle : c'est le responsable de la trésorerie qui travaille toujours en collaboration avec la direction générale, la comptabilité mais également avec le service étranger. Comme tâches, le responsable de la trésorerie du CI-SA doit effectuer:

- l'établissement de la situation quotidienne de la trésorerie ;
- les Reportings périodiques de la BCEAO ;
- le suivi des réserves obligatoires ;
- la gestion marche monétaire ;
- la gestion du marché des titres ;
- la gestion du marché interbancaire ;
- la gestion des opérations de trésorerie :
 - o suivi et gestion des comptes Nostro
 - o suivi des titres (placements et investissements)
 - o suivi et gestion des cours de change (change manuel/ change transfert)
 - o suivi des transferts RTGS
 - o suivi des rapatriements recettes d'exportation
- la gestion Actif Passif.

➤ **Les principaux correspondants étrangers**

Le Crédit Libanais est le principal correspondant du Crédit International à l'international. Le CI-SA profite du large réseau de correspondant du Crédit Libanais sur lequel il s'appuie pour toute opération avec l'étranger.

A présent nous nous consacrerons à la présentation de la pratique de gestion de trésorerie au sein du CI-SA. Cette étude se fera dans le chapitre qui suit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : GESTION DE LA TRESORERIE AU CI-SA

La trésorerie d'une banque constitue à n'en point douter, un centre névralgique chargé d'optimiser la gestion des divers risques financiers auxquels fait face la banque, notamment le risque de liquidité, le risque de taux ainsi que le risque de change. Dans ce chapitre, il s'agira de présenter la gestion de la trésorerie au CI-SA. Cette présentation se fera en deux parties la trésorerie au niveau international, et la trésorerie en interne (locale).

5.1. La gestion de la trésorerie internationale

Il s'agit pour le trésorier de faire le suivi de la position des comptes de la banque ouverts chez les correspondants étrangers, de veiller à la bonne exécution des différentes opérations effectuées avec ces correspondants et de procéder à la couverture des soldes débiteurs enregistrés dans les comptes nostro via son compte de règlement ouvert à la BCEAO. La situation des comptes nostro est obtenue tous les matins par le canal SWIFT et la trésorerie doit s'assurer que la position de chaque compte pourra couvrir les opérations en devise du jour. Et à travers la situation quotidienne de la trésorerie, le trésorier peut décider des options à prendre concernant la gestion de la trésorerie de la journée.

5.1.1. Gestion des cours de transferts

Conformément à la procédure du CI-SA en interne, le cours des principales devises autre que l'EURO appliqués sur les opérations effectuées avec l'étranger sont obtenus via la maison mère qui est le Crédit Libanais SAL. Par exemple pour un règlement d'ordre clientèle ou un rapatriement reçu en faveur du client pour une devise autre que l'EURO la procédure est la suivante : après que le service étranger est reçu l'avis favorable pour exécuter l'opération, le service étranger informe le trésorier qui à son tour contacte son correspondant étranger le Crédit Libanais SAL pour disposer du cours à l'achat ou à la vente qui sera ensuite majoré pour être appliqué à l'opération clientèle.

5.1.2. Gestion des comptes nostro

Les comptes nostro sont utilisés pour le traitement de toutes les opérations du CI-SA sur l'international. Le CI-SA dispose de deux comptes nostros ouverts au Crédit Libanais SAL qui sont : Le compte EUR CISA et le compte USD CISA.

Tous les matins les positions de ces comptes sont tirées à travers le canal SWIFT et analysées par le trésorier pour s'assurer que les opérations exécutées la veille ont bien été comptabilisées par le correspondant. Le trésorier du CI-SA s'assure aussi que la position de chaque compte pourra couvrir les opérations en devises du jour et de connaître sa position extérieure nette pour pouvoir prendre ces dispositions pour procéder à une couverture solde débiteur en cas de position nette débitrice.

5.2. La gestion de la trésorerie à l'interne

Il s'agit de la gestion de la liquidité en interne. Elle diffère de la gestion de trésorerie classique car d'une part elle consiste à prendre en compte les flux souvent plus nombreux et d'autre part le fait que ces flux peuvent être libellés en devises. La gestion de la trésorerie interne d'un point de vue globale consiste en l'intervention du trésorier sur le marché monétaire, le marché interbancaire.

5.2.1. La gestion du marché interbancaire

Ce marché réservé exclusivement aux établissements de crédit permet au trésorier de prêter ou d'emprunter la liquidité qui lui faisait défaut.

Le trésorier peut procéder au placement de son excédent de trésorerie auprès d'une autre banque généralement en recherchant la rentabilité mais aussi la sécurité. Il est important de noter que les taux et durée pratiqués sont négociés entre les banques sans l'intervention de la BCEAO.

Le marché monétaire à conférer au marché interbancaire un rôle central dans le recyclage des liquidités bancaires de l'UEMOA. L'objectif étant de réduire davantage la pression sur la monnaie centrale qui doit garder son caractère de ressource d'appoint. Il confère aux intervenants une grande liberté quant aux choix des activités des contreparties de taux et des supports des opérations sur mesure. Ces opérations sont en général effectuées en blanc, sans aucune garantie basées à priori sur la confiance. La crédibilité et la solidité de la situation financière de l'emprunteur est également prise en compte. Cependant, il est relevé des cas de garanties constituées.

La banque CI-SA, utilise le marché interbancaire comme suit :

En cas de surplus de liquidité sur la trésorerie de la banque, le trésorier de CI-SA peut solliciter le marché interbancaire pour effectuer des placements chez les confrères c'est ce qu'on appelle le PIB (Prêt Interbancaire) ou bien en cas de besoin temporaire de liquidité pour faire face au respect de la réserve obligatoire ou pour faire face à d'éventuelles opérations de trésorerie, le trésorier peut se présenter sur le marché interbancaire pour un refinancement.

Dans le cas où CI-SA est en surplus de liquidité, tout d'abord, le trésorier du CI-SA identifie le surplus de liquidité, et fait valider le montant à prêter et les conditions du prêt par la direction générale. Ensuite, il suit les étapes ci-dessous :

- Il appelle au téléphone les confrères de la place et de la sous-région pour voir s'ils n'ont pas besoin de la liquidité temporairement.
- Il propose aux confrères le montant du prêt et les conditions.
- Après acceptation, il demande la confirmation par mail du confrère.
- Il envoie des fonds chez le confrère via RTGS.
- Il procède à la comptabilisation des écritures pour la mise en place du prêt après réception de l'avis banque centrale.
- Il ouvre un fond de dossier pour chaque mise en place de prêt. Arrivé à échéance le prêt sera remboursé par la banque emprunteur (Capital + Intérêts) via RTGS.
- Enfin, le trésorier doit procéder à la comptabilisation du remboursement du prêt après réception de l'avis banque centrale.

Par contre en cas de besoin temporaire de liquidité, après avoir identifié le besoin en liquidité, le trésorier appelle au téléphone les confrères de la place et de la sous-région pour voir s'ils ont de la liquidité à placer et leurs conditions. Ensuite il fait valider le montant à emprunter et les conditions de l'emprunt par la direction générale. Il confirme par mail à la banque cédante de la validation de l'emprunt. Il procède après à la réception de l'avis de crédit via RTGS.

NB : Le Prêt est établi sur la base d'un contrat liant les deux parties ou par confirmation message électronique des deux parties.

En termes de suivi le trésorier tient un tableau statistique de suivi du marché interbancaire pour disposer des informations du marché à tout moment.

Par ailleurs depuis le démarrage des activités de la banque, le Crédit International SA n'a pas eu à solliciter le marché interbancaire de l'UEMOA pour un refinancement du fait que la banque dispose des titres en portefeuille qui sont admissibles au refinancement de la BCEAO qui offre des conditions beaucoup plus avantageuses.

5.2.2. La gestion du portefeuille des obligations et des titres

Il n'existe pas de règles universelles de gestion de la trésorerie bancaire, mais tous les établissements sont soucieux de détenir en portefeuille un stock d'actifs de qualité, mobilisables facilement sur le marché monétaire ; les bons et obligations trésor et les actifs de première catégorie peuvent aisément être mis en pension.

Dans le cadre de sa politique d'investissement, le CI-SA dispose d'un portefeuille titre de placement de XOF constitué d'obligations et de bons du trésor :

Tableau 1: Niveau des titres de placements détenus par le CI-SA

ANNEE	Montant (en millions de FCFA)
31/12/2/2010	6 350
31/12/2/2011	2 900
31/12/2/2012	3 123

Source : nous-mêmes à partir des données recueillies

Et des titres de participation de XOF 15 millions.

Le trésorier du CI-SA est amené à constituer un portefeuille de titres dont la gestion se fait comme suit :

- en cas de surplus de liquidité sur la trésorerie de la banque, le trésorier peut effectuer des placements sur le marché des titres de l'UEMOA en soumissionnant aux adjudications à taux fixe ou à taux variables organisées par la banque centrale (souscription de bons et d'obligations des états de l'UEMOA).

Tout d'abord, le trésorier doit : identifier le surplus de liquidité, réceptionner l'avis d'appel d'offre BCEAO, proposer à la direction générale de participer pour le compte de la banque.

- Après validation du montant et des taux variables à proposer pour les Bons du trésor et le taux fixe s'il s'agit des obligations d'état. Le trésorier doit remplir l'état TIT 613-IBC de la banque centrale en indiquant les éléments cités ci-après : nature des titres, dénomination sociale de l'intervenant, code banque, référence de l'adjudication, la durée, le montant global, nombre de titres, montant nominal, taux, prix en pourcentage (%).

Le trésorier doit faire signer l'état TIT 613-IBC par la direction générale. Il dépose l'état TIT 613-IBC auprès de l'agence principale de la BCEAO au plus tard le jour et à l'heure limite indiqué sur l'avis d'appel d'offre.

Le trésorier attendra les résultats de l'adjudication. Une fois retenu le compte de règlement de la banque sera débité du montant nominal précompté des intérêts. Le trésorier réceptionnera l'avis de débit banque centrale, il procédera à la comptabilisation de la souscription ainsi qu'à la mise à jour du tableau de suivi des titres.

A échéance le compte de règlement sera crédité du montant nominal. Il réceptionnera l'avis de crédit banque centrale. Et donc, procédera à la comptabilisation du remboursement des titres. Le trésorier doit toujours créer un fond de dossier pour chaque titre.

- **Suivi des titres placement/ investissement**

Le trésorier tient systématiquement un tableau de suivi des différents titres détenus par la banque pour compte propre. Il procède à la mise à jour du tableau à chaque remboursement et à chaque mise en place.

5.2.3. La gestion du marché monétaire

Périodiquement, la BCEAO fait des injections de liquidité sur le marché monétaire pour permettre aux banques de la place qui ont des besoins de trésorerie temporaire de se faire refinancer par la banque centrale à hauteur de 90% de leurs titres admissibles au refinancement au taux minimum du marché monétaire qui est de 2,50% pour une durée de 7 jours pour l'adjudication hebdomadaire et 28 jours pour l'adjudication mensuel et au taux fixe de 3,50% pour le guichet du prêt marginal sur une durée de 1 mois renouvelable.

En cas de besoin temporaire de liquidité pour faire face au respect des réserves obligatoires ou pour faire face à d'éventuelles opérations de trésorerie, le trésorier peut se présenter aux guichets de la banque centrale pour un refinancement.

Pour cela le trésorier identifie d'abord le besoin en liquidité.

NB : Le montant total de refinancement pour une banque auprès de la BCEAO ne doit pas excéder 35% de ces emplois.

Et si une banque à épuiser la totalité de sa quotité de refinancement ou bien si elle n'a pas de titres qui sont admissibles au refinancement cette banque ne peut pas se présenter aux guichets de refinancement de la banque centrale et en cas de besoin de liquidité elle sera obligée de se tourner vers le marché interbancaire ou elle payera un prix plus élevé par rapport au marché monétaire.

Prise en pension marché monétaire :

Le trésorier remplit l'état de soumission MM813 (Imprimé BCEAO).

- Il indique sur l'état MM 813 les éléments ci-après : la référence de l'avis d'appel d'offre, le montant de la soumission (90% du montant brut déposé en garantie), le montant brut des effets et titres à mettre en pension et le taux (taux de soumission au marché monétaire).
- Il fait signer l'état de soumission par la direction générale. Il dépose l'état de soumission MM813 auprès de l'agence principale de la BCEAO au plus tard le jour et à l'heure limites indiqués sur l'avis d'appel d'offre.

NB : La durée de l'adjudication est de 7jours minimum ou 28 jours maximum.

Après avis favorable de la BCEAO, le compte de règlement de la banque sera crédité à J+7 à partir de la date de soumission. Le trésorier ainsi, pourra comptabiliser l'opération après réception de l'avis de crédit BCEAO.

A échéance le compte de règlement est débité systématiquement du capital + les intérêts. Le trésorier comptabilisera le remboursement après réception de l'avis de débit BCEAO. Et ouvrira un classeur pour chaque prise en pension marché monétaire.

Pension ordinaire ou Prêt marginal :

Le trésorier remplit le bordereau de la banque centrale le CR.235, et indique sur le bordereau :

- la nature de l'opération (Pension)
- le cédant (Nom de la banque)
- le taux (Taux de pension)
- la référence des effets et titres à mettre en pension
- le montant brut des effets et titres à mettre en pension
- la date de soumission

Il fait signer le bordereau CR.235 par la direction générale et dépose le bordereau auprès de l'agence principale de la BCEAO accompagné de la situation de trésorerie de la banque à J-3.

NB : La durée de l'adjudication est de 1jour au minimum et de 30jours au maximum (réglementation banque centrale).

Après avis favorable de la BCEAO le compte de règlement de la banque sera crédité le jour même de la soumission. Le trésorier comptabilisera la soumission après réception de l'avis de crédit BCEAO. A échéance le compte de règlement est débité systématiquement du capital + les intérêts calculés sur le nombre de jour couru de l'emprunt. Il comptabilisera le remboursement après réception de l'avis de débit BCEAO. Enfin le trésorier ouvrira un classeur pour chaque pension ordinaire.

Au courant de l'année 2012 le CI-SA a eu à utiliser les guichets de refinancement (Marché monétaire de la BCEAO) pour lever des fonds qui lui ont permis de faire face à des situation délicates où sa trésorerie était tendue.

5.2.4. Gestion des transferts via RTGS

Le trésorier du CI-SA est chargé du poste de contrôle RTGS niveau 2. Il réceptionne et contrôle des ordres de transferts saisis dans RTGS par le service étranger et le back office. Il envoie du message MT103 (Ordre de crédit) à la banque centrale pour que la BCEAO puisse débiter notre compte et créditer la banque tenant le compte du bénéficiaire.

NB : Avant de valider et d'envoyer un message via le poste de contrôle RTGS, le trésorier doit toujours s'assurer de l'exhaustivité de l'ordre en terme de montant en chiffre et en lettre,

de la destination des fonds, du numéro de compte du bénéficiaire et du donneur d'ordre, des signatures apposées sur l'ordre du client à valider.

Après validation et envoi du message via RTGS, le trésorier reçoit un avis de débit du système pour chaque transfert émis ou un message d'erreur dans ce cas la saisie du message sera reprise par le back office.

Les confirmations de débit reçus seront transmises au service initiateur de l'opération.

5.2.5. Gestion des cours change manuel

Pour la gestion des cours de change manuel, tous les matins le trésorier du CI-SA récupère les cours de la banque centrale et fait la mise à jour au niveau du système utilisé par la banque (DELTA) pour permettre à celui-ci de calculer automatiquement le cours avec une commission de + ou - 2% à appliquer sur une opération d'achat ou de vente de devise lors d'une opération de change manuel au niveau des caisses.

5.3. Les outils d'aide à la gestion de la trésorerie

Le trésorier du CI-SA dispose d'un ensemble d'outils d'aide à la décision pour mieux gérer sa trésorerie. Nous examinerons quelques-uns de ces outils.

5.3.1. Les outils de suivi journalier

Concernant les outils de suivi journalier, nous retrouvons l'analyse prévisionnelle de liquidité, l'ajustement de la liquidité, le nivellement de compte en devise, le contrôle de la trésorerie et le système d'information de la trésorerie.

➤ Analyse prévisionnelle de liquidité

Pour l'analyse prévisionnelle de la trésorerie le trésorier teint à sa disposition un tableau de bord prévisionnelle qu'il met à jour systématiquement en prenant les soldes disponibles correspondants étrangers et locaux + les flux prévisionnel de trésorerie notamment les opérations remarquables sorties de fonds et les opérations remarquables de rentrées de fonds ainsi que le solde disponible de la caisse et les dépôts à vue pour déterminer sur une période donnée le solde prévisionnelle disponible de sa trésorerie.

➤ **Ajustement ou un suivi de ses liquidités**

Le trésorier du CI-SA suit sa trésorerie à travers les différents outils de bord de la trésorerie notamment le tableau de suivi quotidien de la trésorerie et le tableau prévisionnelle de la trésorerie et aussi à travers les comités de trésorerie organisés avec la Direction Générale de la banque.

➤ **Nivellement de compte en devise**

Les nivellements de compte de correspond étrangers sont fait principalement via la BCEAO à travers des couvertures soldes débiteurs ou à partir d'un autre correspond étranger du CI-SA.

➤ **Contrôle de la trésorerie**

La trésorerie est contrôlée à travers les différentes méthodes de suivi mis en place selon les procédures du CI-SA.

➤ **Systèmes d'informations de la trésorerie**

Le trésorier utilise comme système d'information, le SWIFT, le système DELTA ainsi que le système TARGET2.

5.3.2. Situation quotidienne de trésorerie

Tous les matins le trésorier du CI-SA fait la mise à jour de la situation quotidienne de trésorerie pour une bonne visibilité sur la liquidité disponible de la banque pour faire face aux éventuelles opérations et engagements à venir et aussi veille au respect des réserves obligatoires. Cette mise à jour est faite à partir d'un tableau Excel sur lequel tous les soldes à J-1 des correspondants locaux et étrangers sont répertoriés ainsi que le solde des caisses et les différentes opérations de rentrés et de sorties de fonds en instance.

Pour cela, il est indispensable de connaître :

- le solde de tous les comptes CI-SA des correspondants étrangers et locaux de la veille. (Comptes ordinaire et règlement CI-SA ouvert à la BCEAO ; Comptes CI-SA ouvert au CREDIT LIBANAIS ; Compte CI-SA à la BICIS au CREDIT DU SENEGAL et à la CNCAS),

- le solde des caisses en FCFA et en devise étrangère autre que le CFA ouverts dans les livres de la banque,
- les différentes opérations de rentrés et de sorties de fonds en instance au niveau des différentes services de la banque.

Un contact téléphonique, par mail ou par le canal swift avec les correspondants locaux et étrangers et un échange avec les services caisse, back office et étrangers de la banque permettent d'obtenir toutes ces informations pour faire la mise à jour de ce reporting.

5.3.3. Reportings périodique de la BCEAO

Périodiquement, le trésorier prépare les différents reportings à transmettre à la BCEAO selon la disposition de la réglementation de change.

Tableau 2: Périodicité des reportings

PERIODES	REPORTINGS BCEAO
QUOTIDIENNEMENT	<p>ETAT MCCE (Mouvements des comptes de correspondants étrangers)</p> <p>C'est un état sur toutes les opérations effectués avec l'extérieur. Elle permet d'avoir une vue sur la situation des avoirs de la banque dans la zone UEMOA et hors UEMOA.</p>
HEBDOMADAIRE	<p>ETAT BESOINS COURANTS DE LA BANQUE</p> <p>C'est un état qui permet de renseigner sur les différents prêts, emprunts, titres, prise en pension du CISA</p>
	<p>FACTEURS AUTONOMES DE LA LIQUIDITE BANCAIRE</p> <p>C'est un état qui permet de renseigner le total des virements et retraits de la clientèle à la caisse, les achats et cessions de titres...</p>
MENSUEL	ETAT MCCE (Mouvements des comptes de correspondants étrangers)
DECADE	<p>CRP / ATR Balance des paiements</p> <p>Cet état a pour but de donner l'état des CREDOC et dépôts constitués par la banque pour ses clients.</p>

Source : conception à partir des données recueillies

➤ Suivi de la position extérieure

La position extérieure du CI-SA est suivie et déclarée à la BCEAO quotidiennement par la trésorerie via le reporting MCCE (Mouvement des comptes de correspondants extérieures) conformément à la réglementation.

5.4. Suivi des réserves obligatoires

La banque doit constituer des réserves obligatoires (RO) requises par la BCEAO et réduire au maximum le coût et le niveau des RO. La RO est le montant d'argent comptant ou de tout autre actif disponible (exprimé en pourcentage de la demande et des dépôts à terme) que les banques commerciales doivent maintenir à la BCEAO.

Le trésorier du CI-SA procède au suivi de ces réserves obligatoires quotidiennement pour avoir une bonne visibilité sur la position des comptes BCEAO et aussi pour pouvoir prendre le devant en cas de risque de pénalité pour le non-respect des réserves obligatoires à constituer en se faisant refinancer à temps.

Le tableau de suivi des réserves obligatoires est mis à jour par le trésorier sur la base des éléments ci-après :

- les soldes BCEAO J-1 (Compte Ordinaire + Compte de règlement + les titres qui intégrant sur le calcul des réserves obligatoires)
- le montant de la réserve obligatoire à constituer sur la période en cours calculé par le CISA
- le taux d'Escompte BCEAO (le taux d'escompte est déterminé et publié régulièrement par la BCEAO présentement il est de 5%)

Voici quelques niveau de réserves obligatoires constituées par le CI-SA sur :

Tableau 3: Niveau des réserves obligatoires du CI-SA

ANNEE	Montant (en millions de FCFA)
31/12/2010	371
31/12/2011	779
31/12/2012	834

Source : nous-mêmes à partir des données recueillies

5.5. Le tableau emplois-Ressources

Le tableau des emplois et des ressources est un outil de gestion qui permet au trésorier d'avoir un niveau équilibré entre les ressources et les emplois pour permettre de bien réagir en cas de défaillance de la structure financière.

- Les emplois

Les postes des emplois permettent d'optimiser l'utilisation des ressources. Avec les crédits accordés aux tiers et les différentes opérations de placements, la banque procède à une utilisation des ressources en conservant suffisamment de fonds pour pouvoir les retourner en cas de demande par les tiers auprès desquels ces fonds ont été collectés.

- Les ressources

Différentes ressources constituent le passif du bilan qui permettent à la banque de faire des crédits ou des financements. Ces ressources disposent de maturités différentes qui correspondent à des actifs plus ou moins longs. D'après le bilan de la banque, nous avons les ressources sur les opérations de marché et sur les opérations avec la clientèle.

La banque CI-SA a quatre préoccupations principales concernant la gestion de ces emplois et de ces ressources :

- la gestion de liquidité : s'assurer que la banque a suffisamment de liquidité pour rembourser ses déposants quand il y a des mouvements de retrait des dépôts ;
- la gestion d'actif : poursuivre un objectif de niveau de risque faible et acceptable en acquérant des actifs avec un taux de défaut réduit et en diversifiant les actifs détenus ;
- la gestion de passif : acquérir des fonds à faible coût ;
- l'adéquation du capital : décider du montant de fonds propres à détenir et obtenir le capital désiré.

5.6. La gestion des risques de trésorerie

La gestion des risques au CI-SA est liée au risque de liquidité. La trésorerie dispose d'un certain nombre de moyen pour gérer le risque de liquidité qui sont la gestion du risque de liquidité et la gestion du bilan.

La gestion du risque de liquidité a pour but de veiller aux sources de liquidité, c'est un suivi quotidien de la liquidité pour un approvisionnement juste en temps réel pour le bon fonctionnement de l'activité de la banque.

- Le maintien d'un stock d'actif liquide pour un refinancement auprès de la banque centrale.
- Avoirs de bonnes relations avec les banques confrères de la place pour permettre à la banque d'avoir des PIB à des conditions avantageuses en cas de besoin de liquidité temporaire.
- Avoir un portefeuille titres négociables sur le marché secondaire pour pouvoir les céder en cas de besoin de liquidité.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de connaître les différentes opérations effectuées par le service de la trésorerie du CI-SA afin d'optimiser sa trésorerie, ainsi que les outils qu'elle utilise pour gérer ses risques financiers et pour établir sa situation de trésorerie générale. Nous procéderons dans le chapitre qui suit à l'analyse de la gestion de la trésorerie au CI-SA.

Chapitre 6 : ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DU CI-SA ET FORMULATION DES RECOMMANDATIONS

Dans ce chapitre, nous analyserons la gestion de la trésorerie du CI-SA. Nous y ferons une analyse de façon succincte des résultats obtenus par nos recherches afin de pouvoir ressortir les points forts et les points faibles de la trésorerie du CI-SA. Nous formulerons enfin les recommandations qui permettront à la banque d'améliorer sa gestion de trésorerie. A cet effet, nous décrypterons les opérations de trésorerie de la banque, son système d'information, sa gestion des risques et enfin le respect des normes prudentielles et de ses ratios clés.

6.1. Analyse des résultats

Dans cette section, nous diagnostiquerons la gestion de la trésorerie du CI-SA sur la base d'une analyse du bilan. L'analyse de nos résultats s'appuiera sur les ratios clés ou indicateurs de performance de la banque, sur le respect des ratios prudentiels et sur les résultats des opérations en devises.

6.1.1. Analyse du bilan

Cette analyse se fera sur la base des grandes masses des bilans de 2010 à 2012. Il s'agira d'une part de faire une analyse des opérations de la clientèle, d'autre part les opérations de trésorerie et enfin des opérations de placements et d'emprunts.

6.1.1.1. Analyse des opérations de la clientèle

Cette analyse se fera sur la base de l'interprétation des variations de 2010 à 2012 des différentes rubriques d'emplois et de ressources résumées dans le tableau ci-dessus. Cette analyse sera complétée par le calcul des ratios suivants :

- Excédent des ressources sur les emplois ;
- le ratio emplois / ressources de la clientèle ;
- le ratio Prêts / Dépôts de la clientèle.

Tableau 4: Situation des emplois-ressources du CI-SA (en millions de FCFA)

EMPLOIS				RESSOURCES			
Rubriques	2012	2011	2010	Rubriques	2012	2011	2010
Comptes ordinaires débiteurs	6 580	4 152	1 976	Comptes ordinaires créditeurs	6 682	5 872	1 448
Portefeuille d'effets de commerce	2 121	2 814	1 101	Comptes d'épargne régime spécial	81	92	17
Crédits à court terme	1 177	1 763	492	Dépôts à terme	8 137	3 624	2 135
Crédits à moyen terme	3 107	2 293	190	Autres dépôts	0	0	0
Crédits à long terme	0	0	0	Dépôts de garantie reçus	208	258	69
Affacturage	0	0	0	Bons de caisse	262	256	250
Créances en souffrance	1 124	530	0	Comptes d'affacturage	0	0	0
				Emprunts à la clientèle	0	0	0
				Autres sommes dues	131	7	307
TOTAL	14 109	11 552	3 759	TOTAL	15 501	10 109	4 226

Source : nous-même à partir de la situation des emplois-ressources de la clientèle de 2010-2012

La situation des Emplois-Ressources (14109/15501) soit 91% clientèle obtenue à partir des bilans de 2010 à 2012 nous permet de calculer un excédent sur les opérations de trésorerie de 1.392 (9%) à fin 2012. Cet excédent résulte de la supériorité des ressources sur les emplois, c'est-à-dire de la différence entre les totaux des ressources et les totaux des emplois.

➤ **Excédent des ressources sur les emplois**

Le calcul de l'excédent des ressources sur les emplois sera présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5: Excédent des ressources sur les emplois

Rubriques	Montants
Ressources 2010	4 226
Emplois 2010	3 759
Excédents 2010	467
Ressources 2011	10 109
Emplois 2011	11 552
Excédents 2011	-1 443
Ressources 2012	15 501
Emplois 2012	14 109
Excédents 2012	1 392

Source : nous-mêmes à partir du tableau de la situation des emplois-ressources du CI-SA

En partant de ce résultat, nous pouvons dire que le CI-SA a eu un déficit de trésorerie sur l'année 2011. Le CI-SA a du faire recours à un prêt sur le marché monétaire pour procéder à l'octroi de crédits. Par contre le CI-SA a généré un excédent de trésorerie en 2010 et 2012. Cet excédent pourra être utilisé pour financer ses activités sur le prochain exercice.

➤ **Le ratio emplois / ressources de la clientèle**

Le tableau ci-dessous nous donne un aperçu sur la variation du ratio emplois / ressources.

Tableau 6: Ratio emplois / ressources de la clientèle

Rubriques	Montants
Ressources 2010	4 226
Emplois 2010	3 759
Ratio 2010	89%
Ressources 2011	10 109
Emplois 2011	11 552
Ratio 2011	114%
Ressources 2012	15 501
Emplois 2012	14 109
Ratio 2012	91%

Source : nous-mêmes à partir du tableau de la situation des emplois-ressources du CI-SA

Ce ratio n'est pas respecté sur la période allant de 2010 à 2012 car la norme est fixée à 75% au maximum. En 2011, le ratio est passé de 89% à 114%. Cela signifie que le CI-SA ne disposait pas de ressources suffisantes lui permettant d'octroyer des crédits à sa clientèle.

Les crédits à moyen et long terme accordés aux clients sur l'année 2012, s'élèvent respectivement à 3 107 et 0, soit un montant total de 3 107, représentant 22,02% des opérations avec la clientèle active. Les dépôts à terme des clients s'élèvent à 8 137 soit 52,49% des opérations avec la clientèle passive.

➤ Le ratio prêts / dépôts

Le tableau ci-dessous nous donne un aperçu sur la variation du ratio prêts / dépôts.

Tableau 7: Ratio prêts / dépôts

Rubriques	Montants
Prêts 2010	190
Dépôts 2010	2 135
ratio 2010	9%
Prêts 2011	2 293
Dépôts 2011	3 624
ratio 2011	63%
Prêts 2012	3 107
Dépôts 2012	8 137
ratio 2012	38%

Source : nous-mêmes à partir du tableau de la situation des emplois-ressources du CI-SA

Le CI-SA affiche sur l'année 2012 un taux de 38%. En 2010, ce taux était de 9% et passa à 63% en 2011. Ce qui signifie que la banque CI-SA peut aussi financer ses prêts avec l'épargne de ses clients.

6.1.1.2. Analyse des opérations de trésorerie

Cette analyse se fera sur la base du calcul des excédents sur les opérations de trésorerie ainsi que des coefficients de rendement sur les opérations de trésorerie sur 2010, 2011, et 2012.

Tableau 8: Opérations de trésorerie

EMPLOIS				RESSOURCES			
Rubriques	2012	2011	2010	Rubriques	2012	2011	2010
Caisse	324	372	620	Autres sommes dues	0	0	0
Comptes ordinaires débiteurs	8 348	5 027	2 207	Comptes ordinaires créditeurs	2 551	2 181	976
Autres comptes de dépôts débiteurs	0	0	0	Autres comptes de dépôts créditeurs	0	0	0
Comptes de prêts	0	0	0	Comptes d'emprunts	1 168	930	0
Créances rattachées	0	0	0	Dettes rattachées	2	2	0
Créances en souffrance	0	0	0				
TOTAL	8 672	5 399	2 827	TOTAL	3 721	3 113	976

Source : nous-mêmes à partir de la situation DEC 2000 de 2010 à 2012

➤ Excédents sur les opérations de trésorerie

Le calcul des excédents de trésorerie de 2010, 2011 et 2012 seront présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 9: Excédents de trésorerie

Rubriques	Montants
Trésorerie active 2010	2 827
Trésorerie passive 2010	976
Excédents de trésorerie 2010	1 851
Trésorerie active 2011	5 399
Trésorerie passive 2011	3 113
Excédents de trésorerie 2011	2 286
Trésorerie active 2012	8 672
Trésorerie passive 2012	3 721
Excédents de trésorerie 2012	4 951

Source : nous-mêmes à partir du tableau des opérations de trésorerie

L'analyse de la structure du bilan permet de faire ressortir un excédent sur les opérations de trésorerie qui est égal au total des opérations de trésorerie active – le total des opérations de trésorerie passive. Au courant de l'année 2012, l'excédent de trésorerie dont dispose le CI-SA est de 4 951.

Etant donné que les emplois excèdent les ressources, nous pouvons dire que le CI-SA est en position courte.

➤ Coefficient de rendement sur les opérations de trésorerie

Le calcul du coefficient de rendement sur les opérations de trésorerie sera présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 10: Coefficient de rendement

Rubriques	Montants
Excédents de trésorerie 2010	1 851
Trésorerie active 2010	2 827
Coefficient de rendement 2010	65%
Excédents de trésorerie 2011	2 286
Trésorerie active 2011	5 399
Coefficient de rendement 2011	42%
Excédents de trésorerie 2012	4 951
Trésorerie active 2012	8 672
Coefficient de rendement 2012	57%

Source : nous-mêmes à partir du tableau des opérations de trésorerie

Les coefficients de rendement sur les opérations de trésorerie sur 2010, 2011 et 2012 s'élèvent respectivement à 65%, 42%, et 57%. Nous pouvons ainsi dire que les opérations de trésorerie assurent une rentabilité importante pour le CI-SA, car elles lui permettent de dégager des bénéfices. Par conséquent, le CI-SA est une banque liquide, qui a suffisamment de ressources pour réaliser ses activités, et qui génère un bénéfice sur ses opérations de trésorerie.

6.1.1.3. Analyse des opérations de placements et d'emprunts

Cette analyse se fera sur la base des opérations de placements et d'emprunts réalisées sur les années 2010, 2011 et 2012.

Tableau 11: Situation des opérations de placement et d'emprunts

PLACEMENTS				EMPRUNTS			
Rubrique	Montant			Rubrique	Montant		
	2012	2011	2010		2012	2011	2010
Prêts au jour le jour	0	0	0	Emprunts au jour le jour	0	0	0
Prêts à terme	0	0	0	Emprunts à terme	0	0	0
Valeurs reçues en pension au jour le jour	0	0	0	Valeurs données en pension au jour le jour	0	0	0
Valeurs reçues en pension à terme	0	0	0	Valeurs données en pension à terme	0	0	0
				Emprunt sur marché monétaire	1 168	930	0
TOTAL	0	0	0	TOTAL	1 168	930	0

Source : Nous-même à partir de la situation comptable de 2010, 2011 et 2012

Il n'y a pas eu de placements interbancaires au cours des 3 années. Le trésorier s'évertue à optimiser la trésorerie en plaçant les excédents sur le marché monétaire, ce qui permet d'améliorer la rentabilité générale de la banque à travers les intérêts perçus

Le total des emprunts interbancaires contractés par le CI-SA a augmenté de de 2010 en 2012 passant de 0 à 1168 Millions. Nous pouvons donc affirmer que le CI-SA intervient sur le marché monétaire pour emprunter et non pour faire des placements en vue d'optimiser sa trésorerie.

Le Coefficient de dépendance d'emprunts (Montant total des emprunts / Dépôts) est respectivement en 2010, 2011 et 2012 de 0%, de 25,66 % et de 14,35%.

Ce coefficient étant inférieur à 50%, cela prouve que le CI-SA n'est pas dépendante vis-à-vis des emprunts tout au long des 3 ans.

6.1.2. Analyse des ratios prudentiels

Pour l'analyse des ratios, nous nous baserons sur les ratios prudentiels établis par le CI-SA.

Tableau 12: Etat sur le respect des ratios prudentiels sur 2010-2011-2012

ELEMENTS	2010	2011	2012	Norme BCEAO	Observations
Fonds propres effectifs (en millions)		8 534	8 214	5 000	Respectée
Risque couvert par les fonds propres	142%	70%	48,50%	Min 8%	Respectée
Coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par les ressources stables	470%	168,12%	237,56%	Min 75%	Respectée
Coefficient de liquidité	315%	111%	124%	Min 75%	Respectée
Contrôle des immobilisations hors exploitation et des participations dans des sociétés immobilières	0,20%	0,18%	0,18%	Max 15%	Respectée
Contrôle des immobilisations et des participations	0,38%	23%	0,19%	Max 100%	Respectée
Contrôle des crédits aux personnes participant à la Direction, Administration, Gérance, Contrôle et fonctionnement des banques et établissements financiers.	1%	1,40%	1,50%	Max 20%	Respectée
Structure du portefeuille		0%	0,04%	Min 60%	Non respecté
Coefficient de division des risques (engagement atteignant 25%des FPE après déduction des garanties reçues et application des quotités retenues dans le calcul du ratio FPE/risques)	0%	0%	0%	Max 8 fois les FPE	Respectée

Source : nous-mêmes à partir de la situation des ratios prudentiels du CI-SA de 2010 à 2012

A travers ce tableau, nous pouvons remarquer que le ratio de liquidité est largement supérieur à la norme de gestion. Ce qui confirme que le CI-SA est une banque liquide, qui est capable de respecter ses engagements auprès de ses clients, et qui est capable de faire face à tout moment à des retraits.

Le ratio de couverture des emplois à moyen terme par les ressources stables (ratio de transformation) est respecté sur les trois années. Ce qui veut dire que le CI-SA arrive à couvrir largement ses emplois grâce à ses ressources stables.

Le coefficient de division des risques a été respecté. Il représente l'ensemble des risques pris sur un même bénéficiaire par rapport aux fonds propres. Il permet ainsi d'éviter une trop forte concentration des risques sur les mêmes emprunteurs.

Le ratio de structure du portefeuille n'a pas été respecté ni sur 2011, ni sur 2012.

La réserve obligatoire auprès de la banque centrale a augmenté considérablement de 2010 à 2012 comme l'indique le tableau ci-après.

Tableau 13: Réserves obligatoires de 2010, 2011 et 2012

Année	Montant
2010	XOF 371 (millions de FCFA)
2011	XOF 779 (millions de FCFA)
2012	XOF 834 (millions de FCFA)

Source : nous-mêmes à partir des données recueillies

6.1.3. Analyse des recettes en devises

Elle concerne les gains de change réalisés au cours de l'année 2012, ainsi que les produits réalisés sur les comptes de correspondants et le volume des transferts.

Tableau 14: Tableau des recettes en devise

Eléments	2012	2011	2010
Gain de change	35 millions FCFA	36 millions FCFA	8 millions FCFA
Produits	195 millions FCFA	184 millions FCFA	122 millions FCFA
Volume de transferts	EUR : 19 504	EUR : 19 629	EUR : 2 062
	USD : 4 884	USD : 5 192	USD : 850

Source : nous-mêmes à partir de la situation des gains de changes 2010-2011 et 2012.

Les gains de change représentent les bénéfices obtenus sur les opérations en devises. En 2010 les gains de change étaient de 8 millions, ils sont passés à 36 millions en 2011 et ont légèrement baissés sur 2012 (35 millions).

Le volume de transferts USD et EUR a connu une progression de 2010 à 2011, par contre il a légèrement baissé sur 2012, par rapport à 2011.

6.2. Les points forts de la gestion de trésorerie

- Concernant les opérations réalisées
 - Le CI-SA s'assure de l'approvisionnement suffisant de son compte BCEAO ainsi que de ses comptes auprès de son correspondants avant chaque opération en suivant la position des comptes BCEAO et la position extérieure.
 - Les opérations de la banque sont communiquées à la trésorerie pour avis avant exécution par le service opérationnel et étranger.
 - La trésorerie avec la DG fixe les taux appliqués sur les dépôts à terme.
 - La trésorerie effectue des placements sur le marché des titres et marche interbancaire et donne son avis sur les opérations effectués avec l'étranger et fixe les cours en devise.
 - Le CI-SA dispose d'un portefeuille titre assez important qui est constitué de bons et obligations trésor et qui sont admissibles en refinance BCEAO.
 - Le CI-SA se refinance exclusivement auprès de la banque centrale à cause des conditions beaucoup plus avantageuses, notamment la réduction des taux d'intérêts sur les emprunts, ce qui lui a permis de faire face à des situations délicates où sa trésorerie était tendue.
 - L'avantage que tire le CI-SA en opérant avec son seul correspondant qu'est le Crédit Libanais est qu'il a la possibilité d'utiliser via sa maison mère les correspondants de celle-ci.
 - Le CI-SA étant une nouvelle banque l'avantage qu'il tire en faisant plus de corporate est que cela lui permet de disposer suffisamment de gros déposants et d'avoir de gros dépôts et faire beaucoup de busines rapidement pour lui permettre d'avoir une bonne assise financière avant de se lancer dans le retail.

- Au niveau du respect de la réglementation bancaire
 - Les normes de gestion bancaire ainsi que les ratios prudentiels notamment le ratio de liquidité, de couverture des emplois stables par les ressources à long terme, de division des risques ont été respectés afin d'éviter la défaillance de la structure.
 - Le comité de trésorerie s'assure du respect de ces normes afin de maintenir à tout moment la solvabilité et la compétitivité de la banque.

- Au niveau des outils de gestion
 - L'analyse prévisionnelle de liquidité qui est fait permettra au trésorier d'emprunter le besoin de trésorerie nécessaire ou de placer l'excédent sur le marché interbancaire.
 - Les comités de trésorerie organisée par la direction générale dans le cadre du suivi de la liquidité.
 - Le respect des règles établies dans le manuel de procédure concernant le contrôle de la trésorerie.

- Au niveau du système informatique
 - L'utilisation du système TARGET2 présente l'avantage de réduire considérablement le risque systémique dans la mesure où les paiements deviennent définitifs dès leur imputation.
 - L'utilisation du canal SWIFT pour sa rapidité, sa fiabilité ainsi que pour sa sécurité.

- Au niveau des recettes en devises
 - Le volume des transferts sur l'Internationale est assez important pour générer des profits pour la banque.
 - Le trésorier veille toujours à l'approvisionnement des comptes de correspondants locaux (BCEAO) et étrangers.
 - La trésorerie effectue des placements sur le marché des titres et marche interbancaire et donne son avis sur les opérations effectués avec l'étranger et fixe les cours en devise.

6.3. Les points faibles de la gestion de trésorerie

- Au niveau de la réalisation des opérations
 - Le CI-SA n'a pas eu à intervenir sur le marché interbancaire depuis le démarrage de ses activités.
 - L'augmentation du niveau des réserves obligatoires constituées au cours des trois années.
 - Le CI-SA ne dispose que d'un seul correspondant à savoir le CREDIT LIBANNAIS.

- Le CI-SA ne fait pas de retail à l'heure actuel.
- Le CI-SA n'a pas d'agence sur le marché

- Au niveau du système d'information

Le trésorier du CI-SA n'utilise pas le système blooter qui récapitule l'ensemble des opérations effectuées au cours de la journée, sur les bordereaux de change et au niveau de la caisse.

- Au niveau du respect des ratios prudentiels

Le ratio de structure du portefeuille n'a pas été respecté au cours des trois années.

- Au niveau des outils de gestion

Le traitement manuel de l'état BCEAO augmente les risques d'erreurs, notamment, le risque de confusion entre le compte ordinaire et le compte de règlement.

6.4. Recommandations

Afin que la gestion de la trésorerie soit optimisée au CI-SA, nous formulerons des recommandations à l'égard du trésorier.

- Au niveau de la réalisation des opérations
 - L'intervention de la banque sur le marché interbancaire sera intéressante car cela lui permettra de disposer de ressources en cas de besoin temporaire de liquidité.
 - Disposer de plusieurs correspondants permettrait au CI-SA d'aller plus vite dans ses opérations internationales.
 - En faisant du détail, cela peut permettre à la banque d'augmenter son volume de crédit accordé à la clientèle et aussi elle pourra augmenter son PNB avec la vente des différents produits de la banque et augmenter aussi ces opérations effectuées avec la clientèle.
 - La banque est courte en ressources et doit se refinancer à un taux incertain. Si les taux baissent, elle se refinance à un coût inférieur aux taux client et sa rentabilité augmente de ce fait. C'est pourquoi un gap positif est favorable en situation baissière des taux pour la banque.

- Au niveau du système d'information

L'utilisation du blooter permettra de dégager les gains ou pertes réalisés sur les opérations en devises.

- Au niveau de la gestion des risques

Nous recommandons le maintien du comité ALCO, et le plan de suivi de trésorerie qui permettent de réduire les risques de taux d'intérêt, de change, de transaction et de liquidité.

- Au niveau du respect des ratios prudentiels

Nous recommandons que des efforts soient faits afin que le ratio de la structure du portefeuille soit respecté.

Conclusion

Le travail effectué dans ce chapitre nous a permis de faire ressortir les points forts et les points faibles dans la gestion de la trésorerie du CI-SA. Nous avons ainsi formulé des recommandations pour la réalisation des opérations, au niveau du système d'information, de la gestion des risques et au respect des ratios prudentiels afin que la gestion de la trésorerie du CI-SA soit optimisée.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'objectif général de notre étude est de mener une analyse sur la gestion de la trésorerie au sein du Crédit International SA, en vue de détecter d'éventuelles faiblesses et apporter si nécessaire des recommandations.

Pour atteindre ces objectifs, nous nous sommes servis des données issues des rapports annuels ainsi que les déclarations des états comptables bancaires (DEC). Le but de cette analyse est de connaître la situation actuelle de la trésorerie de la banque.

Au terme de cette étude, il ressort que la gestion de la trésorerie du Crédit International SA est satisfaisante et appelle la participation de tous les responsables pour son maintien voire son amélioration.

L'étude du bilan a montré que les ressources de la banque sont largement supérieures à ses emplois. Il se dégage donc une trésorerie positive ; ce qui est synonyme d'une situation financière plus ou moins en phase avec les normes.

Quant aux normes prudentielles, la banque affiche une bonne côte puisque tous les ratios sont respectés. Les ratios de liquidité et de couverture sont tous supérieurs à 75%. Les fonds propres et les risques couverts par les fonds propres respectent le seuil imposé. Seul le ratio de structure du portefeuille n'a pas été respecté.

Bien que le ratio de structure du portefeuille ne soit pas respecté, l'ensemble de ces ratios prudentiels met en évidence la capacité de la banque à prévenir les évolutions défavorables et prouve que le Crédit International SA ne traverse aucune crise inquiétante.

Si la gestion de la trésorerie de la banque Crédit International SA s'avère satisfaisante, elle fait apparaître néanmoins autant de forces que de faiblesses.

La présente étude nous a permis d'évaluer un tant soit peu la gestion de la trésorerie au sein du Crédit International SA. Toutefois, nous n'avons pas eu la prétention d'aborder tous les aspects de la gestion de la trésorerie du fait de la sensibilité de la question. La confidentialité des informations ne nous a pas permis d'aborder en profondeur, par exemple, la gestion ALM.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1: Situation DEC 2000 au 31 Décembre 2010

SITUATION COMPTABLE		DEC 2000				
ETAT : SENEGAL		ETABLISSEMENT : CREDIT INTERNATIONAL CISA				
C	201012 31	K 0 1 5 6	J	A A 0	0 1	A 1
_	*_*_*_*_*_*_*_*_*_*	*_*_*_*_*_*_*_*_*_*	*_*	*_*_*_*_*_*	*_*_*_*	*_*_*_*
C	Date d'arrete	C I B	L C	D	F	P M
(en millions de F CFA)						
CODES POSTE	ACTIF	AMORTISS.	MONTANTS NETS			
		OU PROVISIONS 1	ETAT 2	UMOA 3	RM 4	TOTAL 5
A01	OPERATIONS DE TRESORERIE ET OPERATIONS INTERBANCAIRES	0	2.824	0	3	2.827
A10	- Caisse		617		3	620
A11	.Billets et monnaies		617		3	620
A12	- Comptes ordinaires debiteurs		2.207	0	0	2.207
A2A	- Autres comptes de depots debiteurs		0	0	0	0
A2B	.Depots au marche monetaire		0	0	0	0
A2C	* adjudicat. periodiques		0	0	0	0
A2D	* adjudicat. exceptionnel.		0	0	0	0
A2E	* reprises exceptionnelles		0	0	0	0
A2F	.Avoirs bloques remuneres		0	0	0	0
A2G	.Avoirs blques non remun.		0	0	0	0
A2H	.Depots a terme constitues		0	0	0	0
A2J	.Depots de garantie constit.		0	0	0	0
A3A	- Comptes de prets		0	0	0	0
	.Prets					
A3B	* au jour le jour		0	0	0	0
A3C	* a terme		0	0	0	0
	.Valeurs recues en pension					
A3D	* au jour le jour		0	0	0	0
A3G	* a terme		0	0	0	0
A3K	.Valeurs achetees ferme		0	0	0	0
A3N	.Obligations caut. escptees		0	0	0	0
A3R	.Creances publiques escptees		0	0	0	0
A50	- Valeurs non imputees		0			0
A60	- Creances rattachees		0			0
A70	- Creances en souffrance	0	0	0	0	0
A71	.Impayees ou immobilisees	0	0	0	0	0
A72	.Douteuses ou litigieuses	0	0	0	0	0
A73	.Int. sur dout. ou litig.	0	0	0	0	0
B01	OPERATIONS AVEC LA CLIENTELE	0	3.760	0	0	3.760
B10	- Portefeuille d'effets comm.		1.101	0	0	1.101
B11	.Credits de campagne		0	0	0	0
B12	.Credits ordinaires		1.101	0	0	1.101
B2B	- Autres credits a court terme		492	0	0	492
B2C	.Credits de campagne		0	0	0	0
B2D	.Credits ordinaires		492	0	0	492
	REPORT		0	4.417	3	4.420

SITUATION COMPTABLE					DEC 2000				
ETAT : SENEGAL					ETABLISSEMENT : CREDIT INTERNATIONAL CISA				
C	201012	31	K 0 1 5 6	J	A A 0	0 1	A	1	
_	*_*_*_*_*_*	*_*_*	*_*_*_*_*_*_*_*	*_*	*_*_*_*_*	*_*_*	*_*	*_*	
C	Date d'arrete		C I B	L C	D	F	P	M	
(en millions de F CFA)									
CODES POSTE	ACTIF	AMORTISS. OU		MONTANTS NETS					
		PROVISIONS 1	ETAT 2	UMOA 3	RM 4	TOTAL 5			
B2N	- Comptes ordinaires debitors		1.976	0	0	0	0	1.976	
B30	- Credits a moyen terme		190	0	0	0	0	190	
B40	- Credits a long terme		0	0	0	0	0	0	
B50	- Affacturage		0	0	0	0	0	0	
B60	- Valeurs non imputees		0					0	
B65	- Creances rattachees		1					1	
B70	- Creances en souffrance	0	0	0	0	0	0	0	
B71	.Impayees ou immobilisees	0	0	0	0	0	0	0	
B72	.Douteuses ou litigieuses	0	0	0	0	0	0	0	
B73	.Int. sur dout. ou litig.	0	0	0	0	0	0	0	
C01	OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES	0	6.612	0	0	0	0	6.612	
C10	- Titres de placement	0	6.350	0	0	0	0	6.350	
C30	- Comptes de stocks	0	0	0	0	0	0	0	
C31	.Stocks de biens meubles	0	0	0	0	0	0	0	
C32	.Avoirs en or et autres metaux precieux	0	0	0	0	0	0	0	
C33	.Autres stocks et assimiles	0	0	0	0	0	0	0	
C40	- Debitors divers	0	13	0	0	0	0	13	
C55	- Creances rattachees		22					22	
C56	- Valeurs a l'encaissement avec credit immediat		0	0	0	0	0	0	
C59	- Valeurs a rejeter		0					0	
C6A	- Comptes d'ordre et divers		227	0	0	0	0	227	
C6B	.Comptes de liaison		0					0	
C6C	.Comptes de differences de conversion		0	0	0	0	0	0	
C6G	.Comptes de regularisation		17	0	0	0	0	17	
C6N	.Divers		210	0	0	0	0	210	
REPORT		0	13.196	0	3	0	0	13.199	

SITUATION COMPTABLE				DEC 2000				
ETAT : SENEGAL				ETABLISSEMENT : CREDIT INTERNATIONAL CISA				
C	201012	31	K 0 1 5 6	J	A A 0	0 1	A	1
_	*_*_*_*_*_*	*_*_*	*_*_*_*_*_*_*_*	*_*	*_*_*_*_*	*_*_*_*	*_*	*_*
C	Date d'arrete		C I B	L C	D	F	P	M
(en millions de F CFA)								
CODES POSTE	ACTIF	AMORTISS. OU PROVISIONS 1	MONTANTS NETS					
			ETAT 2	UMOA 3	RM 4	TOTAL 5		
D01	VALEURS IMMOBILISEES	228	1.917	0	0	1.917		
D1A	- Immobilisations financieres	0	15	0	0	15		
D10	.Prets et titres subordonnes		0	0	0	0		
D1B	.Parts dans les entrp. liees	0	0	0	0	0		
D1E	.Titres de participation	0	15	0	0	15		
D1H	.TIAP	0	0	0	0	0		
D1L	.Titres d'investissement	0	0	0	0	0		
D1R	.Dotat. des sucrs. a l'etrg.		0	0	0	0		
D1S	- Depots et cautionnements		63	0	0	63		
D23	- Immobilisations en cours	0	8			8		
D24	.Incorporelles	0	8			8		
D25	.Corporelles	0	0			0		
D30	- Immobilisations d'exploitation	225	1.812			1.812		
D31	.Incorporelles	89	481			481		
D36	.Corporelles	136	1.331			1.331		
D40	- Immobilisations hors exploitation	3	19			19		
D41	.Incorporelles	0	0			0		
D45	.Corporelles	3	19			19		
D46	Immo. acquises par realisat. de garantie							
D46	.Incorporelles	0	0			0		
D47	.Corporelles	0	0			0		
D50	- Credit-bail et operations assimilees	0	0	0	0	0		
D51	.Credit-bail	0	0	0	0	0		
D52	.L O A	0	0	0	0	0		
D53	.Location-vente	0	0	0	0	0		
D60	- Creances rattachees		0			0		
D70	- Creances en souffrance	0	0	0	0	0		
D71	.Impayees ou immobilisees	0	0	0	0	0		
D72	.Douteuses ou litigieuses	0	0	0	0	0		
E01	ACTIONNAIRES OU ASSOCIES		0	0	0	0		
E02	- Actionnaires, capital non appele		0	0	0	0		
E03	- Actionnaires, capital appele non verse		0	0	0	0		
E05	EXCEDENT DE CHARGES SUR LES PRODUITS		0			0		
E90	TOTAL DE L'ACTIF	228	15.113	0	3	15.116		

SITUATION COMPTABLE					DEC 2000			
ETAT : SENEGAL			ETABLISSEMENT : CREDIT INTERNATIONAL CISA					
C	201012	31	K 0 1 5 6	J	A A 0	0 2	A	1
_	*_*_*_*_*_*	*_*_*	*_*_*_*_*_*_*_*	*_*	*_*_*_*_*	*_*_*_*	*_*	*_*
C	Date d'arrete		C I B	L C	D	F	P	M
(en millions de F CFA)								
CODES POSTE	PASSIF	MONTANTS						
		ETAT 1	UMOA 2	RM 3	TOTAL 4			
F01	OPERATIONS DE TRESORERIE ET OPERATIONS INTERBANCAIRES	976	0	0	976			
F1A	- Comptes ordinaires crediteurs	976	0	0	976			
F2A	- Autres comptes de depots crediteurs	0	0	0	0			
F2B	.Depots a terme recus	0	0	0	0			
F2C	.Depots de garantie recus	0	0	0	0			
F2D	.Autres depots recus	0	0	0	0			
F3A	- Comptes d'emprunts	0	0	0	0			
F3B	.Emprunts sur le marche monetaire	0	0	0	0			
F3C	* adjudications periodiques	0	0	0	0			
F3D	* adjudications exceptionnelles	0	0	0	0			
	.Emprunts							
F3E	* au jour le jour	0	0	0	0			
F3F	* a terme	0	0	0	0			
	.Valeurs donnees en pension							
F3G	* au jour le jour	0	0	0	0			
F3K	* a terme	0	0	0	0			
F3N	.Valeurs vendues ferme	0	0	0	0			
F3R	.Autres emprunts	0	0	0	0			
F50	- Autres sommes dues	0	0	0	0			
F60	- Dettes rattachees	0			0			
G01	OPERATIONS AVEC LA CLIENTELE	4.223	0	9	4.232			
G10	- Comptes ordinaires crediteurs	1.439	0	9	1.448			
G15	- Depots a terme recus	2.135	0	0	2.135			
G2A	- Comptes d'epargne a regime speciale	17	0	0	17			
G2B	.Comptes d'epargne sur livrets	17	0	0	17			
G2C	.Comptes d'epargne-logement	0	0	0	0			
G2D	.Plans d'epargne-logement	0	0	0	0			
G2Z	.Autres comptes d'epargne	0	0	0	0			
G30	- Depots de garantie recus	69	0	0	69			
G35	- Autres depots	0	0	0	0			
G05	- Bons de caisse	250	0	0	250			
G50	- Comptes d'affacturage	0	0	0	0			
G60	- Emprunts a la clientele	0	0	0	0			
G70	- Autres sommes dues	307	0	0	307			
G90	- Dettes rattachees	6			6			
	REPORT	5.199	0	9	5.208			

SITUATION COMPTABLE					DEC 2000			
ETAT : SENEGAL			ETABLISSEMENT : CREDIT INTERNATIONAL CISA					
C	201012	31	K 0 1 5 6	J	A A 0	0 2	A	1
_	*_*_*_*_*_*	*_*_*	*_*_*_*_*_*_*_*	*_*	*_*_*_*_*_*	*_*_*_*	*_*	*_*
C	Date d'arrete		C I B	L C	D	F	P	M
(en millions de F CFA)								
CODES POSTE	PASSIF	MONTANTS						
		ETAT 1	UMOA 2	RM 3	TOTAL 4			
H01	OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES	659	0	0	659			
H10	- Versements restant a effectuer sur titres de placement	0	0	0	0			
H30	- Dettes representees par un titre	0	0	0	0			
H31	.Obligations	0	0	0	0			
H32	.Autres titres a revenu fixe	0	0	0	0			
H33	.Billets d'affacturage	0	0	0	0			
H40	- Creditteurs divers	116	0	0	116			
H50	- Dettes rattachees	0			0			
H6A	- Comptes d'ordre et divers	543	0	0	543			
H6B	.Comptes de liaison	0			0			
H6C	.Comptes de differences de conversion	0	0	0	0			
H6G	.Comptes de regularisation	68	0	0	68			
H6M	.Divers	475	0	0	475			
K01	VERSEMENTS RESTANT A EFFECTUER SUR IMMOBILISATIONS FINANCIERES	0	0	0	0			
K10	- Parts dans les entreprises liees	0	0	0	0			
K20	- Titres de participation	0	0	0	0			
K30	- Titres immobilises de l'activite de portefeuille	0	0	0	0			
	REPORT	5.858	0	9	5.867			

SITUATION COMPTABLE					DEC 2000			
ETAT : SENEGAL			ETABLISSEMENT : CREDIT INTERNATIONAL CISA					
C	201012	31	K 0 1 5 6	J	A A 0	0 2	A	1
_	*_*_*_*_*_*	*_*_*	*_*_*_*_*_*_*_*	*_*	*_*_*_*_*	*_*_*_*	*_*	*_*
C	Date d'arrete		C I B	L C	D	F	P	M
(en millions de F CFA)								
CODES POSTE	PASSIF	MONTANTS NETS						
		ETAT 1	UMOA 2	RM 3	TOTAL 4			
L01	PROVISIONS, FONDS PROPRES ET ASSIMILES	9.249	0	0	9.249			
L10	- Subventions d'investissement	0			0			
L20	- Fonds affectes	0	0	0	0			
L21	.Fonds de garantie	0			0			
L22	.Fonds d'assurance	0			0			
L23	.Fonds de bonification	0	0	0	0			
L24	.Autres fonds affectes	0			0			
L30	- Provisions pour risques et charges	2	0	0	2			
L31	.Pour charges de retraite	2			2			
L32	.Pour risques d'execution d'engagements par signature	0	0	0	0			
L33	.Autres provisions pour risques et charges	0			0			
L35	- Provisions reglementees	0			0			
L36	.Pour credits a moyen et long termes	0			0			
L40	- Comptes bloques d'actionnaires	0			0			
L41	- Emprunts et titres emis subordonnes	0	0	0	0			
L42	- Dettes rattachees	0	0	0	0			
L45	- Fonds pour risques bancaires generaux	0			0			
L50	- Primes liees au capital	0			0			
L55	- Reserves	4			4			
L56	.Reserve speciale	4			4			
L57	.Reserves reglementees	0			0			
L58	.Autres reserves	0			0			
L59	- Ecart de reevaluation	0			0			
L60	- Capital	10.000			10.000			
L61	.Capital appele	10.000			10.000			
L62	.Capital non appele	0			0			
L65	- Dotations	0			0			
L70	- Report a nouveau (+/-)	33			33			
L80	- Resultat de l'exercice (+/-)	-790			-790			
L81	.Benefice ou perte en instance d'approbation	-790			-790			
L82	.Benefice ou perte de l'exercice	0			0			
L75	- EXCEDENT DES PRODUITS SUR LES CHARGES	0			0			
L90	TOTAL DU PASSIF	15.107	0	9	15.116			

SITUATION COMPTABLE		DEC 2000					
ETAT : SENEGAL		ETABLISSEMENT : CREDIT INTERNATIONAL CISA					
C	201012 31	K 0 1 5 6	J	A A 0	0 2	A	1
_	*_*_*_*_*_*_*_*	*_*_*_*_*_*_*_*	*_*	*_*_*_*_*	*_*_*_*	*_*	*_*
C	Date d'arrete	C I B	L C	D	F	P	M
(en millions de F CFA)							
CODES POSTE	HORS BILAN	MONTANTS					
		ETAT 1	UMOA 2	RM 3	TOTAL 4		
ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT							
N1A	- Engagements donnes en faveur des établissements de credit	0	0	0	0		
N1H	- Engagements recus des établissements de credit	0	0	0	0		
N1J	- Engagements donnes en faveur de la clientele	992	0	0	992		
ENGAGEMENTS DE GARANTIE							
N2A	- D'ordre des établissements de credit	10	0	0	10		
N2H	- Recus des établissements de credit	0	0	0	0		
N2J	- D'ordre de la clientele	143	0	0	143		
N2M	- Recus de la clientele	0	0	0	0		
ENGAGEMENTS SUR TITRES							
N3A	- Titres a livrer	0	0	0	0		
N3B	.Interventions a l'emission	0	0	0	0		
N3C	.Marche gris	0	0	0	0		
N3D	.Autres titres a livrer	0	0	0	0		
N3E	- Titres a recevoir	0	0	0	0		
N3F	.Interventions a l'emission	0	0	0	0		
N3G	.Marche gris	0	0	0	0		
N3H	.Autres titres a recevoir	0	0	0	0		
ENGAGEMENTS SUR OPERATIONS EN DEVICES							
- Operations de change au comptant							
P1A	.Francs CFA achetes non encore recus	0	0	0	0		
P1B	.Devises achetees non encore recues	0	0	0	0		
P1C	.Francs CFA vendus non encore livres	0	0	0	0		
P1D	.Devises vendues non encore livrees	0	0	0	0		
- Prets ou emprunts en devises							
P1E	.Devises pretees non encore livrees	0	0	0	0		
P1F	.Devises empruntees non encore recues	0	0	0	0		

SITUATION COMPTABLE					DEC 2000			
ETAT : SENEGAL			ETABLISSEMENT : CREDIT INTERNATIONAL CISA					
C	201012	31	K 0 1 5 6	J	A A 0	0 2	A	1
_	*_*_*_*_*_*	*_*_*	*_*_*_*_*_*_*_*	*_*	*_*_*_*_*	*_*_*_*	*_*	*_*
C	Date d'arrete		C I B	L C	D	F	P	M
(en millions de F CFA)								
CODES POSTE	HORS BILAN	MONTANTS						
		ETAT 1	UMOA 2	RM 3	TOTAL 4			
P1G	- Operations de change a terme .Francs CFA a recevoir contre devises a livrer	0	0	0	0			
P1H	.Devises a recevoir contre francs CFA a livrer	0	0	0	0			
P1J	.Devises a recevoir contre devises a livrer	0	0	0	0			
P1K	.Devises a livrer contre devises a recevoir	0	0	0	0			
P1L	- Report/deport non couru .a recevoir	0	0	0	0			
P1M	.a payer	0	0	0	0			
P1R	- Interets non courus en devises couverts .a recevoir	0	0	0	0			
P1S	.a payer	0	0	0	0			
P1V	- Ajustement devises hors bilan	0	0	0	0			
AUTRES ENGAGEMENTS								
Q1A	- Engagements donnes	0	0	0	0			
Q1B	- Engagements recus	0	0	0	0			
OPERATIONS EFFECTUEES POUR LE COMPTE DE TIERS								
Q1C	- Valeurs a l'encaissement non dispo.	489	0	0	489			
Q1F	- Comptes exigibles apres encaissement	489	0	0	489			
Q1J	- Engagements consortiaux de financem.	0	0	0	0			
Q1K	- Engagements consortiaux de garantie	0	0	0	0			
Q1L	- Credits consortiaux	0	0	0	0			
Q1M	- Credits distribues pour le compte de tiers	0	0	0	0			
Q1N	- Titres clientele	0	0	0	0			
N90	ENGAGEMENTS DOUTEUX	0	0	0	0			

Annexe 2 : Situation DEC 2000 au 31 Décembre 2011

SITUATION COMPTABLE		DEC 2000				
ETAT : SENEGAL		ETABLISSEMENT : CREDIT INTERNATIONAL CISA				
C	201112 31	K 0 1 5 6	J	A A 0	0 1	M 1
_	*_*_*_*_*_*_*_*_*_*	*_*_*_*_*_*_*_*_*_*	*_*	*_*_*_*_*_*	*_*_*_*	*_*_*_*
C	Date d'arrete	C I B	L C	D	F	P M
(en millions de F CFA)						
CODES POSTE	ACTIF	AMORTISS.	MONTANTS NETS			
		OU PROVISIONS 1	ETAT 2	UMOA 3	RM 4	TOTAL 5
A01	OPERATIONS DE TRESORERIE ET OPERATIONS INTERBANCAIRES	0	5.384	0	15	5.399
A10	- Caisse		357		15	372
A11	.Billets et monnaies		357		15	372
A12	- Comptes ordinaires debiteurs		5.027	0	0	5.027
A2A	- Autres comptes de depots debiteurs		0	0	0	0
A2B	.Depots au marche monetaire		0	0	0	0
A2C	* adjudicat. periodiques		0	0	0	0
A2D	* adjudicat. exceptionnel.		0	0	0	0
A2E	* reprises exceptionnelles		0	0	0	0
A2F	.Avoirs bloques remuneres		0	0	0	0
A2G	.Avoirs blques non remun.		0	0	0	0
A2H	.Depots a terme constitues		0	0	0	0
A2J	.Depots de garantie constit.		0	0	0	0
A3A	- Comptes de prets		0	0	0	0
	.Prets					
A3B	* au jour le jour		0	0	0	0
A3C	* a terme		0	0	0	0
	.Valeurs recues en pension					
A3D	* au jour le jour		0	0	0	0
A3G	* a terme		0	0	0	0
A3K	.Valeurs achetees ferme		0	0	0	0
A3N	.Obligations caut. escptees		0	0	0	0
A3R	.Creances publiques escptees		0	0	0	0
A50	- Valeurs non imputees		0			0
A60	- Creances rattachees		0			0
A70	- Creances en souffrance	0	0	0	0	0
A71	.Impayees ou immobilisees	0	0	0	0	0
A72	.Douteuses ou litigieuses	0	0	0	0	0
A73	.Int. sur dout. ou litig.	0	0	0	0	0
B01	OPERATIONS AVEC LA CLIENTELE	28	11.566	0	0	11.566
B10	- Portefeuille d'effets comm.		2.814	0	0	2.814
B11	.Credits de campagne		0	0	0	0
B12	.Credits ordinaires		2.814	0	0	2.814
B2B	- Autres credits a court terme		1.763	0	0	1.763
B2C	.Credits de campagne		0	0	0	0
B2D	.Credits ordinaires		1.763	0	0	1.763
	REPORT		0	9.961	15	9.976

SITUATION COMPTABLE				DEC 2000			
ETAT : SENEGAL				ETABLISSEMENT : CREDIT INTERNATIONAL CISA			
C	201112	31	K 0 1 5 6	J	A A 0	0 1	M 1
_	*_*_*_*_*_*	*_*_*	*_*_*_*_*_*_*_*	*_*	*_*_*_*_*_*	*_*_*_*	*_*_*
C	Date d'arrete	C I B	L C	D	F	P	M
(en millions de F CFA)							
CODES POSTE	ACTIF	AMORTISS. OU PROVISIONS	MONTANTS NETS				
			1	2	3	4	5
B2N	- Comptes ordinaires debiteurs		4.152	0	0	4.152	
B30	- Credits a moyen terme		2.293	0	0	2.293	
B40	- Credits a long terme		0	0	0	0	
B50	- Affacturage		0	0	0	0	
B60	- Valeurs non imputees		0			0	
B65	- Creances rattachees		14			14	
B70	- Creances en souffrance	28	530	0	0	530	
B71	.Impayees ou immobilisees	0	4	0	0	4	
B72	.Douteuses ou litigieuses	28	526	0	0	526	
B73	.Int. sur dout. ou litig.	0	0	0	0	0	
C01	OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES	0	2.186	1.350	0	3.536	
C10	- Titres de placement	0	1.550	1.350	0	2.900	
C30	- Comptes de stocks	0	0	0	0	0	
C31	.Stocks de biens meubles	0	0	0	0	0	
C32	.Avoirs en or et autres metaux precieux	0	0	0	0	0	
C33	.Autres stocks et assimiles	0	0	0	0	0	
C40	- Debiteurs divers	0	27	0	0	27	
C55	- Creances rattachees		51			51	
C56	- Valeurs a l'encaissement avec credit immediat		0	0	0	0	
C59	- Valeurs a rejeter		0			0	
C6A	- Comptes d'ordre et divers		558	0	0	558	
C6B	.Comptes de liaison		0			0	
C6C	.Comptes de differences de conversion		0	0	0	0	
C6G	.Comptes de regularisation		167	0	0	167	
C6N	.Divers		391	0	0	391	
	REPORT	0	19.136	1.350	15	20.501	

SITUATION COMPTABLE				DEC 2000			
ETAT : SENEGAL				ETABLISSEMENT : CREDIT INTERNATIONAL CISA			
C	201112	31	K 0 1 5 6	J	A A 0	0 1	M 1
_	*_*_*_*_*_*	*_*_*	*_*_*_*_*_*_*_*	*_*	*_*_*_*_*_*	*_*_*_*	*_*_*
C	Date d'arrete	C I B	L C	D	F	P	M
(en millions de F CFA)							
CODES POSTE	ACTIF	AMORTISS. OU		MONTANTS NETS			
		PROVISIONS 1	ETAT 2	UMOA 3	RM 4	TOTAL 5	
D01	VALEURS IMMOBILISEES	610	2.233	0	0	2.233	
D1A	- Immobilisations financieres	0	15	0	0	15	
D10	.Prets et titres subordonnes	0	0	0	0	0	
D1B	.Parts dans les entrp. liees	0	0	0	0	0	
D1E	.Titres de participation	0	15	0	0	15	
D1H	.TIAP	0	0	0	0	0	
D1L	.Titres d'investissement	0	0	0	0	0	
D1R	.Dotat. des sucrs. a l'etrgr.	0	0	0	0	0	
D1S	- Depots et cautionnements		258	0	0	258	
D23	- Immobilisations en cours	0	8			8	
D24	.Incorporelles	0	8			8	
D25	.Corporelles	0	0			0	
D30	- Immobilisations d'exploitation	603	1.937			1.937	
D31	.Incorporelles	265	335			335	
D36	.Corporelles	338	1.602			1.602	
D40	- Immobilisations hors exploitation	7	15			15	
D41	.Incorporelles	0	0			0	
D45	.Corporelles	7	15			15	
	Immo. acquises par realisat. de garantie						
D46	.Incorporelles	0	0			0	
D47	.Corporelles	0	0			0	
D50	- Credit-bail et operations assimilees	0	0	0	0	0	
D51	.Credit-bail	0	0	0	0	0	
D52	.L O A	0	0	0	0	0	
D53	.Location-vente	0	0	0	0	0	
D60	- Creances rattachees		0			0	
D70	- Creances en souffrance	0	0	0	0	0	
D71	.Impayees ou immobilisees	0	0	0	0	0	
D72	.Douteuses ou litigieuses	0	0	0	0	0	
E01	ACTIONNAIRES OU ASSOCIES		0	0	0	0	
E02	- Actionnaires, capital non appele		0	0	0	0	
E03	- Actionnaires, capital appele non verse		0	0	0	0	
E05	EXCEDENT DE CHARGES SUR LES PRODUITS		370			370	
E90	TOTAL DE L'ACTIF	638	21.739	1.350	15	23.104	

SITUATION COMPTABLE					DEC 2000			
ETAT : SENEGAL			ETABLISSEMENT : CREDIT INTERNATIONAL CISA					
C	201112	31	K 0 1 5 6	J	A A 0	0 2	M	1
_	*_*_*_*_*_*	*_*_*	*_*_*_*_*_*_*_*	*_*	*_*_*_*_*	*_*_*_*	*_*	*_*
C	Date d'arrete		C I B	L C	D	F	P	M
(en millions de F CFA)								
CODES POSTE	PASSIF	MONTANTS						
		ETAT 1	UMOA 2	RM 3	TOTAL 4			
F01	OPERATIONS DE TRESORERIE ET OPERATIONS INTERBANCAIRES	3.113	0	0	3.113			
F1A	- Comptes ordinaires crediteurs	2.181	0	0	2.181			
F2A	- Autres comptes de depots crediteurs	0	0	0	0			
F2B	.Depots a terme recus	0	0	0	0			
F2C	.Depots de garantie recus	0	0	0	0			
F2D	.Autres depots recus	0	0	0	0			
F3A	- Comptes d'emprunts	930	0	0	930			
F3B	.Emprunts sur le marche monetaire	930	0	0	930			
F3C	* adjudications periodiques	930	0	0	930			
F3D	* adjudications exeptionnelles	0	0	0	0			
	.Emprunts							
F3E	* au jour le jour	0	0	0	0			
F3F	* a terme	0	0	0	0			
	.Valeurs donnees en pension							
F3G	* au jour le jour	0	0	0	0			
F3K	* a terme	0	0	0	0			
F3N	.Valeurs vendues ferme	0	0	0	0			
F3R	.Autres emprunts	0	0	0	0			
F50	- Autres sommes dues	0	0	0	0			
F60	- Dettes rattachees	2			2			
G01	OPERATIONS AVEC LA CLIENTELE	10.090	0	48	10.138			
G10	- Comptes ordinaires crediteurs	5.840	0	32	5.872			
G15	- Depots a terme recus	3.614	0	10	3.624			
G2A	- Comptes d'epargne a regime speciale	86	0	6	92			
G2B	.Comptes d'epargne sur livrets	86	0	6	92			
G2C	.Comptes d'epargne-logement	0	0	0	0			
G2D	.Plans d'epargne-logement	0	0	0	0			
G2Z	.Autres comptes d'epargne	0	0	0	0			
G30	- Depots de garantie recus	258	0	0	258			
G35	- Autres depots	0	0	0	0			
G05	- Bons de caisse	256	0	0	256			
G50	- Comptes d'affacturage	0	0	0	0			
G60	- Emprunts a la clientele	0	0	0	0			
G70	- Autres sommes dues	7	0	0	7			
G90	- Dettes rattachees	29			29			
	REPORT	13.203	0	48	13.251			

SITUATION COMPTABLE		DEC 2000					
ETAT : SENEGAL		ETABLISSEMENT : CREDIT INTERNATIONAL CISA					
C	201112 31	K 0 1 5 6	J	A A 0	0 2	M	1
_	*_*_*_*_*_*_*_*	*_*_*_*_*_*_*_*	*_*	*_*_*_*_*_*	*_*_*_*	*_*	*_*
C	Date d'arrete	C I B	L C	D	F	P	M
(en millions de F CFA)							
CODES POSTE	PASSIF	MONTANTS					
		ETAT 1	UMOA 2	RM 3	TOTAL 4		
H01	OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES	600	0	0	600		
H10	- Versements restant a effectuer sur titres de placement	0	0	0	0		
H30	- Dettes representees par un titre	0	0	0	0		
H31	.Obligations	0	0	0	0		
H32	.Autres titres a revenu fixe	0	0	0	0		
H33	.Billets d'affacturage	0	0	0	0		
H40	- Creditteurs divers	219	0	0	219		
H50	- Dettes rattachees	0			0		
H6A	- Comptes d'ordre et divers	381	0	0	381		
H6B	.Comptes de liaison	0			0		
H6C	.Comptes de differences de conversion	0	0	0	0		
H6G	.Comptes de regularisation	94	0	0	94		
H6M	.Divers	287	0	0	287		
K01	VERSEMENTS RESTANT A EFFECTUER SUR IMMOBILISATIONS FINANCIERES	0	0	0	0		
K10	- Parts dans les entreprises liees	0	0	0	0		
K20	- Titres de participation	0	0	0	0		
K30	- Titres immobilises de l'activite de portefeuille	0	0	0	0		
	REPORT	13.803	0	48	13.851		

SITUATION COMPTABLE					DEC 2000			
ETAT : SENEGAL			ETABLISSEMENT : CREDIT INTERNATIONAL CISA					
C	201112	31	K 0 1 5 6	J	A A 0	0 2	M	1
_	*_*_*_*_*_*	*_*_*	*_*_*_*_*_*_*_*	*_*	*_*_*_*_*	*_*_*_*	*_*	*_*
C	Date d'arrete		C I B	L C	D	F	P	M
(en millions de F CFA)								
CODES POSTE	PASSIF	MONTANTS NETS						
		ETAT 1	UMOA 2	RM 3	TOTAL 4			
L01	PROVISIONS, FONDS PROPRES ET ASSIMILES	9.253	0	0	9.253			
L10	- Subventions d'investissement	0			0			
L20	- Fonds affectes	0	0	0	0			
L21	.Fonds de garantie	0			0			
L22	.Fonds d'assurance	0			0			
L23	.Fonds de bonification	0	0	0	0			
L24	.Autres fonds affectes	0			0			
L30	- Provisions pour risques et charges	6	0	0	6			
L31	.Pour charges de retraite	6			6			
L32	.Pour risques d'execution	0	0	0	0			
L33	.Autres provisions pour risques et charges	0			0			
L35	- Provisions reglementees	0			0			
L36	.Pour credits a moyen et long termes	0			0			
L40	- Comptes bloques d'actionnaires	0			0			
L41	- Emprunts et titres emis subordonnes	0	0	0	0			
L42	- Dettes rattachees	0	0	0	0			
L45	- Fonds pour risques bancaires generaux	0			0			
L50	- Primes liees au capital	0			0			
L55	- Reserves	4			4			
L56	.Reserve speciale	4			4			
L57	.Reserves reglementees	0			0			
L58	.Autres reserves	0			0			
L59	- Ecart de reevaluation	0			0			
L60	- Capital	10.000			10.000			
L61	.Capital appele	10.000			10.000			
L62	.Capital non appele	0			0			
L65	- Dotations	0			0			
L70	- Report a nouveau (+/-)	-757			-757			
L80	- Resultat de l'exercice (+/-)	0			0			
L81	.Benefice ou perte en instance d'approbation	0			0			
L82	.Benefice ou perte de l'exercice	0			0			
L75	- EXCEDENT DES PRODUITS SUR LES CHARGES	0			0			
L90	TOTAL DU PASSIF	23.056	0	48	23.104			

SITUATION COMPTABLE		DEC 2000					
ETAT : SENEGAL		ETABLISSEMENT : CREDIT INTERNATIONAL CISA					
C	201112 31	K 0 1 5 6	J	A A 0	0 2	M	1
_	*_*_*_*_*_*_*_*	*_*_*_*_*_*_*_*	*_*	*_*_*_*_*	*_*_*_*	*_*	*_*
C	Date d'arrete	C I B	L C	D	F	P	M
(en millions de F CFA)							
CODES POSTE	HORS BILAN	MONTANTS					
		ETAT 1	UMOA 2	RM 3	TOTAL 4		
ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT							
N1A	- Engagements donnes en faveur des établissements de credit	0	0	0	0		
N1H	- Engagements recus des établissements de credit	0	0	0	0		
N1J	- Engagements donnes en faveur de la clientele	3.152	0	0	3.152		
ENGAGEMENTS DE GARANTIE							
N2A	- D'ordre des établissements de credit	0	0	0	0		
N2H	- Recus des établissements de credit	1.259	0	0	1.259		
N2J	- D'ordre de la clientele	2.406	0	0	2.406		
N2M	- Recus de la clientele	30.441	0	0	30.441		
ENGAGEMENTS SUR TITRES							
N3A	- Titres a livrer	0	0	0	0		
N3B	.Interventions a l'emission	0	0	0	0		
N3C	.Marche gris	0	0	0	0		
N3D	.Autres titres a livrer	0	0	0	0		
N3E	- Titres a recevoir	0	0	0	0		
N3F	.Interventions a l'emission	0	0	0	0		
N3G	.Marche gris	0	0	0	0		
N3H	.Autres titres a recevoir	0	0	0	0		
ENGAGEMENTS SUR OPERATIONS EN DEVICES							
- Operations de change au comptant							
P1A	.Francs CFA achetes non encore recus	0	0	0	0		
P1B	.Devises achetees non encore recues	0	0	0	0		
P1C	.Francs CFA vendus non encore livres	0	0	0	0		
P1D	.Devises vendues non encore livrees	0	0	0	0		
- Prets ou emprunts en devises							
P1E	.Devises pretees non encore livrees	0	0	0	0		
P1F	.Devises empruntees non encore recues	0	0	0	0		

SITUATION COMPTABLE					DEC 2000			
ETAT : SENEGAL			ETABLISSEMENT : CREDIT INTERNATIONAL CISA					
C	201112	31	K 0 1 5 6	J	A A 0	0 2	M	1
_	*_*_*_*_*_*	*_*_*	*_*_*_*_*_*_*_*	*_*_*	*_*_*_*_*_*	*_*_*_*	*_*_*	*_*_*
C	Date d'arrete	C I B	L C	D	F	P	M	
(en millions de F CFA)								
CODES POSTE	HORS BILAN	MONTANTS						
		ETAT 1	UMOA 2	RM 3	TOTAL 4			
P1G	- Operations de change a terme .Francs CFA a recevoir contre devises a livrer	0	0	0	0			
P1H	.Devises a recevoir contre francs CFA a livrer	0	0	0	0			
P1J	.Devises a recevoir contre devises a livrer	0	0	0	0			
P1K	.Devises a livrer contre devises a recevoir	0	0	0	0			
P1L	- Report/deport non couru .a recevoir	0	0	0	0			
P1M	.a payer	0	0	0	0			
P1R	- Interets non courus en devises couverts .a recevoir	0	0	0	0			
P1S	.a payer	0	0	0	0			
P1V	- Ajustement devises hors bilan	0	0	0	0			
AUTRES ENGAGEMENTS								
Q1A	- Engagements donnes	0	0	0	0			
Q1B	- Engagements recus	0	0	0	0			
OPERATIONS EFFECTUEES POUR LE COMPTE DE TIERS								
Q1C	- Valeurs a l'encaissement non dispo.	1.177	0	0	1.177			
Q1F	- Comptes exigibles apres encaissement	1.177	0	0	1.177			
Q1J	- Engagements consortiaux de financem.	0	0	0	0			
Q1K	- Engagements consortiaux de garantie	0	0	0	0			
Q1L	- Credits consortiaux	0	0	0	0			
Q1M	- Credits distribues pour le compte de tiers	0	0	0	0			
Q1N	- Titres clientele	0	0	0	0			
N90	ENGAGEMENTS DOUTEUX	0	0	0	0			

Annexe 3: Situation DEC 2000 au 31 Décembre 2012

SITUATION COMPTABLE				DEC 2000				
ETAT : SENEGAL				ETABLISSEMENT : CREDIT INTERNATIONAL CISA				
C	2012 12	31	K 0 1 5 6	J	A A 0	0 1	M	1
_	*_*_*_*_*_*	*_*_*	*_*_*_*_*_*_*_*	*_*	*_*_*_*_*	*_*_*	*_*	*_*
C	Date d'arrete	C I B	L C	D	F	P	M	
(en millions de F CFA)								
CODES POSTE	ACTIF	AMORTISS.	MONTANTS NETS					
		OU PROVISIONS 1	ETAT 2	UMOA 3	RM 4	TOTAL 5		
A01	OPERATIONS DE TRESORERIE ET OPERATIONS INTERBANCAIRES	0	8.568	0	104	8.672		
A10	- Caisse		302		22	324		
A11	.Billets et monnaies		302		22	324		
A12	- Comptes ordinaires debiteurs		8.266	0	82	8.348		
A2A	- Autres comptes de depots debiteurs		0	0	0	0		
A2B	.Depots au marche monetaire		0	0	0	0		
A2C	* adjudicat. periodiques		0	0	0	0		
A2D	* adjudicat. exceptionnel.		0	0	0	0		
A2E	* reprises exceptionnelles		0	0	0	0		
A2F	.Avoirs bloques remuneres		0	0	0	0		
A2G	.Avoirs blques non remun.		0	0	0	0		
A2H	.Depots a terme constitues		0	0	0	0		
A2J	.Depots de garantie constit.		0	0	0	0		
A3A	- Comptes de prets		0	0	0	0		
	.Prets							
A3B	* au jour le jour		0	0	0	0		
A3C	* a terme		0	0	0	0		
	.Valeurs recues en pension							
A3D	* au jour le jour		0	0	0	0		
A3G	* a terme		0	0	0	0		
A3K	.Valeurs achetees ferme		0	0	0	0		
A3N	.Obligations caut. escptees		0	0	0	0		
A3R	.Creances publiques escptees		0	0	0	0		
A50	- Valeurs non imputees		0					0
A60	- Creances rattachees		0					0
A70	- Creances en souffrance	0	0	0	0	0		0
A71	.Impayees ou immobilisees	0	0	0	0	0		0
A72	.Douteuses ou litigieuses	0	0	0	0	0		0
A73	.Int. sur dout. ou litig.	0	0	0	0	0		0
B01	OPERATIONS AVEC LA CLIENTELE	47	14.122	0	0	14.122		
B10	- Portefeuille d'effets comm.		2.121	0	0	2.121		
B11	.Credits de campagne		0	0	0	0		0
B12	.Credits ordinaires		2.121	0	0	2.121		
B2B	- Autres credits a court terme		1.177	0	0	1.177		
B2C	.Credits de campagne		0	0	0	0		0
B2D	.Credits ordinaires		1.177	0	0	1.177		
	REPORT		0	11.866	0	104		11.970

SITUATION COMPTABLE				DEC 2000				
ETAT : SENEGAL				ETABLISSEMENT : CREDIT INTERNATIONAL CISA				
C	2012 12	31	K 0 1 5 6	J	A A 0	0 1	M	1
_	*_*_*_*_*_*	*_*_*	*_*_*_*_*_*_*_*	*_*	*_*_*_*_*_*	*_*_*_*	*_*	*_*
C	Date d'arrete	C I B	L C	D	F	P	M	
(en millions de F CFA)								
CODES POSTE	ACTIF	AMORTISS. OU PROVISIONS	MONTANTS NETS					
			1	2	3	4	5	
B2N	- Comptes ordinaires debiteurs			6.580	0	0		6.580
B30	- Credits a moyen terme			3.107	0	0		3.107
B40	- Credits a long terme			0	0	0		0
B50	- Affacturage			0	0	0		0
B60	- Valeurs non imputees			0				0
B65	- Creances rattachees			13				13
B70	- Creances en souffrance	47		1.124	0	0		1.124
B71	.Impayees ou immobilisees	2		0	0	0		0
B72	.Douteuses ou litigieuses	30		1.124	0	0		1.124
B73	.Int. sur dout. ou litig.	15		0	0	0		0
C01	OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES	0		2.547	1.350	0		3.897
C10	- Titres de placement	0		1.773	1.350	0		3.123
C30	- Comptes de stocks	0		0	0	0		0
C31	.Stocks de biens meubles	0		0	0	0		0
C32	.Avoirs en or et autres metaux precieux	0		0	0	0		0
C33	.Autres stocks et assimiles	0		0	0	0		0
C40	- Debiteurs divers	0		17	0	0		17
C55	- Creances rattachees			91				91
C56	- Valeurs a l'encaissement avec credit immediat			0	0	0		0
C59	- Valeurs a rejeter			0				0
C6A	- Comptes d'ordre et divers			666	0	0		666
C6B	.Comptes de liaison			0				0
C6C	.Comptes de differences de conversion			0	0	0		0
C6G	.Comptes de regularisation			141	0	0		141
C6N	.Divers			525	0	0		525
	REPORT			0	25.237	1.350	104	26.691

SITUATION COMPTABLE				DEC 2000			
ETAT : SENEGAL				ETABLISSEMENT : CREDIT INTERNATIONAL CISA			
C	2012 12	31	K 0 1 5 6	J	A A 0	0 1	M 1
_	*_*_*_*_*_*	*_*_*_*	*_*_*_*_*_*_*_*	*_*	*_*_*_*_*_*	*_*_*_*	*_*_*_*
C	Date d'arrete	C I B	L C	D	F	P	M
(en millions de F CFA)							
CODES POSTE	ACTIF	AMORTISS. OU PROVISIONS		MONTANTS NETS			
		1	2	3	4	5	
D01	VALEURS IMMOBILISEES	1.024	1.853	0	0	1.853	
D1A	- Immobilisations financieres	0	15	0	0	15	
D10	.Prets et titres subordonnes	0	0	0	0	0	
D1B	.Parts dans les entrp. liees	0	0	0	0	0	
D1E	.Titres de participation	0	15	0	0	15	
D1H	.TIAP	0	0	0	0	0	
D1L	.Titres d'investissement	0	0	0	0	0	
D1R	.Dotat. des sucrs. a l'etrng.	0	0	0	0	0	
D1S	- Depots et cautionnements		278	0	0	278	
D23	- Immobilisations en cours	0	31			31	
D24	.Incorporelles	0	31			31	
D25	.Corporelles	0	0			0	
D30	- Immobilisations d'exploitation	1.012	1.518			1.518	
D31	.Incorporelles	454	120			120	
D36	.Corporelles	558	1.398			1.398	
D40	- Immobilisations hors exploitation	12	11			11	
D41	.Incorporelles	0	0			0	
D45	.Corporelles	12	11			11	
D46	Immo. acquises par realisat. de garantie						
D46	.Incorporelles	0	0			0	
D47	.Corporelles	0	0			0	
D50	- Credit-bail et operations assimilees	0	0	0	0	0	
D51	.Credit-bail	0	0	0	0	0	
D52	.L O A	0	0	0	0	0	
D53	.Location-vente	0	0	0	0	0	
D60	- Creances rattachees		0			0	
D70	- Creances en souffrance	0	0	0	0	0	
D71	.Impayees ou immobilisees	0	0	0	0	0	
D72	.Douteuses ou litigieuses	0	0	0	0	0	
E01	ACTIONNAIRES OU ASSOCIES		0	0	0	0	
E02	- Actionnaires, capital non appele		0	0	0	0	
E03	- Actionnaires, capital appele non verse		0	0	0	0	
E05	EXCEDENT DE CHARGES SUR LES PRODUITS		74			74	
E90	TOTAL DE L'ACTIF	1.071	27.164	1.350	104	28.618	

SITUATION COMPTABLE					DEC 2000			
ETAT : SENEGAL			ETABLISSEMENT : CREDIT INTERNATIONAL CISA					
C	2012	31	K 0 1 5 6	J	A A 0	0 2	M	1
_	*_*_*_*_*_*	*_*_*	*_*_*_*_*_*_*_*	*_*	*_*_*_*_*	*_*_*_*	*_*	*_*
C	Date d'arrete		C I B	L C	D	F	P	M
(en millions de F CFA)								
CODES POSTE	PASSIF	MONTANTS						
		ETAT 1	UMOA 2	RM 3	TOTAL 4			
F01	OPERATIONS DE TRESORERIE ET OPERATIONS INTERBANCAIRES	1.267	0	2.454	3.721			
F1A	- Comptes ordinaires crediteurs	97	0	2.454	2.551			
F2A	- Autres comptes de depots crediteurs	0	0	0	0			
F2B	.Depots a terme recus	0	0	0	0			
F2C	.Depots de garantie recus	0	0	0	0			
F2D	.Autres depots recus	0	0	0	0			
F3A	- Comptes d'emprunts	1.168	0	0	1.168			
F3B	.Emprunts sur le marche monetaire	1.168	0	0	1.168			
F3C	* adjudications periodiques	1.168	0	0	1.168			
F3D	* adjudications exceptionnelles	0	0	0	0			
	.Emprunts							
F3E	* au jour le jour	0	0	0	0			
F3F	* a terme	0	0	0	0			
	.Valeurs donnees en pension							
F3G	* au jour le jour	0	0	0	0			
F3K	* a terme	0	0	0	0			
F3N	.Valeurs vendues ferme	0	0	0	0			
F3R	.Autres emprunts	0	0	0	0			
F50	- Autres sommes dues	0	0	0	0			
F60	- Dettes rattachees	2			2			
G01	OPERATIONS AVEC LA CLIENTELE	15.519	20	43	15.582			
G10	- Comptes ordinaires crediteurs	6.635	20	27	6.682			
G15	- Depots a terme recus	8.127	0	10	8.137			
G2A	- Comptes d'epargne a regime speciale	75	0	6	81			
G2B	.Comptes d'epargne sur livrets	75	0	6	81			
G2C	.Comptes d'epargne-logement	0	0	0	0			
G2D	.Plans d'epargne-logement	0	0	0	0			
G2Z	.Autres comptes d'epargne	0	0	0	0			
G30	- Depots de garantie recus	208	0	0	208			
G35	- Autres depots	0	0	0	0			
G05	- Bons de caisse	262	0	0	262			
G50	- Comptes d'affacturage	0	0	0	0			
G60	- Emprunts a la clientele	0	0	0	0			
G70	- Autres sommes dues	131	0	0	131			
G90	- Dettes rattachees	81			81			
	REPORT	16.786	20	2.497	19.303			

SITUATION COMPTABLE					DEC 2000			
ETAT : SENEGAL			ETABLISSEMENT : CREDIT INTERNATIONAL CISA					
C	2012 12	31	K 0 1 5 6	J	A A 0	0 2	M	1
_	*_*_*_*_*_*	*_*_*	*_*_*_*_*_*_*	*_*	*_*_*_*_*	*_*_*	*_*	*_*
C	Date d'arrete		C I B	L C	D	F	P	M
(en millions de F CFA)								
CODES POSTE	PASSIF	MONTANTS						
		ETAT 1	UMOA 2	RM 3	TOTAL 4			
H01	OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES	425	0	0	425			
H10	- Versements restant a effectuer sur titres de placement	0	0	0	0			
H30	- Dettes representees par un titre	0	0	0	0			
H31	.Obligations	0	0	0	0			
H32	.Autres titres a revenu fixe	0	0	0	0			
H33	.Billets d'affacturage	0	0	0	0			
H40	- Creditteurs divers	236	0	0	236			
H50	- Dettes rattachees	0			0			
H6A	- Comptes d'ordre et divers	189	0	0	189			
H6B	.Comptes de liaison	0			0			
H6C	.Comptes de differences de conversion	0	0	0	0			
H6G	.Comptes de regularisation	59	0	0	59			
H6M	.Divers	130	0	0	130			
K01	VERSEMENTS RESTANT A EFFECTUER SUR IMMOBILISATIONS FINANCIERES	0	0	0	0			
K10	- Parts dans les entreprises liees	0	0	0	0			
K20	- Titres de participation	0	0	0	0			
K30	- Titres immobilises de l'activite de portefeuille	0	0	0	0			
	REPORT	17.211	20	2.497	19.728			

SITUATION COMPTABLE					DEC 2000			
ETAT : SENEGAL			ETABLISSEMENT : CREDIT INTERNATIONAL CISA					
C	2012	31	K 0 1 5 6	J	A A 0	0 2	M	1
_	*_*_*_*_*_*	*_*_*	*_*_*_*_*_*_*_*	*_*_*	*_*_*_*_*_*	*_*_*_*	*_*_*	*_*_*
C	Date d'arrete		C I B	L C	D	F	P	M
(en millions de F CFA)								
CODES POSTE	PASSIF	MONTANTS NETS						
		ETAT 1	UMOA 2	RM 3	TOTAL 4			
L01	PROVISIONS, FONDS PROPRES ET ASSIMILES	8.890	0	0	8.890			
L10	- Subventions d'investissement	0			0			
L20	- Fonds affectes	0	0	0	0			
L21	.Fonds de garantie	0			0			
L22	.Fonds d'assurance	0			0			
L23	.Fonds de bonification	0	0	0	0			
L24	.Autres fonds affectes	0			0			
L30	- Provisions pour risques et charges	13	0	0	13			
L31	.Pour charges de retraite	11			11			
L32	.Pour risques d'execution d'engagements par signature	0	0	0	0			
L33	.Autres provisions pour risques et charges	2			2			
L35	- Provisions reglementees	0			0			
L36	.Pour credits a moyen et long termes	0			0			
L40	- Comptes bloques d'actionnaires	0			0			
L41	- Emprunts et titres emis subordonnes	0	0	0	0			
L42	- Dettes rattachees	0	0	0	0			
L45	- Fonds pour risques bancaires generaux	0			0			
L50	- Primes liees au capital	0			0			
L55	- Reserves	4			4			
L56	.Reserve speciale	4			4			
L57	.Reserves reglementees	0			0			
L58	.Autres reserves	0			0			
L59	- Ecart de reevaluation	0			0			
L60	- Capital	10.000			10.000			
L61	.Capital appele	10.000			10.000			
L62	.Capital non appele	0			0			
L65	- Dotations	0			0			
L70	- Report a nouveau (+/-)	-1.127			-1.127			
L80	- Resultat de l'exercice (+/-)	0			0			
L81	.Benefice ou perte en instance d'approbation	0			0			
L82	.Benefice ou perte de l'exercice	0			0			
L75	- EXCEDENT DES PRODUITS SUR LES CHARGES	0			0			
L90	TOTAL DU PASSIF	26.101	20	2.497	28.618			

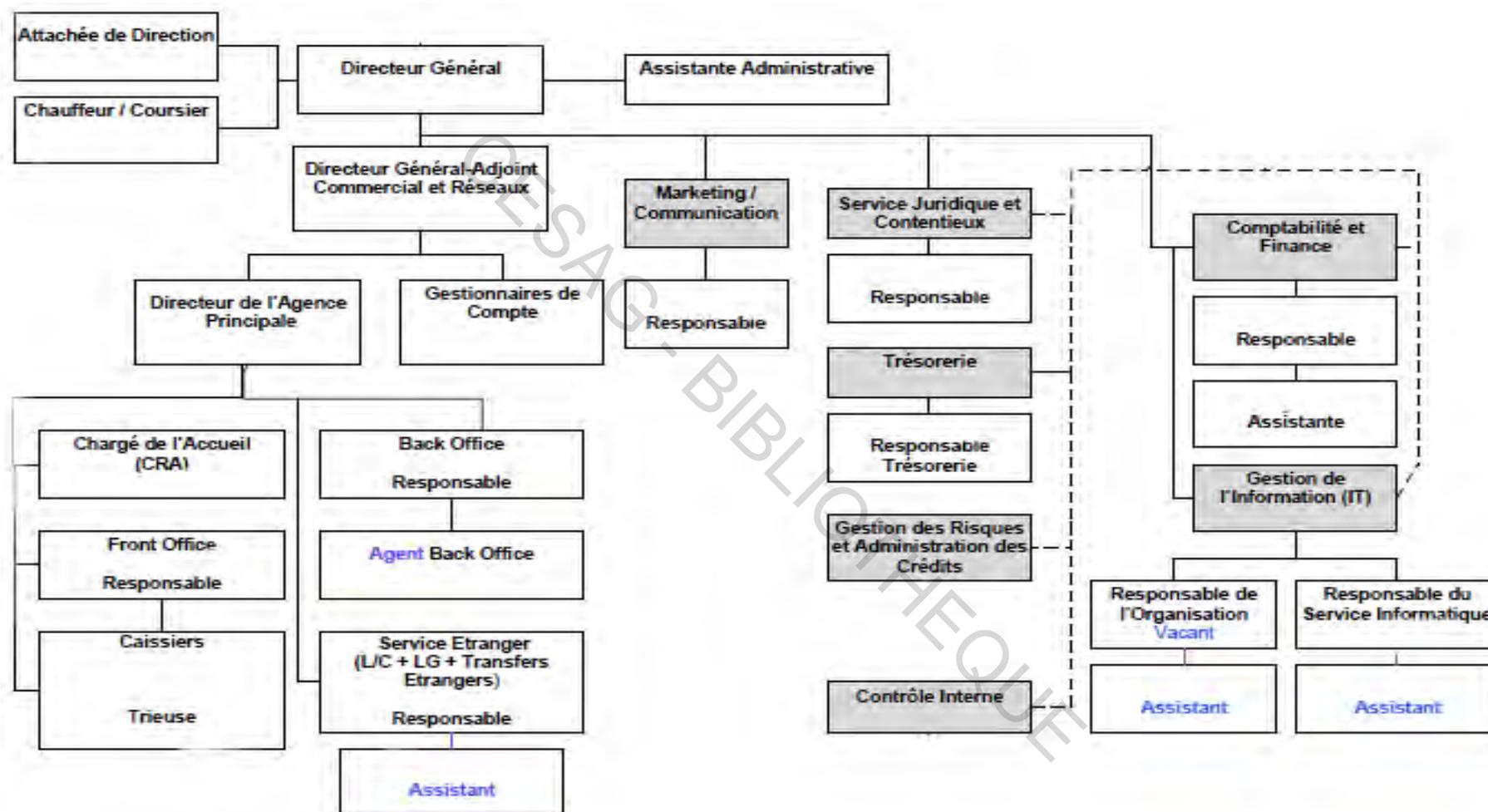
SITUATION COMPTABLE		DEC 2000					
ETAT : SENEGAL		ETABLISSEMENT : CREDIT INTERNATIONAL CISA					
C	201212 31	K 0 1 5 6	J	A A 0	0 2	M	1
_	*_*_*_*_*_*_*_*	*_*_*_*_*_*_*_*	*_*	*_*_*_*_*	*_*_*_*	*_*	*_*
C	Date d'arrete	C I B	L C	D	F	P	M
(en millions de F CFA)							
CODES POSTE	HORS BILAN	MONTANTS					
		ETAT 1	UMOA 2	RM 3	TOTAL 4		
ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT							
N1A	- Engagements donnes en faveur des établissements de credit	0	0	0	0		
N1H	- Engagements recus des établissements de credit	0	0	0	0		
N1J	- Engagements donnes en faveur de la clientèle	1.891	0	0	1.891		
ENGAGEMENTS DE GARANTIE							
N2A	- D'ordre des établissements de crédit	0	0	0	0		
N2H	- Reçus des établissements de crédit	2.187	0	0	2.187		
N2J	- D'ordre de la clientèle	2.056	0	0	2.056		
N2M	- Reçus de la clientèle	28.950	0	0	28.950		
ENGAGEMENTS SUR TITRES							
N3A	- Titres a livrer	0	0	0	0		
N3B	.Interventions a l'émission	0	0	0	0		
N3C	.Marche gris	0	0	0	0		
N3D	.Autres titres a livrer	0	0	0	0		
N3E	- Titres à recevoir	0	0	0	0		
N3F	.Interventions a l'émission	0	0	0	0		
N3G	.Marche gris	0	0	0	0		
N3H	.Autres titres a recevoir	0	0	0	0		
ENGAGEMENTS SUR OPERATIONS EN DEVICES							
- Operations de change au comptant							
P1A	.Francs CFA achetés non encore reçus	0	0	0	0		
P1B	.Devises achetées non encore reçues	0	0	0	0		
P1C	.Francs CFA vendus non encore livrés	0	0	0	0		
P1D	.Devises vendues non encore livrées	0	0	0	0		
- Prêts ou emprunts en devises							
P1E	.Devises prêtées non encore livrées	0	0	0	0		
P1F	.Devises empruntées non encore reçues	0	0	0	0		

SITUATION COMPTABLE					DEC 2000			
ETAT : SENEGAL			ETABLISSEMENT : CREDIT INTERNATIONAL CISA					
C	2012 12	31	K 0 1 5 6	J	A A 0	0 2	M	1
_	*_*_*_*_*_*	*_*_*	*_*_*_*_*_*_*_*	*_*_*	*_*_*_*_*_*	*_*_*_*	*_*_*	*_*_*
C	Date d'arrête		C I B	L C	D	F	P	M
(en millions de F CFA)								
CODES POSTE	HORS BILAN	MONTANTS						
		ETAT 1	UMOA 2	RM 3	TOTAL 4			
P1G	- Operations de change a terme .Francs CFA a recevoir contre devises a livrer	0	0	0	0			
P1H	.Devises a recevoir contre francs CFA a livrer	0	0	0	0			
P1J	.Devises a recevoir contre devises a livrer	0	0	0	0			
P1K	.Devises a livrer contre devises a recevoir	0	0	0	0			
P1L	- Report/deport non couru .a recevoir	0	0	0	0			
P1M	.a payer	0	0	0	0			
P1R	- Interets non courus en devises couverts .a recevoir	0	0	0	0			
P1S	.a payer	0	0	0	0			
P1V	- Ajustement devises hors bilan	0	0	0	0			
AUTRES ENGAGEMENTS								
Q1A	- Engagements donnes	0	0	0	0			
Q1B	- Engagements recus	0	0	0	0			
OPERATIONS EFFECTUEES POUR LE COMPTE DE TIERS								
Q1C	- Valeurs a l'encaissement non dispo.	440	0	0	440			
Q1F	- Comptes exigibles apres encaissement	440	0	0	440			
Q1J	- Engagements consortiaux de financem.	0	0	0	0			
Q1K	- Engagements consortiaux de garantie	0	0	0	0			
Q1L	- Credits consortiaux	0	0	0	0			
Q1M	- Credits distribues pour le compte de tiers	0	0	0	0			
Q1N	- Titres clientele	0	0	0	0			
N90	ENGAGEMENTS DOUTEUX	0	0	0	0			

Annexe 4 : Guide d'entretien avec responsable de la trésorerie

- 1- Quelles sont les objectifs qui ont été assignés au trésorier de la banque ?
- 2- Dispose-t-il de moyens pour l'atteinte de ces objectifs ? si oui, quels sont ces moyens ?
- 3- Quelle est la place accordée au trésorier au sein de la banque ?
- 4- Comment sont traitées les décisions, remarques et suggestions du trésorier ?
- 5- Quelles sont les fonctions qui sont assignées au trésorier de la banque ?
- 6- Comment s'effectue la gestion des opérations de trésorerie sur l'internationale ?
- 7- Comment s'effectue la gestion des opérations de trésorerie à l'interne ?
- 8- Quels sont les différents problèmes rencontrés au niveau de l'exécution quotidienne des tâches ?
- 9- La banque tient-elle un comité ALM ?
- 10- Quelles sont les relations qu'il existe entre la banque et ses clients ?

Annexe 5: Organigramme du Crédit International en date de Novembre 2012



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. COULAUD Alain (2004), *Gestion de trésorerie*, Edition E-thèque, Paris, 65 pages.
2. DE COUSSERGUES Sylvie (2007), *Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie*, 5ème édition, Dunod, Paris, 268 pages.
3. DE LA BRUSLERIE Hubert (1998), *Trésorerie d'entreprise, Gestion des liquidités et des risques*, Edition Dalloz-Sirey, Paris, 710 pages.
4. DEBEAUVAIS Maurice, SINNAH Yvon (1992), *Gestion Globale risque de change*, 2ème édition, Economica, Paris, 410 pages.
5. DEBEAUVAIS Maurice, SINNAH yvon (1992), *Gestion globale du risque de change*, Economica, Paris, 404 pages.
6. DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire*, 2ème édition, Dunod, Paris, 354 pages.
7. DESROCHES Alain, LEROY Alain, VALLEE Frédérique (2003), *La gestion des risques : principes et pratiques*, Edition Hermès, Paris, 286 pages.
8. FONTAINE Patrice (1996), *Gestion du risque de change*, Economica, Paris, 111 pages.
9. FORGET Jack (2005), *Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme*, Edition d'organisation, Paris, 239 pages.
10. IFACI Institut de l'Audit Interne (2005), *Le management des risques de l'entreprise*, Edition d'Organisation, Paris, 333 pages.
11. KHOURY Paul (1999), *La maîtrise des états financiers SYSCOA : de l'analyse comptable à l'analyse financière*, Edition PK & Associés, Paris, 298 pages.
12. LEROY Michel (1999), *Gestion de la trésorerie*, Edition Sodifor, Collection multimédia-finance, Paris, 165 pages.
13. MARMUSE Christian (1998), *Gestion de trésorerie*, Vuibert entreprise, Paris, 30 pages.
14. MEUNIER HENRI, De BAROLET Françoise, Pierre BOULMER (2006), *La trésorerie des entreprises plan de trésorerie, plan de financement*, Edition Dunod, Paris, 177 pages.
15. OGIEN Dov (2008), *Comptabilité et audit bancaire*, 2ème édition, Dunod, Paris, 532 pages.
16. POLONIATO Bruno, ASCHENBROICH Yves, VOYENNE Didier (1997), *La nouvelle trésorerie de l'entreprise*, 2ème édition, Dunod, Paris, 564 pages.

17. RENARD Jacques (2008), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6ème édition, Edition d'organisation, Paris, 467 pages.
18. ROUYER Gérard, CHOINEL Alain (2003), *La banque et l'entreprise : techniques actuelles de financement*, 3ème édition, Dunod, Paris, 271 pages.
19. SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne*, Dunod, Paris, 193 pages.
20. SCHOETTEL Claude (2008), *Economie et stratégie bancaire*, 1ère édition, Paris, 196 pages.
21. SION Michel (2006), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire ; principe de gestion opérationnelle*, 4ème Edition, Dunod, Paris, 297 pages.
22. SIRUGUET Jean-Luc, GIL Gérard (2001), *Le contrôle comptable bancaire, un dispositif de maîtrise des risques*, Revue banque, Paris, 561 pages.
23. VAN GREUNING Hennie, Brajovic- Bratanovic Sonja (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire*, 1ère édition, Eska, Paris, 386 pages.
24. VERNIMMEN Pierre, QUIRY Pascal, LE FUR Yann (2009), *Finance d'entreprise*, 7ème édition, Dalloz-Sirey, Paris, 1200 pages.

Autres documents

25. BABF (2006), *Manuel de procédure de la trésorerie*, 93 pages.
26. BABF (2006), *Manuel de politique et procédures de gestion actif-passif des filiales du groupe Banque Atlantique*, 33 pages.
27. CISA (2012), *Manuel de procédure*, 58 pages.
28. UEMOA (2008), *Loi portant sur réglementation bancaire de l'UEMOA*, 28 pages.
29. RAYMOND Antoine (2009), « *Quelles sont les méthodes et techniques de gestion qui permettent au trésorier de PME de tendre vers une trésorerie zéro ?* », 49 pages.

Sources internet

30. Doc-Etudiant (2012), la gestion de trésorerie bancaire, www.doc-etudiant.fr/Methodologie/Outils-danalyse/Expose-La-gestion-de-tresorerie-bancaire-106758/1.html
31. FIMARKET (2012), la liquidité bancaire, www.fimarkets.com/pages/liquidite.php
32. UEMOA (2000), Règlementation bancaire, www.scribd.com/doc/.../Chapitre-1-Reglementation-bancaire.