



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 6
(2011-2013)**

**Mémoire de fin d'études
THEME**

**LA GESTION DE
LA TRESORERIE BANCAIRE : CAS DE LA
BRM**

Présenté par :

Prucilia KPONDEHOU

Dirigé par :

M. CHABI Bertin
Chef département CESAG
Exécutive

Avril 2014

Dédicace

A toute ma famille plus précisément à mon père et à ma mère pour leur soutien.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

A

- Dieu Tout Puissant pour la réalisation de ce travail ;
- Monsieur Bertin CHABI, Chef département CESAG Exécutive qui malgré ses activités à voulu encadrer ce travail ;
- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de la formation et Chef département CESAG BFCCA pour ses conseils pratiques en matière de méthodologie de rédaction du mémoire ;
- Monsieur Ibrahima FALL, Directeur Central de la Salle de Marchés qui m'a permis d'effectuer un stage au sein de son service;
- Monsieur Arnaud DJETE, Trésorier de la Salle de Marchés pour ses multiples conseils ;
- KONAN Jean-Luc, Far-Ann YESSOUFOU et Salim GARBA pour leur présence ;
- l'ensemble du personnel de la Banque Régionale de Marchés pour leur accueil dans un climat chaleureux ;
- tout le corps administratif et professoral du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion pour la contribution apportée à ma formation.

Liste des sigles et abréviations

ACP:	Autorité de Contrôle Prudentiel
ALM :	Asset & Liabilities Management
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
BFR :	Besoin en Fonds de Roulement
BRI :	Banque de Règlements Internationaux
BRM :	Banque Régionale de Marchés
CA :	Chiffres d’affaires
CAD:	Dollar Canadien
CEBS:	Committee of European Banking Supervisors
CESR:	Committee of European Securities
CHF:	Franc Suisse
CREPMF :	Conseil Régional de l’Epargne Publique et des Marchés Financiers
DEC :	Documents des Etablissements de Crédits
EUR :	Euro
FCP :	Fonds Communs de Placement
FR :	Fonds de Roulement
GBP :	Livre Sterling
MLT :	Moyens et Long Termes
OICV :	Organisation Internationale des Commissions de Valeurs
RS :	Ressources Stables
SDM :	Salle de Marchés
SWIFT:	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
TCN :	Titres de Créances Négociables
UEMOA:	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
USD:	Dollar Américain
SICAV:	Société d’Investissement à Capital Variable
SGI:	Société de Gestion et d’Intermédiation

Liste des tableaux et figures

❖ Tableaux

Tableau 1: Missions du trésorier	12
Tableau 2: Modèle du plan de financement.....	15
Tableau 3: Modèle de Budget de trésorerie.....	17
Tableau 4 : Modèle de Tableau de Bord.....	19
Tableau 5: Modèle de présentation d'un tableau de prévision au jour le jour.....	20
Tableau 6: Risques opérationnels liés à la gestion de la trésorerie	21
Tableau 7: Modèle de calcul des impasses.....	40
Tableau 8: Situation des emplois-ressources à la BRM	70
Tableau 9: Les opérations de trésorerie et interbancaires.....	71
Tableau 10: Durée des actifs et passifs.....	75

❖ Figures

Figure 1 : Le modèle d'analyse	42
Figure 2: Historique de la BRM	49
Figure 3: Actionnariat de la BRM	50
Figure 4: Métiers de la BRM.....	52
Figure 5: Organigramme Salle de Marchés de la BRM	56

Liste des annexes

- Questionnaire.....82

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
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE 1 : ASPECTS CONCEPTUELS ET THEORIQUES DE GESTION DE LA TRESORERIE.....	6
Chapitre 1 : NOTIONS SUR LA TRESORERIE BANCAIRE.....	8
1.1. Notions de trésorerie et de diagnostic de la gestion de trésorerie.....	8
1.2. Outils de la gestion de trésorerie.....	15
1.3. Risques liés à la gestion de la trésorerie.....	20
Chapitre 2 : DESCRIPTION D’UN SYTEME DE GESTION DE TRESORERIE BANCAIRE.....	30
2.1. Règlementation bancaire.....	30
2.2. Principales opérations de trésorerie bancaire.....	32
2.3. Opérations sur le marché monétaire.....	34
2.4. Gestion actif passif.....	37
2.5. Les indicateurs de liquidité	38
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L’ETUDE.....	42
3.1. Modèle d’analyse	42
3.2. Outils de collecte de données.....	43
PARTIE 2 : ASPECTS PRATIQUES DE GESTION DE LA TRESORERIE BANCAIRE	46
Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA BANQUE REGIONALE DE MARCHES.....	48
4.1. Historique de la Banque Régionale de Marchés	48
4.2. Missions et objectifs.....	50
4.3. Activités de la BRM.....	51
4.4. Organisation de la BRM.....	53
Chapitre 5 : GESTION DE LA TRESORERIE A LA BANQUE REGIONALE DE MARCHES.....	56
5.1. Organisation, moyen, missions et attributs du trésorier.....	56

5.2. Gestion quotidienne de la trésorerie à la BRM	57
5.3. Les opérations sur titres de la BRM	62
5.4. Les outils de gestion de trésorerie	63
5.5. Gestion des risques	64
Chapitre 6 : ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE A LA BRM	70
6.1. Analyse du risque de liquidité	70
6.2. Analyse de la gestion du risque de contrepartie	77
6.3. Analyse de la gestion du risque de change	78
6.4. Recommandations	79
CONCLUSION GENERALE	81
ANNEXE	83
BIBLIOGRAPHIE	85

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Pierre angulaire du système monétaire national et international, la banque est une entreprise qui fait profession habituelle de recevoir des fonds qui peuvent être disposés par chèques ou virements et qu'elle emploie pour son propre compte ou pour le compte d'autrui, en opérations de crédit ou de placement. Elle constitue l'un des principaux acteurs de l'activité économique de par son rôle d'intermédiation entre les agents à capacité de financement et ceux ayant un besoin de financement.

Vu l'importance et la spécificité de son activité, une banque doit avoir une gestion optimale de sa trésorerie d'autant plus que la majeure partie de ses ressources est constituée des dépôts de la clientèle. Faute de quoi, elle fait courir un risque systémique à l'ensemble de l'économie. La crise financière de 2008 ainsi que l'affaire Société Générale en sont la preuve. Dans le but de réduire ces crises, il existe dans chaque pays une surveillance spécifique des établissements de crédits.

Ainsi, au plan international, nous avons l'Organisation Internationale des Commissions de valeurs (OICV). Au niveau de l'Union Européenne c'est le Committee of European Securities (CESR) et le Committee of European Banking Supervisors (CEBS) qui se chargent du contrôle des banques. En France les organes de régulations sont l'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP) et la Commission Bancaire. Ces différentes institutions contrôlent les activités des banques dans l'ensemble y compris la gestion de trésorerie selon les accords de Bâle et les normes IFRS. Ces dispositifs énoncent les règles en matière de gestion bancaire. Par exemple, les accords de Bâle II reposent sur trois piliers que sont : les exigences minimales en fonds propres, le processus de surveillance prudentielle et la discipline de marché. Ces institutions de régulations contraignent les banques à avoir un comportement exemplaire en matière de gestion surtout en ce qui concerne la gestion de trésorerie.

Dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (zone UEMOA), le dispositif prudentiel a permis la mise en place d'un système de surveillance des établissements de crédit. Ce dernier est constitué de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et la Commission Bancaire de l'UEMOA. La BCEAO est chargée de faire appliquer aux banques et établissements financiers le dispositif prudentiel afin de prévenir entre autres les éventuels dangers capables de bouleverser la situation économique de

l'union. La Commission Bancaire quant à elle contrôle régulièrement les établissements de crédits. L'objectif visé est de veiller au respect de l'ensemble des règles de bonne gestion.

Le Sénégal, pays membre de l'UEMOA dispose d'une vingtaine de banques dont la Banque Régionale de Marchés (BRM). Fondée sur l'innovation financière, la BRM a introduit sur le marché de nouveaux produits et de nouvelles solutions de placements. Elle propose donc à ses clients, pour le financement de l'exploitation ou de l'investissement des services comme des placements sur titres, l'arrangement d'émission de titres, les crédits syndiqués, l'ingénierie financière, les financements structurés et origination, etc.

Présente au sein de la zone UEMOA, la BRM n'échappe point aux restrictions réglementaires instaurées par les autorités de contrôle notamment celles relatives à la gestion de trésorerie. Consciente de l'importance d'une bonne gestion de trésorerie, elle s'est dotée non seulement d'outils appropriés mais aussi d'un personnel qualifié pour ne pas se trouver dans une mauvaise posture dans le management de sa trésorerie.

Cependant, vérifier la pertinence du système de gestion de trésorerie mise en place par la BRM est importante parce qu'une mauvaise gestion de trésorerie au sein de la banque pourrait entraîner les conséquences suivantes :

- réduction de la marge ;
- risque d'insolvabilité ;
- recours à des emprunts à taux élevés ;
- non respects des ratios réglementaires ;
- etc.

Afin de s'assurer d'une gestion rigoureuse de la trésorerie, la BRM pourrait :

- recourir à une mission d'audit interne et de contrôle spécifique de revue du système ;
- analyser le système de trésorerie afin de s'assurer de son efficience;
- maîtriser les normes en matière de gestion de trésorerie définies par la banque centrale ;
- etc.

La solution que nous retenons dans le cas de notre étude est celle de la maîtrise des normes de gestion de trésorerie définies par la banque centrale.

Nous nous posons la question principale suivante : comment la trésorerie est-elle gérée à la BRM? Les questions spécifiques qui en découlent se résument comme suit :

- qu'est-ce que la gestion de trésorerie ?
- quels sont les avantages d'une bonne gestion de trésorerie ?
- quels sont les risques liés à la gestion de trésorerie ?
- quels sont les outils de gestion de trésorerie ?
- quelles sont les opérations liées à la gestion de trésorerie ?

Toutes ces interrogations ont abouti à la présente étude ayant pour thème : **Gestion de la trésorerie bancaire: cas de la BRM.**

L'objectif général de cette étude est de savoir comment la gestion de trésorerie est effectuée au sein de la BRM. Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- définir la gestion de trésorerie ;
- donner les raisons et objectifs d'une bonne gestion de trésorerie ;
- énumérer les outils de gestion de trésorerie ;
- aborder les différents risques liés à la gestion de trésorerie.

Vu que la gestion de trésorerie est un domaine très vaste regroupant la gestion de taux d'intérêt, des taux de change et de la liquidité pour ne citer que celles-ci, nous limiterons notre étude sur l'analyse des outils utilisés pour assurer la gestion de la liquidité sans laquelle toute entreprise ne peut être que périlleuse.

Cette étude permettrait à la BRM de dégager les forces et faiblesses du système de gestion de trésorerie mis en place.

En ce qui nous concerne, ce sujet nous permettra d'élargir nos connaissances dans le domaine financier en matière d'outils de management de trésorerie notamment dans une banque.

Notre travail s'articulera autour de deux grandes parties structurées comme suit :

- une première partie portant sur le cadre théorique du sujet englobera la revue de littérature, le cadre méthodologique et le modèle d'analyse de l'étude. La revue de littérature traitera essentiellement des notions clés sur la banque, sur la gestion de trésorerie en son sein, des outils et opérations nécessaires pour faciliter la gestion de trésorerie et les risques qui peuvent en découler.
- Une seconde partie dans laquelle nous procéderons à une description de l'existant, à l'analyse des moyens utilisés pour assurer une bonne gestion de la liquidité à la BRM ainsi qu'à la formulation de recommandations en vue de l'amélioration du système.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PARTIE 1 : ASPECTS CONCEPTUELS ET
THEORIQUES DE GESTION DE LA
TRESORERIE**

A travers cette partie, nous développerons principalement trois chapitres :

- un premier chapitre qui traitera des notions de trésorerie et de gestion de trésorerie, des outils de gestion de trésorerie et les risques liés à la gestion de trésorerie ;
- un second chapitre qui se concentrera sur la description d'un système de gestion de trésorerie bancaire ;
- et un troisième chapitre qui décrira la méthodologie de l'étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : NOTIONS SUR LA TRESORERIE BANCAIRE

Ici, nous présenterons les notions de trésorerie et de gestion de trésorerie. Dans ce sens, il serait opportun de mettre en exergue non seulement les approches antérieures de certains auteurs sur les définitions de trésorerie mais aussi d'avoir recours à nos connaissances acquises ayant trait à notre thème de recherche.

1.1. Notions de trésorerie et de diagnostic de la gestion de trésorerie

Cette section sera essentiellement consacrée à une revue de littérature sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et le diagnostic de la gestion de trésorerie à travers les points suivants : définitions, objectifs, et outils de gestion de trésorerie.

1.1.1. Définitions

Différents auteurs se sont penchés sur la notion de trésorerie. Ainsi, le dictionnaire Hachette (2010:580) définit la trésorerie comme «les ressources immédiatement disponibles d'une entreprise ou d'un particulier». De cette définition, il en découle que la trésorerie est l'ensemble des disponibilités financières d'une personne physique ou morale qui lui permet d'assurer ses dépenses quotidiennes.

Pour VERNIMMEN (2012:43), «la trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibilités) et son endettement bancaire et financier à court terme. C'est le cash dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si la banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps de débloquer ses placements à court terme). Autrement dit, elle est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel de l'entreprise (FR) et son besoin en fonds de roulement (BFR).

D'après LEROY (1999:9), la trésorerie est l'ensemble des moyens de financements liquides ou à court terme dont dispose une entreprise à un instant précis et qu'elle peut immédiatement utiliser pour faire face à des décaissements.

FORGET (2005:11) caractérise la trésorerie en ces termes : « la trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle

d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation». Il ressort de cette idée que la trésorerie concerne aussi bien les postes du bas du bilan que les postes du haut du bilan.

La trésorerie bancaire par contre est plus difficile à définir. Selon DOC-ETUDIANT (2011), la trésorerie d'une banque est l'ensemble des ressources à court terme dont elle a besoin pour accorder les crédits, ou alors les excédents des dépôts qu'elle collecte sur les prêts qu'elle accorde, excédents qui sont à placer sur le marché monétaire.

La gestion de la trésorerie est donc la gestion des fonds à court terme et à assurer la solvabilité de l'entreprise dans les meilleures conditions (LEROY,1999:21). Cette conception générale est désormais révolue. FORGET (2005 :11) définit « la gestion de la trésorerie comme un arbitrage constant entre la sécurité et l'efficacité, la liquidité et la rentabilité, la solvabilité et le risque».

Pour MARMUSE (1998 :30), «la gestion de la 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».

Diagnostiquer la gestion de la trésorerie revient alors à un ensemble de mesures, de contrôles et de faits pour déterminer ou vérifier le système de gestion de trésorerie à des fins de maintenance ou d'améliorations. Vernimmen (2009 :24) se penchant sur la définition du diagnostic, se prononce en ces termes : «le diagnostic consiste en un examen méthodique visant à mettre en évidence les forces et les faiblesses d'une entité ou d'un système et permettant d'agir sur les causes de dysfonctionnement».

Des définitions précédentes, nous retenons de façon générale que la trésorerie est ce que l'entreprise possède après avoir déduit de ses emplois l'ensemble de ses engagements. La trésorerie est liquide c'est-à-dire disponible en caisse ou en banque mais peut aussi être matérialisée par des actifs facilement convertibles en liquidité afin de faire face à des décaissements immédiats. En banque, la trésorerie est la liquidité immédiate qui lui permet

de faire face aux demandes de retraits des déposants, d'assurer le remboursement des autres dettes ainsi qu'à couvrir les hausses de financement de portefeuille de prêts et d'investissements. En somme, le terme trésorerie bancaire se réfère à l'ensemble des moyens disponibles lui permettant d'être solvable en tenant compte de l'exigibilité des dettes. De ce fait, la trésorerie en milieu bancaire satisfait aux trois (03) exigences suivantes : liquidité, exigibilité et solvabilité.

Présente au sein de toutes les entreprises, la trésorerie se doit d'être bien gérée. Gérer la trésorerie c'est garantir à l'aide de moyens et d'outils la présence d'une liquidité suffisante pour chaque échéance financière. Il s'agit donc d'anticiper et de prévoir une situation de trésorerie future afin de maintenir l'équilibre financier instantané de l'entreprise. Au niveau de la banque, la gestion de la trésorerie est plus complexe. Pour le trésorier banquier, la gestion de la trésorerie consiste non seulement à gérer les risques de liquidité, de taux d'intérêt et taux de change qui pèsent sur la banque mais aussi à placer les liquidités dans les meilleures conditions de rentabilité et de risque ainsi que pouvoir faire face tous les jours aux engagements de la banque en mobilisant les ressources financières à court ou à long terme nécessaires.

Faire un diagnostic de son système de gestion de trésorerie, permettra au trésorier banquier de porter un jugement l'efficacité de son système, mais aussi de déceler ses faiblesses, ses forces et quels sont les points d'amélioration.

1.1.2. Objectifs de la gestion de trésorerie

Une fois la gestion de trésorerie définie, il est essentiel de connaître ses objectifs. Dans ce sens, MARMUSE (1998:30) affirme que «la gestion de la trésorerie a pour but premier de prévenir la cessation de paiement. Son deuxième but est d'optimiser le résultat financier ».

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

En milieu bancaire, 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 terme de délais et en termes de disponibilités».

La gestion de trésorerie bancaire 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 souci principal l'équilibre du compte de la banque en monnaie banque centrale (DOC-ETUDIANT, 2011).

Il en découle de toutes ces définitions que la gestion de trésorerie a les mêmes objectifs en banque comme en entreprise. Son principal objectif est d'éviter la rupture de l'encaisse grâce à l'ajustement quotidien des flux financiers. Par la gestion de l'encaisse et celle des instruments de paiements et de financements, la gestion de trésorerie concourt aussi à l'objectif de la rentabilité en minimisant d'une part le coût et le volume des financements utilisés, en optimisant, d'autre part, le placement des excédents de trésorerie à très court terme. Enfin, elle participe à la gestion des risques financiers par la mise en œuvre d'instrument de couverture et de spéculation. De manière résumée la gestion de trésorerie permet d'assurer la solvabilité, de minimiser les frais financiers, de placer les excédents et de gérer les risques financiers.

Vu l'importance de la gestion de trésorerie au sein de la banque il est donc nécessaire de faire de temps en temps un diagnostic de son système.

Une fois la trésorerie et gestion de trésorerie définie, les objectifs connus, il serait utile de connaître l'univers du métier du trésorier.

1.1.3. Fonctions et rôle du trésorier

Les définitions et objectifs de la trésorerie nous ont permis de connaître son utilité au sein de l'entreprise. Toutefois, sa gestion relève du trésorier.

Le trésorier est le garant de la liquidité quotidienne de l'entreprise. Il gère, anticipe et sécurise les flux de trésorerie en veillant à assurer la couverture des besoins financiers. Il

combine l'ensemble des techniques de paiement, de financement et de placement tout en veillant aux meilleurs choix de placement qui optimisent les intérêts financiers d'une part, et, d'autre part les meilleurs choix des modes et moyens de paiement ainsi que de financement qui minimisent les frais financiers.

De la BRUSLERIE (2003 :7) définit les missions du trésorier comme suit:

- prévoir les soldes de trésorerie jour par jour en date de valeur ;
- rechercher et sélectionner les moyens de financements et les garanties bancaires adéquats ;
- définir une politique de relation bancaire et négocier avec les partenaires bancaires;
- gérer les flux monétaires d'exploitation et hors exploitation ;
- appréhender, évaluer et gérer le risque de change ;
- appréhender, évaluer et gérer le risque de taux d'intérêt.

Nous avons résumé de manière spécifique les missions assignées au trésorier dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1: Missions du trésorier

MISSIONS	TACHES
Gestion des flux et des soldes	<ul style="list-style-type: none"> • gérer les liquidités : gérer les encaissements et les paiements ; • analyser quotidiennement les positions bancaires des différents comptes dans les différentes banques ; • équilibrer les comptes et placer les éventuels excédents de trésorerie ; • assurer le financement des besoins.
Budget et prévision de trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> • établir le budget de trésorerie mensualisé avec les éléments fournis par le contrôle de gestion, le directeur financier, les responsables des autres départements ainsi que sur la base des

	<p>connaissances de l'activité et de son historique ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • évaluer précisément dans ce cadre la position nette de trésorerie de fin d'année et d'endettement net afin de pouvoir au mieux définir les besoins de financement externe à solliciter auprès des banques.
Reporting hebdomadaire et mensuel	<ul style="list-style-type: none"> • élaborer et communiquer une synthèse hebdomadaire de la position de trésorerie en analysant les principaux flux de décaissement et d'encaissement de la semaine et les prévisions pour la semaine à venir ; • analyser et expliquer les écarts entre le budget et les flux constatés en réel. En tirer les éventuelles conclusions en termes de frais ou produits financiers ; • faire des prévisions à 3 mois et définir les besoins de financement à court terme.
Financements d'investissements	<ul style="list-style-type: none"> • participer au montage de financement d'acquisitions d'actifs importants ; • proposer des solutions de refinancement.
Gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> • veiller à la cohérence des procédures de gestion de trésorerie ; • identifier et quantifier les risques touchant la banque (taux d'intérêt, change, de contrepartie...); • évaluer l'impact pour la banque ; • mettre en place les instruments de couverture ; • définir des indicateurs de suivi et mettre en place des procédures de contrôle.

Source : APEC (2014).

Afin de remplir ses missions, le trésorier doit avoir certaines compétences. Pour APEC (2014), le trésorier:

- est organisateur : il doit créer de façon stricte une démarche de gestion quotidienne ;
- est technicien : il doit maîtriser les outils de gestion de trésorerie, le fonctionnement des produits de couverture de change et de taux ;
- sait anticiper : la gestion de trésorerie étant prévisionnelle, le trésorier doit donc développer une capacité à prévoir les flux futurs de trésorerie sur les différents horizons temporels. Il anticipe les aléas des flux, l'évolution des taux d'intérêt, des cours de change. Il travaille toujours sur les prévisions et gère le présent et le futur (gestion proactive) ;
- est le négociateur qui doit jouer de son pragmatisme, son ouverture d'esprit, son sens de communication pour négocier auprès des partenaires de l'entreprise.

1.1.4. Impact d'une mauvaise gestion de trésorerie

La trésorerie étant au centre de toute entreprise, une mauvaise gestion de celle-ci entraînerait plusieurs conséquences. En banque, les conséquences possibles sont les suivantes :

➤ Baisse de rentabilité

Une trésorerie mal gérée aura pour première conséquence une baisse de rentabilité. En banque, cette baisse de rentabilité se marquera par une augmentation des charges financières liées aux différents emprunts que fera celle-ci (BCEAO, 2014).

➤ Perte de confiance des clients et panique bancaire

Pour COUSSERGUES (2007 :37), cette baisse de liquidité peut causer une perte de confiance chez les clients qui se présenteront tous au même moment pour retirer leur avoir. Cette situation peut entraîner une crise bancaire qui risque de s'étendre à tout le système. Dans ce cas, on parle du risque systémique.

➤ **Dépendance vis-à-vis des refinancements**

La dépendance vis-à-vis des refinancements est aussi l'une des conséquences liées à une mauvaise gestion de trésorerie. Réfutant les conséquences ci-dessus elle se voit contrainte de se refinancer auprès de la banque centrale ou auprès des autres banques jusqu'à améliorer sa trésorerie. Il s'en suit une dépendance vis-à-vis des refinancements.

1.2. Outils de la gestion de trésorerie

La bonne gestion d'une entreprise exige des stratégies efficaces de gestion de trésorerie. Pour y arriver le trésorier dispose de plusieurs outils. Cette partie vise à donner les outils nécessaires pour bien gérer la trésorerie.

1.2.1. Le plan de financement

Selon Zambotto et Zambotto (2003 : 108), le plan de financement se présente sous forme de tableau de synthèse qui récapitule d'une part l'ensemble des ressources financières dont l'entreprise pourra disposer et d'autre part l'ensemble des emplois durables prévus. Le total de chacune des parties (Ressources/Besoins) doit être équilibré. Il permet :

- de vérifier la cohérence des décisions stratégiques ;
- de négocier les financements auprès des apporteurs de ressources ;
- de mesurer le risque prévisionnel d'illiquidité à très court terme de l'entreprise.

Pour ROUSSELOT & VERDIE (2000:42), le plan de financement permet à l'entreprise de réaliser ses objectifs par la définition des moyens d'exploitation et des ressources financières nécessaires à mettre en œuvre pour les atteindre.

Tableau 2: Modèle du plan de financement

	Année 1	Année 2	Année 3
RESSOURCES			
Capacité d'autofinancement			
Augmentation de capital			
Emprunt			
Total RESSOURCES (A)			

EMPLOIS			
Distribution de dividendes			
Acquisitions d'immobilisations			
Remboursement d'emprunts			
Emprunt bancaire			
Total EMPLOIS (B)			
VARIATION TRESORERIE (C)=(A) - (B)			
TRESORERIE INITIALE (D)			
TRESORERIE FINALE (E)= (C) + (D)			

Source : ZAMBOTTO et ZAMBOTTO (2003 :117)

En somme, établir un plan de financement c'est choisir les sources de financement à moyen et long terme les plus favorables et faire des stimulations. En général établi sur une durée de 3ans, il est actualisé chaque année et est à adopter en fonction de chaque entreprise.

1.2.2. Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie encore appelé plan de trésorerie est un tableau qui reprend l'ensemble des mouvements financiers de l'entreprise mois par mois (encaissement et décaissement) afin de mesurer et de prévoir le solde de trésorerie à chaque fin de mois à venir. Il permet d'anticiper et de visualiser le montant des liquidités disponibles plusieurs mois à l'avance et est utilisé en gestion courante de la trésorerie.

SELMER (2003 :135) affirme que le plan de trésorerie permet de prévoir comment l'entreprise va financer ses choix budgétaires en faisant ressortir mois par mois les déficits et excédents de trésorerie. En cas de déficit, le trésorier négociera des lignes de crédits et dans le cas contraire il essayera de dégager des produits financiers.

Pour être efficace, un plan de trésorerie doit être mis à jour régulièrement afin que chaque mouvement financier soit pris en compte et qu'il puisse donner des indications régulières sur l'évolution du solde mais aussi sur les conséquences des mesures prises.

Tableau 3: Modèle de Budget de trésorerie

Rubriques	Janvier	Février	Mars	...
1- Encaissements d'exploitation	+			
Enc sur CA antérieurs				
Enc sur CA budgétés				
2- Encaissements hors exploitation	+			
Total Encaissements				
3- Décaissements d'exploitation	-			
Déc sur achats antérieurs				
Déc sur achats budgétés				
Salaires et charges sociales				
Travaux, fournitures, serv.ext				
Frais divers de gestion	-			
TVA à payer				
Autres impôts et taxes				
Frais financiers				
4- Décaissements hors exploitation				
Total Décaissements	+			
5- Solde Enc/décaissements	+/-			
Situation initiale de trésorerie	+/-			
Encaisse minimale	-			
Solde cumulé avant financement/placement	+/-			
Financement : crédits nouveaux	+			
Financements : remboursements	-			
Placement : décaissements	+			
Solde de trésorerie cumulé après décisions	+/-			

Source : DE LA BRUSLERIE (2003 :18)

1.2.3. Le tableau de bord

Il arrive souvent que les estimations ne correspondent pas à la réalité. Il faut donc réaliser de nouvelles prévisions en tenant compte des données réelles pour éviter les mauvaises surprises en matière de trésorerie. L'utilisation d'un tableau de bord régulièrement mis à jour est essentielle dans le suivi de la gestion de trésorerie.

Le tableau de bord de façon générale est un outil d'aide à la décision et à la prévision. Il s'agit d'un ensemble d'indicateurs conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils commandent pour identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions (BOUQUIN, 2010 :7).

Pour SELMER (2003 : 48), le tableau de bord sert à suivre, voire anticiper des actions. Il fournit un langage commun à travers le suivi d'un nombre d'indicateurs limités et parfaitement normés. Il constitue également un facteur puissant de cohésion des équipes en mettant sous tension les membres de l'entreprise autour d'indicateurs communs.

La représentation du tableau de bord n'est pas spécifique. Elle se fait en fonction des informations que l'on souhaite y voir figurer. Il a pour mission principale de fournir un ensemble d'informations au responsable pour l'orienter dans ses prises de décisions et actions afin d'atteindre ses objectifs. Les indicateurs de performance et de pilotage doivent être pris en compte pour la mise en place d'un tableau de bord.

De façon globale, le tableau de bord est un outil de contrôle et d'aide à la décision qui permet non seulement de délivrer de précieux indicateurs sur la santé de la trésorerie mais aussi d'anticiper et de corriger les écarts.

Tableau 4 : Modèle de Tableau de Bord

Poste	Données d'exploitation de Janvier à Décembre				
	Janvier	Février	Mars	Cumuls
Produits bancaires					
Autres produits d'exploitations bancaires					
Produits divers					
Charges bancaires					
Frais de personnel					
Impôts et taxes					
Autres charges externes					
Dotations aux amortissements					
Résultat d'exploitation prévisionnel					
Délai de règlement	120j	90j	60j	30j	comptant
Clients	X	xxxx			
Fournisseurs	X	xxxx			
Administration fiscale	X	xxxx			
Organismes sociaux	X	xxxx			

Source : SELMER (2003 :50)

1.2.4. Gestion au jour le jour

Elle se présente sous forme de tableau qui regroupe les informations requises au jour le jour. En milieu bancaire, la prévision de liquidité du jour J s'appuie sur le solde réconcilié de la fin de journée J-1, auquel vont venir s'agréger tous les flux entrants et sortants prévisionnels de la journée J.

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

Tableau 5: Modèle de présentation d'un tableau de prévision au jour le jour

	Lundi	Mardi	Mercredi
Solde initial (A)				
Encaissements				
Total (B)				
Décaissements				
Total (C)				
Solde avant décision A+B+C)				
Virement, crédits, escompte, crédit de trésorerie etc.				
Solde après décision				

Source : KEISER (1998 :433)

1.3. Risques liés à la gestion de la trésorerie

L'environnement bancaire est devenu très instable et très vulnérable. Avec la dérèglementation suivie de l'arrivée de nouveaux produits financiers, le trésorier dans l'exercice de sa mission se voit exposer à des risques. DESROCHES (2003 :33) définit le risque comme la mesure de l'instabilité de la situation dangereuse ou menaçante de la potentialité d'accident. Il est perçu comme l'éventualité d'un événement futur redouté. Il s'agit principalement des risques opérationnels et des risques financiers.

1.3.1. Les risques opérationnels

Les risques opérationnels sont constitués des risques liés aux encaissements et décaissements et des risques liés aux opérations bancaires.

Selon BARRY (2009 :275-276), lors des encaissements par espèces ou par chèques, l'entreprise est exposée à des risques de détournement par manipulation des comptes de recettes, d'erreurs ou d'omission dans l'enregistrement, de détournement dans l'encaissement client, d'existence de bons de caisse non régularisés correspondants à des prêts déguisés. Lors des décaissements, l'entreprise pourrait subir des détournements, des erreurs ou omissions dans l'enregistrement des dépenses, des fraudes, des falsifications soit du montant du chèque soit ou de la signature.

Les risques liés aux opérations bancaires sont les erreurs d'équilibrage qui consistent à laisser des soldes débiteurs sur certains comptes bancaires et des soldes créditeurs sur d'autres.

Le tableau suivant résume les risques opérationnels liés à la gestion de trésorerie (SCHICK, 2002 :180 et KELSLEY, 2004 :286).

Tableau 6: Risques opérationnels liés à la gestion de la trésorerie

OPERATIONS	RISQUES ENCOURUS
Risques de budgétisation	<ul style="list-style-type: none"> - mauvaise appréciation des besoins ; - trouble de trésorerie ; - mauvais suivi budgétaire.
Risques liés à l'encaissement/décaissement	<ul style="list-style-type: none"> - détournement de fonds ; - non détection des retraits frauduleux ; - falsification des pièces justificatives.
Risques liés aux opérations bancaires	<ul style="list-style-type: none"> - taux d'intérêts élevé ; - erreurs lors des opérations de transferts ; - non détection des erreurs de la banque.

Source: SCHICK (2002: 180) et KESLEY (2004: 286)

1.3.2. Les risques financiers

Ces risques regroupent le risque de change, le risque de contrepartie, le risque de taux et le risque de liquidité.

1.3.2.1. Risque de change

Suite à la suppression de la parité fixe avec les accords de BRETTON WOODS et aux différentes pertes qu'il a engendrées, le risque de change est considéré comme l'un des risques redoutés par les trésoriers.

Selon SARDI (2005:195), le risque de change est l'incidence sur le patrimoine et les résultats de la variation des cours de monnaies étrangères.

DEBEAUVAIS & SINNAH (2007:109) définissent le risque de change comme la résultante d'une part des activités qui font l'objet de facturation en devise sujet à des fluctuations et d'autre part, des activités financières issues des prêts ou dettes contractées à l'international.

Pour BESSIS (2007 :58), « ce risque est identifié par le fait de voir les résultats affectés défavorablement par les mouvements de taux d'intérêt».

Nous retenons donc que le risque de change apparaît dès que la banque réalise une opération qui implique un transfert de devises dans le futur. Il traduit le fait qu'une baisse des cours de change peut entraîner une perte de valeur d'avoirs libellés en devises étrangères. De même, la hausse des taux de change peut entraîner une hausse de valeur en monnaie nationale d'engagements libellés en devises étrangères. Il y a donc risque de change parce que la contre-valeur de ce flux de devises en monnaie nationale est inconnue et s'accroît en fonction de la libéralisation des échanges à l'échelle mondiale. De nature spéculative, le risque de change peut donc engendrer profit ou perte selon le sens des fluctuations des taux de change et selon que la position nette de la banque en devises étrangères est courte ou longue.

Le risque de change se gère de deux façons différentes :

- d'une part la neutralisation du risque de change qui est une opération par laquelle la banque ajuste quotidiennement sa position de change devise afin de supprimer les positions courtes ou longues ;
- d'autre part la couverture du risque de change qui permet de combler les insuffisances de la neutralisation du risque de change grâce à l'utilisation des nombreux instruments disponibles : swaps de devises, contrats à terme sur devises, options etc.

Le trésorier en face d'un risque de change choisira le montant de devises qu'il couvrira et les instruments financiers qu'il utilisera en fonction des diverses contraintes et de la taille de la banque. Certains trésoriers utilisent la couverture à terme, d'autres les options classiques.

1.3.2.2. Le risque de contrepartie

L'activité d'intermédiation qui constitue le cœur de métier du banquier et qui met en relation agents à capacité et à besoin de financement est par nature risquée. Le banquier trésorier est donc confronté au risque de contrepartie encore appelé risque de crédit qui est la forme la plus ancienne des risques sur le marché des capitaux.

GODLEWISKI (2009 : 78) affirme que « le risque de crédit est une non performance de la contrepartie engendrant une perte probable au niveau de la banque ».

Au sens de SIRUGUET (2001), 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.

GREUNIN & al. (2007 :135) le définit comme « le pourcentage de chance pour qu'un débiteur ou l'émetteur d'un moyen de paiement soit dans l'impossibilité de payer l'intérêt dû ou de rembourser le principal selon les termes spécifiés par la convention de crédit ».

De façon simplifiée, retenons que le risque de contrepartie fait référence à un risque auquel s'expose un investisseur. Plus généralement, c'est le risque de celui d'un tiers qui ne paie pas sa dette à temps. Cette défaillance peut porter sur la totalité ou une partie de la somme prêtée. Ce risque résulte soit d'une mauvaise volonté de la part du débiteur, soit d'une dégradation de la santé financière de l'emprunteur qui réduit les probabilités de remboursement de sa dette.

1.3.2.3. Le risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt naît principalement des activités de placements et d'emprunts que réalise le trésorier. Au cours de la mise en place de ces opérations, on fait référence au taux d'intérêt. Il devient ainsi, une variable dont la gestion préoccupe le trésorier principalement en raison de son lien avec la rentabilité des investissements.

Pour SIRUGUET (2001 :72), le risque de taux d'intérêt exprime la sensibilité d'une position ou d'une situation à une fluctuation des taux d'intérêt. De ce fait, le comité de Bâle II propose d'intégrer une meilleure surveillance du risque de taux d'intérêt dans le portefeuille bancaire.

Le risque de taux tout simplement est ce que le trésorier perdrait en cas d'évolution défavorable des taux.

La meilleure façon de se protéger contre le risque de taux est de se couvrir étant donné qu'il est difficile à neutraliser. La couverture du risque de taux peut se faire soit en prenant en compte la possibilité d'un remboursement par anticipation, soit déterminer le niveau de risque qui paraît acceptable et ensuite se protéger en ayant recours aux différents instruments financiers de couverture disponible sur le marché.

La couverture contre le risque de taux peut s'opérer également par immunisation. Un placement est dit immuniser si le taux de rentabilité obtenu à la fin de l'horizon d'investissement est égal au taux actuariel initialement. On démontre qu'un placement est immunisé si sa durée est égale à l'horizon de placement de l'investisseur.

1.3.2.4. Risque de liquidité

La crise financière de 2008 marquée par l'absence de liquidité pousse le trésorier banquier à maintenir un certain niveau de liquidité et à accorder une attention particulière à ce risque.

1.3.2.4.1 Définitions

D'après MADERS & MASSELIN (2009:15), « le risque de liquidité correspond au risque de cessation de paiement lié à l'impossibilité de se refinancer, ou de perte liée à la difficulté pour la banque de se procurer des fonds à des conditions normales de marchés».

Le risque de liquidité est le fait «pour une banque de ne pouvoir faire face à ses engagements par l'impossibilité de se procurer les fonds dont elle a besoin. Un autre aspect du risque de liquidité est celui de ne pouvoir trouver, à un instant donné, des instruments financiers destinés à ouvrir ou à couvrir une position, ou de devoir les acheter ou les vendre à un prix anormal, du fait de l'insuffisance ou de l'absence de liquidité sur le marché» (SARDI, 2009 :67).

VERNIMMEN rejoint SARDI en proposant deux définitions du risque de liquidité. « Le risque de liquidité c'est de ne pas pouvoir vendre à son prix un titre financier. Il peut se traduire soit par une impossibilité effective de le vendre (absence de marché, pas d'acheteur), soit par une décote de liquidité qu'il faut consentir pour vendre le titre» (VERNIMMEN, 2012 :1105).

Il poursuit en définissant le risque de liquidité comme l'impossibilité à un moment donné de faire face à des échéances de trésorerie :

- soit parce que l'entreprise n'a plus d'actifs pouvant être transformés immédiatement en trésorerie mobilisable ;
- soit du fait d'une crise financière, il est difficile de liquider des actifs sauf au prix de très importantes pertes de valeur ;
- soit enfin parce qu'il est impossible de trouver des investisseurs qui acceptent de confier des nouveaux fonds à l'entreprise (VERNIMMEN, 2012 :1106).

La commission bancaire de l'UEMOA (2008) donne la définition suivante de la liquidité bancaire : au sens large, être liquide pour un établissement de crédit c'est disposer des fonds nécessaires pour faire face aux décaissements qu'il doit effectuer. Ainsi, la liquidité d'un établissement de crédit peut être définie comme sa capacité à rembourser à bonne date et à coût raisonnable ses exigibilités en pouvant mobilisées notamment très rapidement ses avoirs lorsque le besoin s'en présente. Les sources de liquidité les plus communément reconnues sont la trésorerie (le cash) ou les titres qui peuvent être immédiatement convertis en cash et à un coût raisonnable soit auprès d'une banque centrale (sous forme de monnaie banque centrale) soit sur un marché.

De toutes ces définitions, on retient que le risque de liquidité est l'incapacité pour une banque à un moment donné de faire face au passif exigible avec les actifs disponibles. Les causes du risque de liquidité sont diverses. Il s'agit entre autre de la défaillance de contreparties, de la difficulté d'accès aux capitaux, du manque d'actifs liquides, etc.

1.3.2.4.2 Sources du risque de liquidité

Identifier les sources du risque de liquidité permet de les mettre en évidence contribuant ainsi à réduire l'exposition au risque de liquidité. Ces sources sont entre autres les suivantes :

➤ l'accès au marché des capitaux

Une des sources majeures du risque de liquidité est la capacité pour une banque d'obtenir facilement des ressources supplémentaires sur le marché des capitaux. Le niveau des fonds propres de l'intervenant facilite non seulement l'accès au marché des capitaux mais détermine aussi les conditions de refinancement en liquidité et en taux, donc le coût de sa matière première (DUBERNET, 1997 :13).

➤ **L'insolvabilité de l'emprunteur**

Les bénéficiaires de crédit peuvent ne pas être en mesure de rembourser les avances consenties. Leurs insolvabilités entraînent pour le trésorier une perte totale ou partielle de créance ainsi que les revenus qui s'y attachent d'où une absence de liquidité initialement prévue (DE COUSSERGUES, 2007:156).

➤ **Concentration des dépôts et la volatilité**

La concentration des dépôts est la dépendance vis-à-vis des sources de financements. Lorsque la banque a plusieurs déposants importants, si un ou plusieurs d'entre eux retirent leurs fonds, la banque risque de faire face à des difficultés de liquidité dans le cas où elle n'arrive pas à trouver rapidement d'autres alternatives de financements pour remplacer les importantes sortie (VANGREUNING & BATRANOVIC, 2007:181).

1.3.2.4.3 Conséquences du risque de liquidité

La conséquence principale du risque de liquidité est la faillite de l'établissement de crédit. Une autre conséquence est d'après DESMICHT (2007 :258) que la crise de liquidité entraîne la concrétisation d'autres risques tels que :

- le risque de marché : dans la précipitation, la banque peut réaliser des moins-values en recherchant des nouvelles ressources pour financer ses déficits, le coût de sa demande augmente (taux d'intérêt élevé) ;
- le risque systémique : la faillite d'une banque, surtout si elle est de grande taille, peut être un évènement désastreux qui peut mettre en cause la stabilité d'une économie par les effets de chaîne qu'elle peut susciter : défaillance en cascade d'autres banques (due aux relations interbancaires, au mécanisme de titrisation) et d'entreprises, retraits massifs de dépôts bancaires, fuite des capitaux vers l'étranger, désorganisation des paiements.

1.3.2.4.4 Couverture du risque de liquidité

Une fois le risque de liquidité identifié et la source connue, il convient de mettre en place un moyen pour se couvrir. La politique de couverture du risque de liquidité consiste à s'assurer que les besoins de financements sont en permanence couverts. Elle exige aux banques la mise en place de dispositifs efficaces. Les moyens de couverture varient selon les auteurs.

SARDI (2005:302), distingue sept (7) étapes :

- situation financière stable ;
- diversification des ressources ;
- limitation de la transformation ;
- l'élaboration des scénarios ;
- mise en place du plan secours ;
- les recommandations du comité de Bâle ;
- le coefficient de liquidité réglementaire.

De son côté, DUBERNET (1997:80), propose six (06) étapes :

- le recours aux ressources du marché ;
- la politique d'adossement ;
- les garanties potentielles de liquidités ;
- le recours aux assurances ;
- figer les conditions de collecte en phase de baisse de taux.

Il serait mieux de retenir les méthodes de couvertures préconisées par DUBERNET (1997 :80) parce qu'elles paraissent plus exhaustives et mettent en relief les activités normalement effectuées par la banque.

La liquidité est un facteur essentiel pour la survie d'une institution financière. La maîtrise et la gestion du risque de liquidité s'avère nécessaire parce qu'une pénurie de liquidité affectant une seule banque peut avoir des répercussions à l'échelle du système bancaire.

Ce chapitre nous a permis de cerner et de mieux comprendre les notions théoriques liées à la gestion de trésorerie. Nous retiendrons que maîtriser les aspects de la trésorerie, disposer d'outils adéquats pour la gérer, identifier les risques y afférents et savoir se protéger contre ces risques sont les concepts fondamentaux que le trésorier doit connaître. Le trésorier dans l'exercice de sa fonction remplit certaines tâches qui permettent d'assurer une bonne gestion de la trésorerie. Aussi, il est noté qu'une bonne gestion de la trésorerie garantit à la banque une fiabilité et une crédibilité auprès de ses partenaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : DESCRIPTION D'UN SYTEME DE GESTION DE TRESORERIE BANCAIRE

Les établissements de crédits doivent avoir un bon système de gestion de trésorerie si elles veulent survivre et éviter la faillite dans un environnement en concurrence permanente. Dans ce chapitre, nous allons d'abord décrire la réglementation prudentielle à laquelle sont soumises les banques en zone UEMOA et les différentes opérations qu'elles réalisent dans le cadre de la gestion de trésorerie. Nous nous pencherons, en dernier lieu, sur les indicateurs de liquidité au sein de la banque.

2.1. Règlementation bancaire

Les mutations de l'environnement économique et financier associés aux différentes crises du secteur bancaire, ont poussé la communauté internationale à adopter des principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace à travers les accords de Bâle.

Au sein de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), l'exercice de la profession bancaire est régi par des dispositions relevant de la loi bancaire, du plan comptable bancaire et la réglementation prudentielle ainsi que des conventions internationales notamment les recommandations du Comité de Bâle II.

Auparavant centrée sur le contrôle quantitatif du crédit, la réglementation bancaire vise non seulement à protéger les déposants mais aussi à sécuriser la santé financière de l'union. Suite à l'évolution des normes nationales et la prise en compte des innovations financières, au souci d'une meilleure protection les déposants et afin d'harmoniser le plan comptable bancaire de l'union, la réglementation a été mise à jour.

2.1.1. Dispositif prudentiel

Il se définit comme l'ensemble des règles et de ratios adaptés aux banques et établissements financiers pour parvenir à plus de sécurité et de prudence dans leur gestion. Il s'agit des dispositions que les différentes banques doivent respecter pour éviter des pénalités et pour ne pas entraîner une crise bancaire.

Les règles prudentielles visent à établir un rapport entre les fonds propres et les risques importants encourus (OGIEN, 2008).

En zone UEMOA, le dispositif prudentiel complète la loi bancaire. Il a été arrêté par le Conseil des Ministres de l'union sur proposition de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) le 17 juin 1999 et consiste en une série de dispositions organisées autour de trois thèmes :

- les conditions d'exercices de la profession bancaires ;
- la réglementation des opérations effectuées par les banques et établissements financiers ;
- les normes de gestion ayant trait aux divers ratios que doivent respecter les banques et établissements financiers.

Etant donné que nous voulons décrire le système de gestion de la trésorerie bancaire dans la zone UEMOA, nous nous intéresserons uniquement au dernier thème du dispositif prudentiel.

2.1.2. Les normes de gestion

Les normes de gestion comprises dans le dispositif prudentiel sont des ratios ou des grandeurs que sont tenus de respecter les banques sous peine de sanctions. Elles visent à fournir une information financière fiable. Il existe actuellement cinq normes de gestion que les banques doivent respecter. Ces normes sont les suivantes :

- la couverture des risques visant à assurer la solvabilité de l'établissement. Cette règle est définie par un rapport minimum à respecter dit «rapport fonds propres sur risques ». Ce ratio comporte au numérateur le montant des fonds propres effectifs de la banque et au dénominateur les risques nets ;
- le coefficient de couverture des emplois à moyens et long termes par des ressources stables destinés à préserver l'équilibre de la structure financière. Ce coefficient a été mis en place en vue d'éviter une transformation excessive des ressources à vue ou à court terme en emplois à moyen et long terme. Les banques sont donc tenues

de financer une partie de leurs actifs immobilisés ainsi que de leur autres emplois à moyen et long terme, par des ressources stables ;

- la division des risques quant à elle oblige les établissements financiers à limiter dans une certaine proportion, leurs risques sur un même bénéficiaire ou une même signature, ainsi que sur l'ensemble des bénéficiaires dont les concours atteignent un niveau donné de leurs fonds propres effectifs ;
- la liquidité : cette réglementation sur la liquidité prend la forme d'un rapport entre d'une part au numérateur les actifs disponibles et mobilisables à court terme (trois mois maximum), et d'autre part, au dénominateur le passif exigible à court terme (trois mois maximum). Le ratio ainsi calculé est nommé coefficient de liquidité et s'applique à l'ensemble des banques ;
- la structure de portefeuille (BCEAO, 2012 : 10).

L'ensemble des règles et ratios de contrôle bancaire est matérialisé sur un support qui porte le nom de Documents des Etablissements de Crédits (DEC) qui sont mis à la disposition de la banque centrale.

La DEC des normes de gestion sont :

- DEC 2061 : calcul des fonds propres sur risques
- DEC 2062 : calcul du coefficient de couverture des emplois à MLT par des RS
- DEC 2063 : calcul du coefficient de liquidité
- DEC 2070 : état de calcul des coefficients de division des risques (BCEAO, 2012).

2.2. Principales opérations de trésorerie bancaire

Nous présenterons les différentes opérations qu'effectuent souvent le trésorier dans la réalisation de son activité. Ces opérations de trésorerie correspondent soit au placement d'excédents, soit au financement d'un manque de ressources (LAMARQUE 2008 :33).

Les opérations de trésorerie portent sur des transactions visant à :

- assurer l'équilibre des flux d'entrées et de sorties de fonds au jour le jour ;
- assurer l'équilibre de la trésorerie à terme ;
- gestion optimale de la liquidité ;
- assurer l'approvisionnement des ressources aux meilleures conditions du marché ;
- réduire l'exposition aux risques de taux, de liquidité et de change.

2.2.1. Opérations de couverture

Le trésorier effectue la plupart du temps des opérations pour se couvrir contre le risque de change ou le risque de taux auxquels il est exposé au cours de ses transactions en devises. Les opérations de couverture peuvent porter sur un actif, un passif, un engagement recensé hors bilan. Il s'agit d'opérations relativement simples dans son principe puisqu'elle consiste à prendre sur le marché une position inverse sur la trésorerie (De La Baume, 1994:143).

ROUYER & al. (1999:158) présentent les opérations de couverture comme étant des instruments assimilables à des paravents qui permettent aux structures qui savent en faire bon usage, de se prémunir contre des variations de taux d'intérêt ou encore de change qui pourraient pénaliser leur résultat.

La couverture du risque de taux a pour objectif la suppression pure et simple du risque.

2.2.2. Opérations de spéculation

La spéculation se caractérise par l'acceptation d'un risque. Elle est donc radicalement différente de celui de la couverture. C'est le comportement du trésorier qui cherche à prévoir des flux futurs spéculer sur l'avenir. Les opérations de spéculations sont des opérations financières ou commerciales qui consistent à réaliser un gain d'argent en pariant sur la fluctuation des cours du marché. Bien qu'elle représente l'un des paramètres les plus importants pour une bonne gestion de la trésorerie elle comporte néanmoins des risques assez variés et à des degrés divers. Par conséquent, la banque est tenue de gérer les risques liés à la spéculation.

2.2.3. Opérations d'arbitrages

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

Pour DEBEAUVAIS & SINNAH (2000 :89), l'arbitrage est une technique qui consiste à identifier les insuffisances de toute nature du marché et d'en tirer profit sans aucune prise de risque.

Selon le VERMINNEM (2012 :363), l'arbitrage est une combinaison de plusieurs opérations ne nécessitant globalement aucune mise de fonds ni aucune prise de risque et permettant de réaliser un profit certain.

Retenons simplement que le principe d'arbitrage consiste en une combinaison d'opérations financières afin de réaliser un bénéfice sans risque, par le biais de décalages possibles des niveaux de prix entre différents marchés.

2.3. Opérations sur le marché monétaire

Le marché monétaire est un marché sur lequel s'échangent les offres et les demandes de capitaux à court et moyens terme. Il est composé du marché interbancaire et du marché des titres de créances négociables (TCN). Son principal objectif est de promouvoir la mobilisation de l'épargne à l'intérieur de l'union.

2.3.1. Marché interbancaire

Le marché interbancaire est un marché de monnaie centrale qui permet aux établissements de crédit d'équilibrer leur trésorerie en échangeant entre eux leurs déficits ou excédents. En d'autres termes, il s'agit d'un marché spécifique sur lequel un nombre limité d'intervenants échangent entre eux des liquidités à court terme par le biais de leur compte à la banque centrale.

Les opérations sur le marché monétaire interbancaire peuvent alors prendre trois formes :

- prêts/emprunts à blanc : ce sont des opérations de liquidités réalisées entre les différentes banques sur de courte durée. Elles permettent aux banques emprunteuses, en recherche de liquidité de se refinancer et celles qui sont excédentaires de faire des placements. Ces opérations ne sont pas assorties de garanties. BERNET (2012 :42) résume les opérations d'emprunts et de prêts interbancaires en ces termes : «si la collecte des fonds est insuffisante, les banques peuvent emprunter sur le marché monétaire. En cas de ressources suffisantes, elles peuvent aussi effectuer des opérations sur le marché monétaire sous forme de placements» ;

- Les pensions : sont des opérations de prêts et d'emprunts interbancaires mais assorties de garanties. Les garanties sont souvent constituées de titres tels que des bons et obligations.

2.3.2. Appels d'offres de la BCEAO

Il s'agit de refinancements octroyés par la Banque Centrale, suivant un appel d'offres périodique, à l'intention des banques. Les emprunts s'effectuent en pensions adossés des supports, dont la liste est définie par la Banque Centrale. Cette opération de refinancement permet à la banque centrale d'augmenter ou de diminuer la liquidité sur le marché. Les règles indiquent qu'aucune soumission ne doit être assortie d'un taux d'intérêt inférieur au taux minimum de soumission arrêté par le Comité de Politique Monétaire.

Au nombre des interventions de la BCEAO nous avons :

- les opérations d'open market qui existent sous les formes suivantes :
 - o les opérations principales d'injections de liquidités qui consistent en des apports de liquidité de fréquence régulière, sous formes de prise en pension de supports admissibles au portefeuille de la BCEAO. Leur durée est hebdomadaire ;
 - o les opérations d'injections de liquidité de maturité longue effectuées sous forme de prise en pension de supports admissibles au portefeuille de la BCEAO et assorties d'échéance comprise entre un (1) et 12 (douze mois) ;
 - o les opérations ponctuelles de réglage qui sont soit des adjudications de retrait ou d'injection de liquidités, au profit de l'ensemble des intervenants ou d'une catégorie limitée d'intervenants ;
- le guichet de prêt marginal est celui sur lequel, les contreparties admissibles peuvent, accéder à leur initiative, à tout moment, pour mettre en pension auprès de la BCEAO des titres et effets admissibles en vue d'obtenir de la liquidité ;
- le guichet des avances intra journalières sont des concours garantis par des dépôts d'effets et de titres de créances remboursables le même jour, octroyés aux participants aux échanges sur STAR UEMOA, en vue de leur permettre de faire face à un besoin ponctuel de trésorerie au cours de la journée des échanges (BCEAO, 2012).

2.3.3. Le marché des titres

Sur le second compartiment du marché monétaire est émis les titres de créances négociables (TCN). Les TCN sont des titres émis au gré de l'émetteur par voie d'adjudication permettant aux investisseurs concernés, les banques entre autres de pouvoir soumissionner. Ils sont négociables sur le marché monétaire et représentent un droit de créances pour une durée déterminée. Comme TCN nous avons :

- **les certificats de dépôts** : ce sont des titres de créances négociables émis exclusivement par les banques, moyennant un rendement qui dépend de la durée du placement et de la qualité de signature de l'émetteur ;
- **les billets de trésorerie** : ils sont exclusivement émis par les entreprises sur le marché monétaire avec une durée de plus de 2 ans d'existence. Ce sont généralement les sociétés pouvant faire appel public à l'épargne, les entreprises du secteur public, les groupements d'intérêt économique. Leur durée est comprise entre 1 jour et 1an ;
- **les bons du trésor négociables** : ils sont émis par le trésor pour une durée comprise, entre 13 semaines et 5 ans. Ils sont émis par adjudication à la BCEAO.

Le marché des TCN permet aux banques de placer leurs excédents de trésorerie sur des titres avec des taux de rémunération plus avantageux que les prêts interbancaires. Aussi, les titres acquis sur le marché servent de garanties aux banques lors des refinancements auprès de la BCEAO ou dans les pensions avec les autres banques de la place en cas de manque de liquidité.

En plus des opérations sur le marché monétaire, les banques sont aussi présentes sur le marché des changes. Ce marché comprend le marché des changes au comptant et le marché du dépôt.

Le premier encore appelé « marché spot » a trait à l'ensemble des transactions réalisées immédiatement telles que les opérations de change manuelles mais surtout les échanges de sommes importantes en devises. Sur le second marché, se traitent les opérations de trésorerie en devises entre banques sous forme d'emprunts et de prêts.

2.4. Gestion actif passif

L'objectif est de faire ressortir les différentes définitions de la gestion actif-passif, ses objectifs au sein d'une institution financière et son domaine d'intervention.

2.4.1. Définitions

Encore appelé Asset & Liability Management (ALM), la gestion d'actif passif est « une méthode globale coordonnée qui permet à une entreprise, notamment à une banque, de gérer la composition et l'adéquation de l'ensemble de ses actifs et passifs et de son hors bilan» (VINTZEL, 2008:10).

Quant à BESSIS (2007:315), la gestion actif-passif consiste à définir les grands équilibres du bilan en fonctions des contraintes prudentielles, des limites globales des risques et des objectifs de performance. Il s'agit d'une gestion complète.

2.4.2. Objectifs de la gestion actif-passif

L'ALM permet d'évaluer et de maîtriser les risques de manière systématique et efficace. Il a pour objet de :

- gérer le risque de taux pesant sur le bilan de la banque ;
- gérer les besoins de liquidité relatifs à l'activité bancaire ;
- préserver le capital de la banque.

Selon DARMON (1998:65), «l'ALM poursuit avant tout un objectif d'assurance, de pérennité de l'établissement en planifiant son développement et son financement et ne doit pas se fixer pour objectif de maximiser la rentabilité du bilan».

D'après DESMICHT (2007 :191), l'ALM de la banque vise trois (3) objectifs que sont :

- la maîtrise de la durée : gestion des impasses ;
- la maîtrise du risque de taux (impasse de taux) ;
- l'évaluation de la banque.

Pour DUBERNET (2012:19), la gestion actif-passif vise à éliminer les conséquences négatives éventuelles des risques financiers, principalement le risque de liquidité, le risque

de taux et le risque de change. Pour y arriver, elle passe par la mesure et l'analyse des risques financiers et débouche sur des actions préventives.

2.4.3. Champ d'application de la gestion actif-passif

Tous les risques auxquels sont exposés l'établissement de crédit ne sont pas du ressort de la gestion actif-passif. L'ALM ne prend en charge que les risques financiers.

Au-delà de l'aspect gestion, elle veille à la cohérence du développement du bilan de l'établissement.

Aussi, le service gestion actif-passif devra appréhender la contribution de chacune des activités à la position globale en termes de risque (DUBERNET, 2012:54).

En résumé, la gestion actif-passif a pour fonction de gérer les risques financiers. Aussi, elle participe à la gestion des fonds propres de l'établissement en contribuant à définir les objectifs de niveau et de rentabilité.

2.5. Les indicateurs de liquidité

Il s'agit de l'ensemble des ratios qui permettent aux trésoriers de vérifier leur conformité avec le dispositif prudentiel et de voir leur exposition sur certains risques.

2.5.1. Le ratio de liquidité

Le ratio de liquidité est incontournable parce que la liquidité est importante dans la stabilité d'une économie. Il aide à réduire le risque de liquidité en imposant aux banques un minimum de disponibilités et d'actifs rapidement réalisables pour honorer ses engagements à court terme. En effet, ce ratio permet d'une part de mesurer jusqu'à quel niveau la banque peut accorder des crédits et à quel taux l'accorder pour prévenir d'éventuels défaut de liquidité et d'autre part il aide les banques à faire face à un cas de ruées vers les dépôts à moins de trois mois. Il doit être supérieur à 75%.

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

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

Ce ratio correspond à la DEC 2062 et se définit par le rapport ressources stables sur emplois à moyens et long terme. Il doit être au minimum égal à 50%. Il a été mis en place en vue d'éviter une transformation excessive des ressources à vue en emplois à moyens et long terme. Un taux de transformation de 25% est généralement toléré.

$$\text{Ratio de couverture des EMLT par des RS} = \frac{\text{Ressources stables}}{\text{Emplois à moyen et long terme}}$$

2.5.3. Le ratio de solvabilité

Le ratio de solvabilité stipule que les banques doivent disposer de ressources propres suffisantes pour couvrir les différents risques encourus par les intervenants du système bancaire et assurer ainsi sa stabilité globale. Le montant des fonds propres détenus par les banques doit être au moins égale à 8% des risques encourus par la banque.

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

2.5.4. La méthode des impasses

SARDI (2005:302) souligne que «la mesure de la liquidité est basée sur les flux à recevoir et à payer à court terme pour identifier tout problème éventuel. La méthodologie de la mesure du risque de liquidité passe par la construction d'un échéancier faisant ressortir les impasses. Mais l'échéancier doit être construit en tenant compte des remboursements et non des échéances de renouvellement de taux».

Pour BESSIS (2007:96), «les impasses en liquidité mesurent les décalages prévisibles aux différentes dates futures entre l'ensemble des emplois et des ressources. Les projections d'impasses représentent les besoins de liquidités et constituent un outil de gestion de base».

En résumé, mémorisons que les impasses de liquidité naissent des décalages entre les ressources et les emplois qui peuvent apparaître à chaque période. Aussi, la plupart du temps les impasses de liquidité sont des impasses prévisionnelles c'est-à-dire des impasses que l'on anticipe pour différentes futures.

Tableau 7: Modèle de calcul des impasses

Période	Actifs réalisés	Passif exigibles	Impasses (Actifs –Passif)	Excédents/besoin de financement
1 semaine				
8jours \leq D<1mois				
1mois \leq D<3mois				
3mois \leq D<6mois				
6mois \leq D<1an				
1an \leq D<2ans				
2ans \leq D<5ans				
Plus de 5ans				

Source : DE COUSSERGUES (2007 :188)

2.5.5. Les réserves obligatoires

Inscrites dans les statuts de la Banque Centrale, les réserves obligatoires constituent le minimum d'actifs liquides que les banques doivent avoir dans leurs comptes au niveau de la banque centrale. Les réserves obligatoires renforcent systématiquement les fonds propres de la banque. La loi bancaire impose aux banques et établissements financiers de constituer une réserve spéciale, incluant toutes réserves éventuellement exigées par les lois et règlements en vigueur, alimentée par un prélèvement annuel sur les bénéfices nets réalisés, après imputation, le cas échéant, du report à nouveau déficitaire. Le taux est fixé à 15%. La dotation à la réserve spéciale est obligatoire, quel que soit le niveau atteint par le montant cumulé de cette réserve par rapport au capital social de la banque ou de l'établissement financier concerné.

Ce chapitre nous a permis d'avoir une idée sur le système de gestion de trésorerie. Nous retenons que le trésorier banquier évolue dans un environnement bien règlementé et réalise plusieurs opérations dans le cadre de la gestion de trésorerie. Aussi, il dispose de plusieurs outils qui lui permettent de mesurer le risque de liquidité, résultante de tous les risques auxquels il est exposé.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

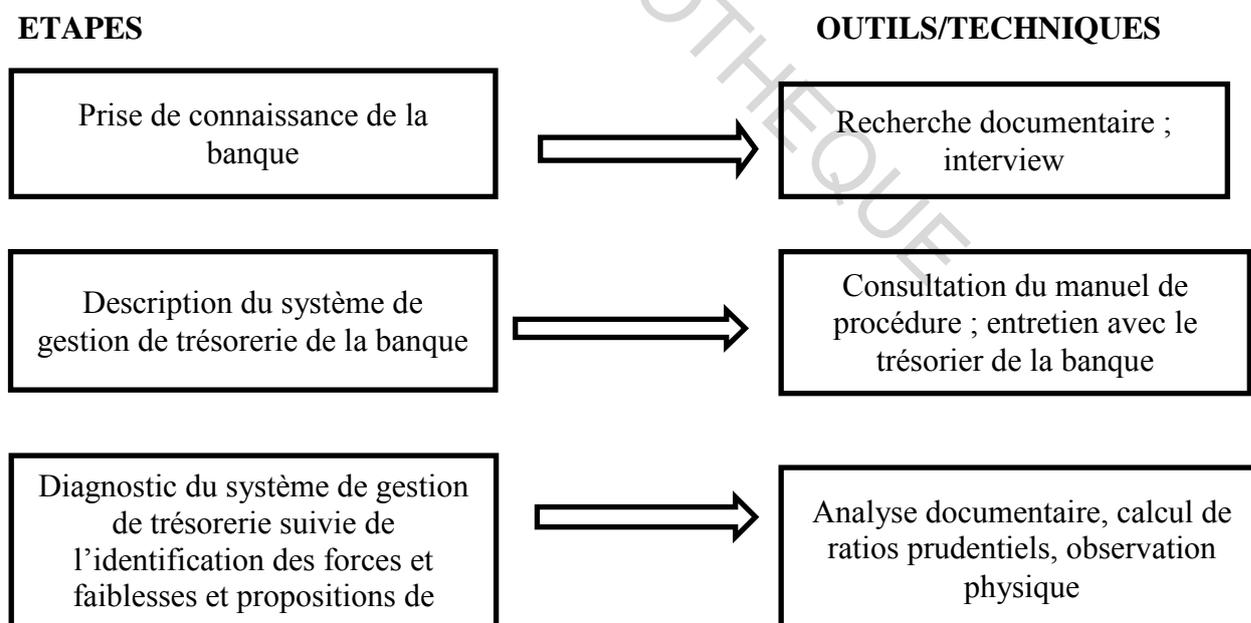
A travers ce chapitre, nous exposerons la démarche que nous utiliserons en vue de voir à quel niveau se situe la banque quant à l'application effective en interne des normes de gestion. Ceci nous permettra donc par la suite de relever les points forts ainsi que les points d'améliorations afin d'aller vers une meilleure gestion de la trésorerie au sein de la salle de marchés. Ainsi, après avoir présenté le modèle d'analyse, nous décrirons les différentes techniques de collectes des données utiles à notre travail.

3.1. Modèle d'analyse

Il n'existe pas de modèle d'analyse universel. KHOURY (1994 :64) le confirme en ces termes : «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».

Notre modèle d'analyse décrit les démarches suivies pour décrire et analyser la gestion de la trésorerie au sein de la BRM.

Figure 1 : Le modèle d'analyse



Source : Nous même

3.2. Outils de collecte de données

La collecte de données est importante pour mener à bien notre mission. Pour une bonne analyse nous aurons besoin de plusieurs documents. Mais compte tenu de la confidentialité de certains documents, nous avons juste collecté, exploité et utilisé des documents financiers mis à notre disposition ainsi que les informations issues de nos entretiens et observations afin de pouvoir analyser la gestion de la trésorerie au sein de la BRM.

Ainsi, nous nous sommes munis des outils suivants : recherche documentaire, l'entretien et l'observation, questionnaire.

3.2.1. L'entretien

L'entretien est un outil de collecte d'informations très souvent utilisé. Selon Rouff (2001: 14) «c'est un échange verbal au cours duquel un auditeur pose des questions à son interlocuteur tout en s'interdisant le plus possible d'exprimer ses propres opinions». Nous avons obtenu certaines informations par un questionnaire qui nous a permis d'aborder spontanément ou après interrogation un certain nombre d'informations en rapport avec l'objet de l'étude. Cette technique a été utilisée pour le personnel du département de la trésorerie. L'entretien a été fait à partir de questionnaires. L'un relatif à l'organisation et au fonctionnement de la banque soumis au personnel et l'autre en rapport avec la pratique de la gestion de la trésorerie adressé au trésorier.

3.2.2. L'observation

L'observation est un outil d'appréciation universelle. Elle consiste à regarder ce qui se passe sur le terrain, à noter comment le trésorier exécute ses tâches quotidiennes. Dans le cadre de notre travail, nous ferons des observations directes mais aussi participantes car nous allons effectuer des travaux relatifs aux méthodes quotidiennes de gestion de la trésorerie bancaire.

3.2.3. Recherche documentaire

Elle constitue également un autre outil de collecte de données que nous jumellerons à l'entretien avec le trésorier afin de mieux cerner la façon dont les normes prudentiels sont appliquées dans la gestion quotidienne de la trésorerie. La recherche documentaire consiste à trouver des sources afin de mieux s'informer sur le sujet d'étude. Parmi les nombreux

documents consultés, seuls le manuel de procédure, la situation des emplois ressources et la politique de gestion de liquidité de la BRM nous seront les plus utiles.

3.2.4. Le questionnaire

Pour Rouff (2001:15), « le questionnaire a pour but d'appréhender l'organisation, les faits et les processus, de détecter les dysfonctionnements potentiels et d'en détecter la cause, de standardiser les méthodes ; de ne pas omettre les points importants à analyser».

Nous avons donc poser des questions aux responsables de l'institution afin de nous familiariser avec la structure, de mieux la présenter et de mieux orienter notre travail. Un questionnaire relatif à la pratique de la gestion au sein de la trésorerie a été élaboré et soumis au trésorier de la banque.

En résumé, l'ensemble de notre méthodologie s'appréhendera au vue des trois phases suivantes :

- une phase de prise de connaissance de la banque ;
- une phase de description du système de gestion de trésorerie de la banque ;
- une phase de diagnostic du système (forces et faiblesses identifiées) suivi de suggestions.

Conclusion de la première partie

Les différents chapitres abordés tout long de la première partie nous ont permis de comprendre de manière plus approfondie la gestion de la trésorerie. De cette partie purement théorique, nous avons une vision plus claire de la notion de trésorerie, une connaissance plus poussée des outils de gestion de trésorerie ainsi que des risques y afférents. Nous retenons aussi qu'il existe des normes en matière de gestion de trésorerie et que le trésorier dans l'atteinte de ces objectifs réalise plusieurs opérations et dispose d'indicateurs qui lui permettent de savoir à tout moment son niveau de liquidité. De plus, la revue de littérature nous a orientés facilitant donc la compréhension dans notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PARTIE 2 : ASPECTS PRATIQUES DE
GESTION DE LA TRESORERIE BANCAIRE**

A travers cette partie, nous développerons principalement trois chapitres :

- un premier chapitre qui traitera de la présentation de la Banque Régionale de Marchés (BRM) ;
- le deuxième chapitre nous permettra d'effectuer une description du système de gestion de la trésorerie de la banque ;
- le troisième chapitre consistera d'abord à analyser le système de gestion de la trésorerie de la banque à travers le bilan et certains ratios. Ensuite, nous relèverons les forces et les faiblesses identifiées et enfin d'effectuer des propositions d'amélioration par rapport aux faiblesses identifiées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA BANQUE REGIONALE DE MARCHES

Nous allons consacrer ce chapitre sur la Banque régionale de Marchés (BRM) qui nous a accueillis dans le cadre de cette mission. Nous serons donc chargés de présenter la BRM à travers les points suivants : historique, objectifs, missions, activités et organisation structurelle.

4.1. Historique de la Banque Régionale de Marchés

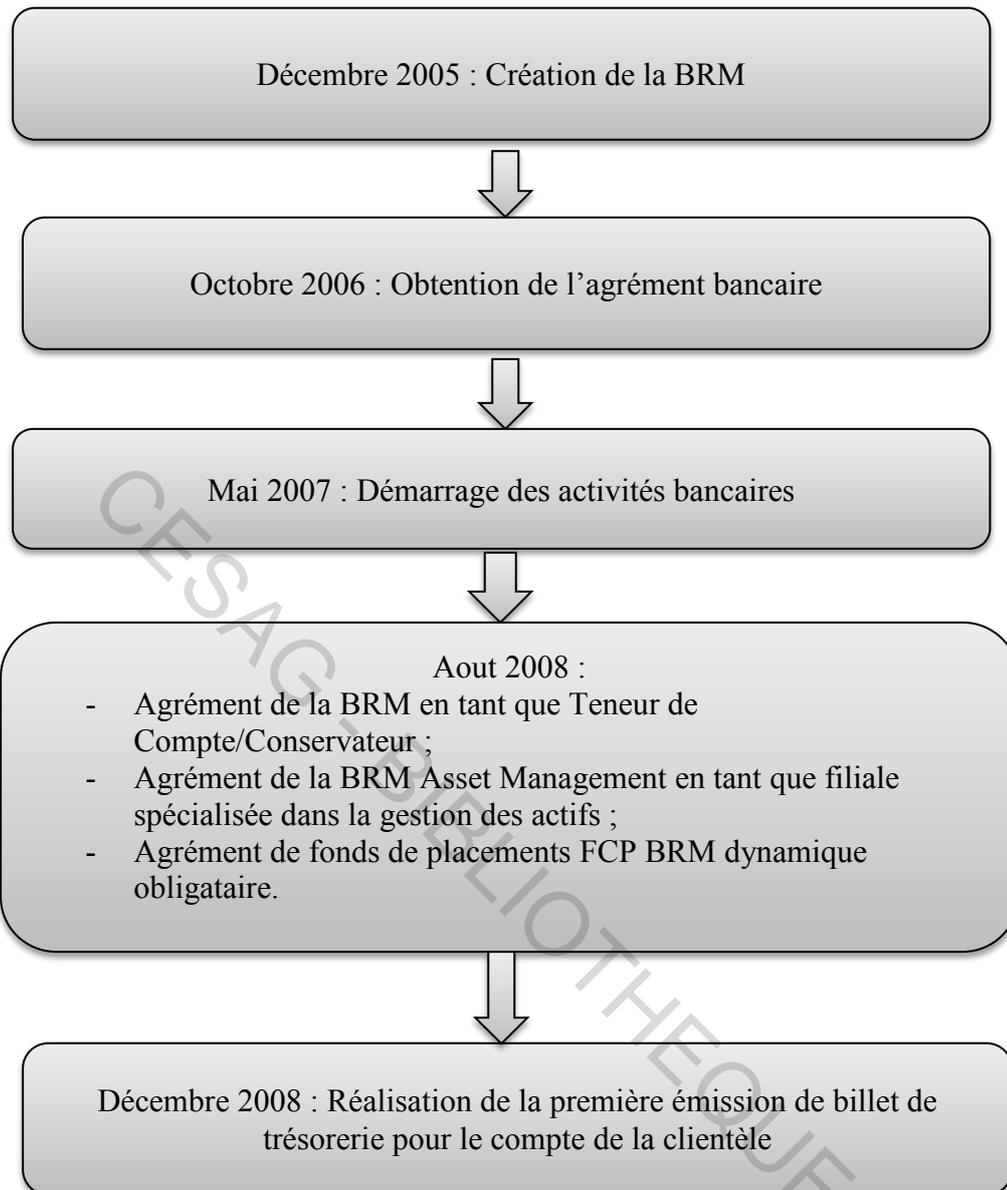
La Banque Régionale de Marchés est la première banque de l'UEMOA spécialisée par choix stratégiques dans les activités de banque d'affaires et de marchés.

Fondée sur l'innovation financière, la BRM a pour ambition, à l'instar des banques de même type dans les pays développés, de participer activement à l'accroissement de la liquidité et de l'efficacité des marchés de capitaux de l'union dans leur ensemble. Son expertise technique lui permet d'introduire de nouveaux produits et de nouvelles solutions de placement et de financement qui transcendent les territoires nationaux.

Créée en décembre 2005, sous forme de société anonyme d'intermédiation financière, elle dispose d'un capital social actuel de 7 000 000 000. Notons que ses activités ont réellement débuté en mai 2007 après obtention de l'agrément bancaire en octobre 2006. Au cours du mois d'août 2008, elle a reçu les agréments suivants : agrément en tant que Teneur de Compte/ conservateur, agrément de la BRM Asset Management en tant que filiale spécialisée dans la gestion d'actif et agrément de fonds de placements FCP BRM dynamique et obligataire. Le mois de décembre 2008 a été marqué par la réalisation de la première émission de billets de trésorerie pour le compte de la clientèle.

L'historique de la BRM peut être résumé de la façon comme suit :

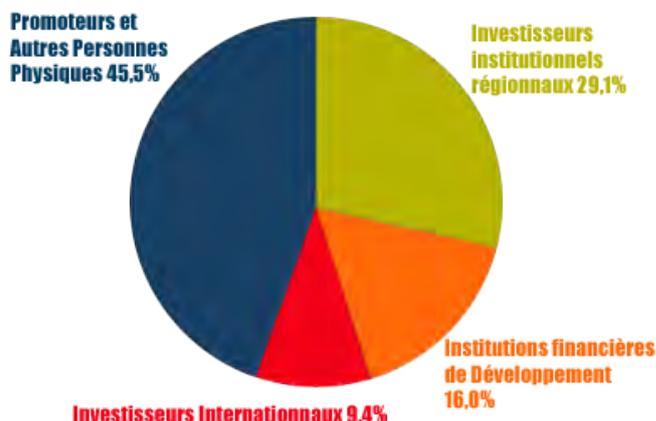
Figure 2: Historique de la BRM



Source : BRM (2010)

La Banque Régionale de Marchés est constituée d'un actionnariat très diversifié composé de promoteurs et autres personnes physiques, d'investisseurs institutionnels régionaux, d'investisseurs internationaux et d'institutions financières de développement. La figure ci-dessous nous renseigne plus sur l'actionnariat de la BRM.

Figure 3: Actionnariat de la BRM



Source : BRM (2010)

4.2. Missions et objectifs

La BRM se donne comme mission principale d'offrir des prestations appropriées à ses clients et de mettre à leur disposition des produits et services spécialement basés sur les activités de banque de marchés et d'affaires.

Par ailleurs, son objectif premier est de participer à la croissance des activités de banque de marchés et d'affaires au sein de l'union, à travers une stratégie basée sur l'intermédiation financière par les titres telle que :

- trouver des investisseurs locaux et étrangers pour l'acquisition des titres émis par les états ou les entreprises ;
- mettre à la disposition des entreprises des solutions de financement et de placement basées sur les titres.

C'est à travers ses différentes actions que la BRM participe à la croissance économique des pays dans lesquels elle opère.

Afin d'atteindre son objectif, la BRM s'est dotée de ressources humaines, matérielles et financière de qualité.

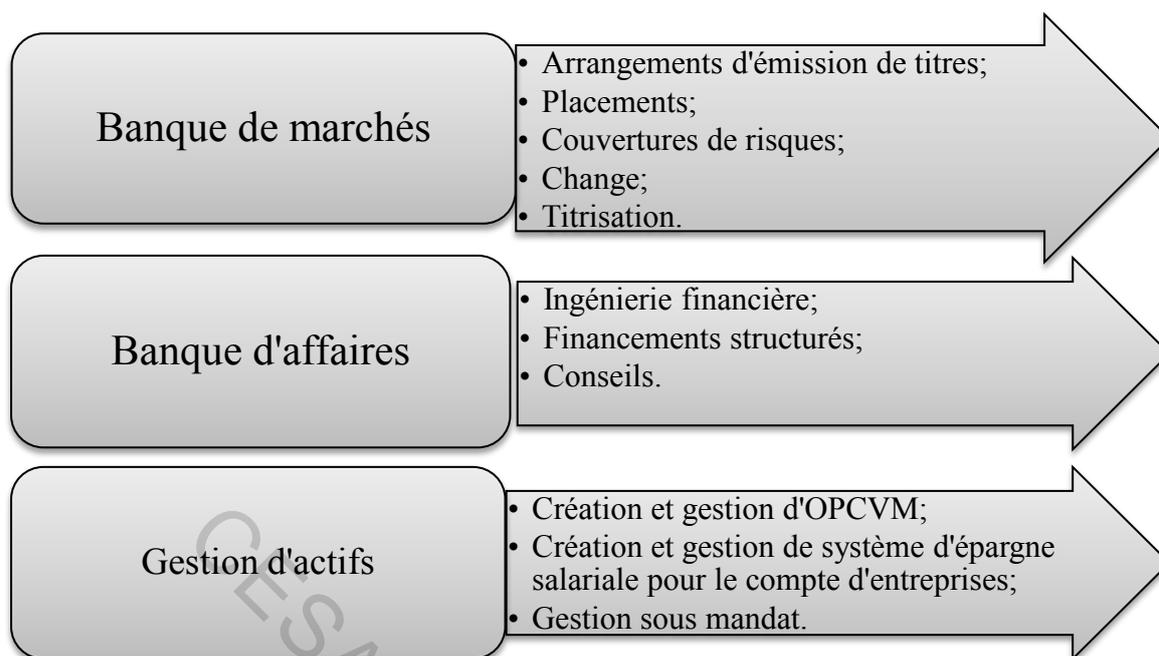
4.3. Activités de la BRM

La BRM s'inscrit résolument dans l'innovation financière grâce à une approche nouvelle de la banque et des services financiers. Son modèle d'affaires s'appuie sur deux (02) principes opérationnels à savoir :

- *l'approche banque en gros* : la BRM se positionne comme un acteur majeur dans la distribution de titres et une contrepartie incontournable des gros émetteurs régionaux, grâce à la taille de ses souscriptions sur les marchés primaires et l'intense activité menée dans l'animation des marchés secondaires. De ce point de vue, ses principaux relais sont constitués des investisseurs institutionnels (compagnie d'assurance, caisses de retraite et de sécurité sociale, SICAV et fonds communs de placement, etc.), des banques, des SGI et des investisseurs internationaux ;
- *les nouveaux canaux de financement, de placement et de services financiers* : pour la BRM, l'intermédiation financière par les titres constitue un levier bancaire de taille. Alors qu'il s'agisse de personnes morales ou de personnes physiques, la BRM offre de nouvelles solutions financières à forte valeur ajoutée couvrant tous les besoins de financement, de placement, de gestion, de conseil ou de services bancaires ou financiers sur-mesure.

Par conséquent, la structure opérationnelle de la BRM couvre trois (03) pôles d'activités et métiers que sont : la banque d'affaires, la banque de marchés et la gestion pour compte de tiers présenté ci-dessous.

Figure 4: Métiers de la BRM



Source : BRM (2010)

Ainsi, à son portefeuille de clientèle composée des Etats et collectivités locales, de banques et établissements financiers, de grandes entreprises industrielles ou commerciales de même que de personnes physiques et professions libérales, la BRM propose des solutions à forte valeur ajoutée. Elle offre donc une gamme diversifiée de produits et services en matière de :

- placements: elle offre plusieurs solutions permettant de couvrir de façon différenciée les besoins de placements en termes de gestion des excédents de liquidités et de liquidités des titres ;
- financements des entreprises: les personnes morales bénéficient d'une gamme élargie de produits et services en fonction de leurs besoins. Pour le financement de l'exploitation ou l'investissement, la BRM propose les solutions suivantes : émission de billets de trésorerie pour les entreprises commerciales et industrielles, émissions de bons d'institutions financières pour les établissements financiers, émissions de certificats de dépôts (banque, créances hypothécaires), émissions d'obligations, syndication de prêts pour le financement d'investissement (acquisition, expansion, restructuration, etc.);
- financements des personnes physiques : ici, la BRM a adapté ses produits de placement pour aider ses clients à remplir des objectifs essentiels à long terme (retraite, scolarité des enfants, projet d'acquisition, etc). La BRM rémunère les

dépôts des clients ou les fait rémunérer par le marché. La clientèle peut bénéficier de produits bancaires ordinaires (comptes courants rémunérés ou non, compte et plan d'épargne ordinaires, comptes sur livret, etc) mais également de comptes titres et d'instruments financiers, de plans d'épargne en titres de créances, obligations et en OPCVM, etc.

4.4. Organisation de la BRM

L'organisation hiérarchique interne de la BRM est composée d'organes opérationnels et organes décisionnels.

4.4.1 Organes opérationnels

Ces organes sont constitués des directions suivantes :

- Les Directions Clientèle Privée et Entreprises : se concentrent sur le développement et la gestion des relations d'affaires avec les sociétés et personnes physiques. Ces services sont en relation directe avec la clientèle et ont pour attributions : l'élaboration et la mise en place des stratégies commerciales de la banque, développement des relations commerciales avec la clientèle cible, le traitement des demandes de financement, collecte et la diffusion de l'information commerciale sur les clients au sein de la banque sur les différents créneaux du marché. La BRM en tant que banque de marchés et intermédiaire financier agit pour le compte de sa clientèle dans la vente des titres.
- La Direction Audit et Contrôle Interne : elle regroupe à son sein un service d'audit, de contrôle interne. Elle a pour mission principale :
 - o d'élaborer un planning de contrôle et d'audit annuel ;
 - o de contrôler à posteriori tous les actes d'engagements financiers ;
 - o d'assurer le pointage de toutes les fiches de dépenses, d'écritures et des journées comptables et aussi le contrôle du respect des règles et procédures ;
 - o d'élaborer pour la Direction Générale un rapport spécifique mensuel sur l'exécution des activités de la banque.
- La Direction juridique : ce département fournit les avis juridiques et veille à la conformité des documents par rapport au droit applicable. Outre son rôle de

conseiller, le service juridique est chargé du recueil et de la formalisation des garanties bancaires ainsi que de la gestion du contentieux.

- La Direction des Ressources Humaines : le département ressources humaines est chargé de la gestion administrative du personnel.
- Le Département Direction de contrôle de Gestion a pour mission :
 - o d'établir les états financiers ;
 - o d'élaborer, de réviser et de suivre l'exécution du budget ;
 - o de relever les suspens et de procéder à leurs apurements ;
 - o assurer le respect des ratios prudentiels de la banque et les déclarations nécessaires à la banque centrale.
- Le Département des Opérations : la division des opérations et technologie s'efforce de garantir des services standardisés à la clientèle. Pour ce faire, elle :
 - o gère la fourniture de services à la clientèle dans les domaines de dépôts et retrait de fonds, transferts de fonds, services de compensation et autres services de traitement de transactions ;
 - o fournit des services de technologie et télécommunication bancaire pour faciliter les prestations de service, le traitement des transactions et la gestion de l'information ;
- La Direction de la Trésorerie : le rôle principal du département de trésorerie est le financement des activités de la banque. Le Trésorier anime les réunions du Comité.

4.4.2 Organes de décision

Ils sont au nombre de deux. Il s'agit du Conseil d'Administration et de la Direction Générale.

- Le Conseil d'Administration : c'est l'organe suprême de la banque. Le conseil d'administration a pour mission de définir la politique d'orientation des activités de la banque. Il amende le budget élaboré par la direction générale, approuve les documents comptables et répartit les résultats des différents exercices.

- La Direction Générale : elle a pour attribution de veiller au bon fonctionnement de la banque , à la mise en œuvre de la politique de gestion, d'assurer la gestion quotidienne de la banque et de décider de l'octroi du crédit dans la limite de ses pouvoirs . Elle est aussi chargée de l'orientation de la stratégie de la banque, de son organisation, de l'animation managériale et veille à la réalisation des objectifs et à l'assurance des résultats.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de présenter la BRM. La particularité de la BRM est qu'elle a ciblé ses activités sur l'intermédiation par les titres. De ce fait, elle est très active sur le marché monétaire et financier de l'espace UEMOA et propose de nouveaux produits et de nouvelles solutions de placement et de financement.

Chapitre 5 : GESTION DE LA TRESORERIE A LA BANQUE REGIONALE DE MARCHES

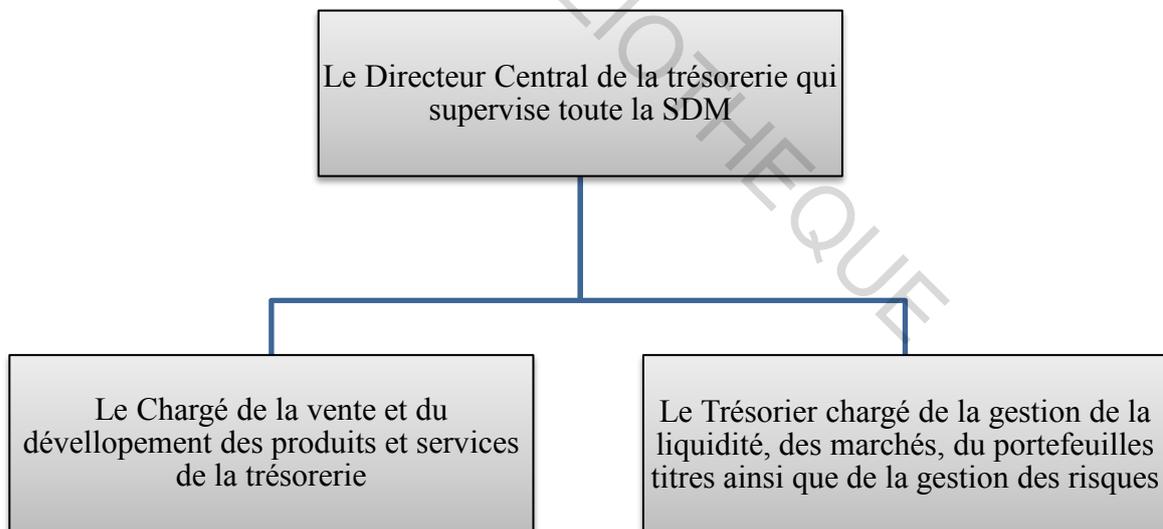
A la BRM, la trésorerie est gérée par la Salle de Marchés (SDM). Divisée en deux pôles : Trésorerie et Activités sur titres, elle est en charge de la gestion de la trésorerie locale et extérieure de la banque tout en s'assurant de la sécurité et de rentabilité des transactions.

Dans ce chapitre, nous allons aborder les missions et rôles du trésorier de la BRM et décrirons par la suite comment il gère la trésorerie de la BRM de façon quotidienne et périodique.

5.1. Organisation, moyen, missions et attributs du trésorier

La SDM joue un rôle important au sein de la banque parce qu'elle se situe en amont et en aval de toutes les activités. La SDM est organisée de la manière suivante :

Figure 5: Organigramme Salle de Marchés de la BRM



Source : Nous même à partir du manuel de procédures de la SDM

La mission fondamentale du trésorier consiste en la gestion optimale de la liquidité en veillant sur les disponibilités nécessaires au fonctionnement de la Banque. Les attributions principales du trésorier ressortent comme suit :

- placer les excédents de liquidités ;
- trouver les ressources à moindre coût pour refinancer les activités ;
- gérer les comptes correspondants locaux et étrangers, conformément aux prévisions d'encaissements ou de décaissements;
- veiller au respect des politiques de gestion d'exposition au risque de contrepartie ;
- gérer les comptes au niveau de la Banque Centrale et s'assurer de leur approvisionnement approprié pour la constitution des réserves obligatoires ;
- intervenir sur les marchés primaire et secondaire pour l'acquisition et la cession de titres (obligations et bons du trésor, TCN, etc.).

Le trésorier est en relation avec la BCEAO, le Trésor public, les banques et les correspondants étrangers et effectue les opérations suivantes :

- placements/emprunts auprès d'autres banques ;
- achats/ventes de devises ;
- achats ventes de titres ;
- etc.

5.2. Gestion quotidienne de la trésorerie à la BRM

Le trésorier effectue tous les jours certaines opérations qui rentrent dans le cadre de sa mission. Dans cette section, nous nous chargerons de décrire ces opérations.

5.2.1. La prévision

Quotidiennement, le trésorier recueille les soldes de la veille, et actualise un fichier qui contient toutes les opérations qui vont être dénouées le jour « j ». Ces opérations sont en principe connues à l'avance grâce à la collecte de l'information auprès des personnes ressources. A cette étape, en tenant compte de toutes les opérations portées soit en dépenses soit en recettes, le trésorier peut dégager une position prévisionnelle de début de journée.

Cette position, selon qu'elle soit positive ou négative, permettra au trésorier de prendre la décision soit de placer ou d'emprunter sur le marché.

5.2.2. Les opérations interbancaires

Selon sa position prévisionnelle, le trésorier effectuera des placements lorsqu'il a des excédents de ressources. En cas d'insuffisance de liquidité, il a recours à des emprunts. Les opérations de placement et d'emprunt se font sur le marché interbancaire et se réalisent avec les banques partenaires se trouvant sur le marché. Ces opérations peuvent être des opérations à blanc, des pensions ou encore des refinancements auprès de la banque centrale.

5.2.2.1. Les opérations à blanc

Les opérations en blancs sont des opérations de prêts et d'emprunts entre institutions financières sans remise de titres en garantie. Ces opérations à blanc reposent sur la confiance que la banque prêteuse et la banque emprunteuse ont l'une vis-à-vis de l'autre.

A la BRM, elles se concluent généralement au téléphone et font l'objet de confirmation écrite transmise par fax ou par mail précisant le sens de l'opération (prêt ou emprunt), le montant, la date de valeur, la date d'échéance et le taux de l'opération. Les conditions sont librement négociées entre les parties. Suite à l'échange, le ticket interbancaire est émis. Ce ticket matérialise effectivement l'opération réalisée. Quand la BRM est en position emprunteuse à la suite de l'opération à blanc, ses comptes sont crédités. Dans le cas contraire c'est-à-dire lorsque la BRM est en position de prêteur ses comptes sont débités.

5.2.2.2 Les pensions

La pension est une opération par laquelle une contrepartie cède à une autre, de manière temporaire mais en pleine propriété, des titres qui servent de garanties au prêts d'argent qui peuvent aller de 24 heures à quelques jours ou quelques mois. Les deux parties s'engagent de manière irrévocable, le cédant à reprendre les titres et le cessionnaire à les rétrocéder à une date convenue. Elles sont effectuées sur le marché interbancaire et se déroulent exclusivement par l'intermédiaire de la Banque Centrale. Sur la base de formulaires déposés par les parties, la BCEAO assure la compensation de la pension à J+1, pour deux banques du même pays et J+3 pour deux banques dans deux pays différents de l'UMOA.

Dans le cas d'une mise en pension, le trésorier s'assure au préalable de la disponibilité des titres à proposer en support de l'opération de l'emprunt. S'agissant d'une prise en pension il s'assure au préalable de l'existence de provision suffisante dans le compte de règlement pour financer l'opération de prêt. A tout cela, il doit veiller à ce que d'une part que la maturité des titres à prendre ou à mettre en pension est postérieure à celle de l'opération de pension et d'autre part que les titres ne détachent pas de coupon durant la période de pension.

La pension est moins risquée comparativement aux opérations à blanc, puisque les garanties recueillies sont restituées en même temps que le remboursement de l'emprunt.

Les taux d'intérêts des pensions sont donc, généralement inférieurs à ceux des opérations à blanc, pour une même échéance. Comme pour les opérations à blanc, un ticket interbancaire matérialisant l'opération est fait.

5.2.2.3 Le refinancement

Toujours dans la recherche de liquidités, le trésorier peut recourir aux refinancements. Il consiste pour les institutions financières à se procurer des liquidités d'une durée le plus souvent courte pour faire face à leurs différents engagements. Le refinancement assuré par la BCEAO s'effectue par appels d'offres ou au guichet de prêt marginal.

Cependant, la Banque Centrale limite le montant maximal pouvant être emprunté par chaque banque, tous modes de refinancement confondus, à 35% des emplois bancaires de l'établissement (quotité de refinancement). Les emplois bancaires sont constitués des concours à la clientèle et du portefeuille de titres mobilisables auprès de la Banque Centrale.

Les différentes dispositions prises par le trésorier relatives aux titres pour les opérations de pensions s'appliquent aussi au refinancement. A la réception des fonds, le ticket interbancaire est fait.

5.2.3. Les opérations en devises

En plus des opérations interbancaires qu'effectue le trésorier, il réalise aussi des opérations en devises. C'est une opération par laquelle, il échange la monnaie d'un pays contre une devise.

Le trésorier réalise souvent ces opérations afin de disposer des devises nécessaires pour faire face aux opérations de transferts. Les transferts sont réalisés par le trésorier dans le cadre des opérations des clients de la banque avec leurs correspondants étrangers. Les opérations de transfert sont effectuées en devises dont les plus courantes sont :

- le Dollar américain (USD);
- l'Euro (EURO).

Les transferts en devises telles que la Livre sterling (GBP), le Dollar canadien (CAD) le Franc suisse (CHF) sont plus rares. On distingue deux (02) catégories de transfert : les transferts émis et transferts reçus.

5.2.3.1. Les transferts émis

Les transferts émis sont les fonds que les clients de la banque envoient à leurs fournisseurs étrangers pour effectuer les règlements. Ils se matérialisent sur un bordereau comprenant les informations relatives aux différentes parties concernées.

Lorsque l'ordre de transfert arrive à la salle de marché, le trésorier indique la banque à partir de laquelle le paiement se fera, le cours auquel il réalisera le transfert et à quelle date de valeur. Les informations sont transmises aux correspondants via SWIFT.

Dans le cas où la banque n'a pas assez de devises pour effectuer des transferts pour le compte de ses clients, elle achète des devises auprès de ses partenaires. Le trésorier échange donc une devise contre une autre (GBP contre EURO par exemple). Dans ce cas, un fax qui renseigne le montant, le taux, commission, contrevaletur, date de valeur est rédigé pour confirmer l'opération. L'achat de devises se déroule comme suit :

- appels téléphoniques avec les confrères pour négocier les termes du contrat ;
- élaboration du fax de confirmation retraçant les termes négociés ;
- signature du fax par le trésorier et la direction générale ;

- transmission du fax au partenaire pour voir si les conditions sont les mêmes ;
- élaboration du ticket après réception du message SWIFT qui prouve que le compte a été créditée.

5.2.3.2. Les transferts reçus

Ce sont les fonds reçus en devises par les clients de la banque. Il se matérialise par des messages SWIFT. Le compte de la BRM est alors crédité du montant en devises auprès de son correspondant. Étant donné que nous sommes dans l'espace XOF, la banque achète alors les devises reçus et verse la contrepartie en XOF plus des commissions d'achat dans le compte du client.

Pour réaliser les transferts émis et reçus, la banque dispose elle aussi de banques correspondantes à l'étranger par lesquelles elle passe pour mettre à la disposition de ses clients les fonds nécessaires. En ce qui concerne les transferts, la banque veille à empêcher les transferts illicites. Pour ce faire, pour toutes les opérations, elle exige un certain nombre de documents.

5.2.4. Suivi de la position extérieure et nivellement de compte en devises

La position extérieure, c'est-à-dire le solde net entre les avoirs et dettes auprès de ses correspondants à l'étranger est constamment surveillée pour éviter un solde débiteur sur l'un des comptes alors que d'autres sont créditeurs. Lorsqu'un cas pareil se présente, il fait un nivellement. Le nivellement consiste à approvisionner le compte débiteur d'un montant suffisant par le débit d'un compte créditeur pour couvrir le solde négatif. Il s'agit donc de transferts de compte en compte.

5.2.5. Contrôle de la trésorerie

Il permet de s'assurer de l'évidence de toutes les opérations qui ont été passées dans la journée.

Le trésorier vérifie la cohérence des informations avant d'engager des instructions. Il contrôle également l'exactitude des soldes de compte auprès de la BCEAO et des autres confrères à partir des relevés qu'il utilise pour faire des rapprochements. Il s'assure que toutes les opérations instruites sont validées dans le strict respect de la réglementation et

des procédures de la banque. Il fait aussi tous les jours le point de la liquidité et alerter la hiérarchie en cas de crise de liquidité.

5.3. Les opérations sur titres de la BRM

La BRM spécialisée dans les activités de banque de marchés est très active sur le marché des titres grâce à ses participations aux différentes adjudications. Le trésorier de la banque effectue dans ce sens des opérations d'achats ou de ventes de titres. Il existe deux (02) catégories de titres : les titres du marché monétaire (confère chapitre 2, page 36) qui sont sous la tutelle de la Banque Centrale et ceux autorisés par le Conseil Régional de l'Épargne Publique et des Marchés Financiers (CREPMF). Nous intéresserons aux opérations sur le marché monétaire que sont les achats et ventes de titres.

5.3.1 Les achats de titres

Ils se font sur le marché primaire ou sur le marché secondaire. Sur le premier marché, il se réalise directement avec la BCEAO par les procédures d'adjudication par les prix pour les bons de trésor et les procédures d'adjudication par les taux d'intérêt quant aux obligations.

Pour acquérir les titres sur le marché primaire la BRM renseigne le formulaire TIT 613 en indiquant la quantité de titres qu'elle désire acheter, la valeur nominale des titres et le taux d'intérêt ou le prix souhaité. Une fois le formulaire rempli, il est envoyé à la Direction Nationale de la BCEAO pour le Sénégal avant la date limite des dépôts de soumissions. Le trésorier reçoit un avis de notification indiquant le nombre de titres achetés, leur valeur nominale, les prix ou taux d'intérêt ainsi que la valeur totale d'acquisition quand la BRM est retenue. Un ticket de transaction reprenant les informations de l'avis de notification est ensuite établi et transmis au back office pour comptabilisation et le règlement est effectué par le débit du compte de règlement et crédit du compte titres de la BRM se trouvant dans les livres de la BC.

Sur le marché secondaire, les achats se font avec les banques ou les clients. Avec les banques, les acquisitions de titres négociables s'effectuent par l'intermédiaire de la banque centrale et s'effectue comme suit :

- la SDM renseigne sur les formulaires dédiés (TIT 603) les conditions de la transaction notamment la dénomination de l'émission, le nombre de titres, le prix total d'acquisition, la date de valeur, la dénomination sociale du cédant ainsi que les comptes de règlement et titres ;
- les formulaires sont échangés avec la contrepartie bancaire pour s'assurer que les renseignements y figurant sont identiques de part et d'autres ;
- la compensation est effectuée par la BC à la date de valeur convenue, par débit/crédit des comptes de règlement et de titres des deux parties ;
- la SDM établit un ticket de transaction reprenant les informations du TIT 603 ;
- le ticket de transaction est transmis aux opérations pour traitement et comptabilisation.

En ce qui concerne l'acquisition avec la clientèle elle se fait directement et sans intermédiaire. Le client qui désire céder ses titres le fait savoir au trésorier via la relation clientèle. Un ordre de vente remplissant les conditions de vente est alors envoyé au client qui le retourne revêtu de son visa à la SDM. Le trésorier vérifie par la Direction des Opérations la disponibilité des titres du client lesquels doivent être libres de toute charge et procède à la date de valeur arrêtée à la conclusion de l'opération (vente pour le client et achat pour la BRM). Il renseigne ensuite le ticket de transaction qui est transmis à la Direction des Opérations pour compensation de l'opération c'est-à-dire au débit/crédit des comptes de titres et d'espèces dans les livres de la BRM.

5.3.2 Les ventes de titres

Contrairement à l'achat qui peut se faire sur le marché primaire comme sur le marché secondaire, la vente de titres s'effectue seulement sur le marché secondaire. Elle se fait avec les banques et avec la clientèle. Avec les banques, la procédure est la même qu'à l'acquisition. Quant à la clientèle la procédure est aussi pareille à l'exception qu'ici c'est l'ordre d'achat qui est transmis au client au lieu d'un ordre de vente (le client achète les titres et la BRM vend les titres).

5.4. Les outils de gestion de trésorerie

Le trésorier dispose d'un certain nombre d'outils lui permettant de gérer de façon efficace la trésorerie de la banque.

5.4.1. Le blotter

Il s'agit ici du journal des transactions en devises. Le blotter récapitule l'ensemble des opérations en devises (EURO, USD, CHF, AUD etc.) exécutées au cours de la journée : virements, transferts, emprunts et prêts en devises, affacturage, achat ou vente de devise etc. Au début de chaque journée, la position de change de départ est donnée. La somme de la position de départ et des transactions journalières donne la position de change en fin de journée. Il permet de connaître en temps réel la position des comptes domiciliés à l'étranger. C'est donc un outil de suivi de la position de change et de détermination des résultats de change. Le trésorier a ainsi une meilleure visibilité sur sa trésorerie en devises et peut par conséquent prévoir d'approvisionner ses comptes en vue de faire face à ses échéances de lettre de crédit (LC) et d'emprunts.

5.4.2. Le daily cash

C'est un état journalier qui donne le détail des opérations menées la veille et permet de suivre la liquidité de la banque en monnaie locale et en devises. Il informe sur les emplois et ressources de la banque et s'établit à base des relevés de comptes des correspondants et de la balance. Elle fait apparaître la liste de tous les correspondants avec leurs soldes disponibles ainsi que les placements et emprunts effectués.

5.4.3. Flux prévisionnel de liquidité

Les flux prévisionnels de liquidité consistent en un tableau emplois/ ressources qui renseigne sur le point de liquidité à partir des prévisions faites. Les ressources se constituent des emprunts interbancaires, retours de prêts aux banques, remboursements des titres d'Etat etc. Les emplois quant à eux se composent des opérations à même d'entraîner des sorties de trésorerie. C'est ainsi que la trésorerie à venir de la BRM est mise en évidence. Cette présentation des flux prévisionnels de trésorerie permet également au trésorier de prendre les décisions pour les gaps ou excédents futurs.

5.5. Gestion des risques

Les diverses opérations réalisées en SDM exposent la banque à différents risques. Afin de diminuer son exposition, le trésorier gère constamment ces risques. Les principaux sont : risque de liquidité, risque de contrepartie et risque de change.

5.5.1. Gestion du risque de liquidité

Deux types de risque de liquidité à savoir le risque de refinancement et le risque d'illiquidité interviennent dans la gestion du trésorier.

Le risque de refinancement est le risque d'indisponibilité (à un coût normal) des ressources pour refinancer les emplois accumulés dans le bilan de la banque. La mesure des impasses de liquidité est l'outil mis en place pour gérer ce risque. Toujours pour gérer le risque de refinancement, un système de limite est mis en place pour éviter l'accumulation des besoins de ressources sur une échéance.

Quant au risque d'illiquidité qui est l'incapacité de transformer un actif en argent liquide avant son terme, un portefeuille d'actifs/titres liquide est mis en place pour y pallier.

5.5.2. Gestion du risque de contrepartie

C'est le risque que le règlement et la livraison ne se fassent pas simultanément ou bien l'incapacité pour la contrepartie d'honorer ses obligations. Souvent pour atténuer ce risque, le trésorier demande des informations sur les contreparties et effectue des recherches sur celles-ci. Les informations recueillies sont minutieusement analysées et en cas de doute, le trésorier demande des garantis.

La BRM, en tant que banque, est exposée chaque fois qu'elle octroie un crédit du fait des possibilités de non remboursement. Elle doit alors connaître les bons payeurs et écarter ou exiger plus de garanties aux clients douteux.

Le dispositif de gestion du risque de contrepartie de la BRM comporte les étapes suivantes :

- analyse de la situation financière ;
- analyse des états prévisionnels et des relations bancaires ;
- analyse de l'adéquation entre besoins de financements et proposition de crédits.

5.5.2.1 Analyse financière de la contrepartie

L'analyse financière permet d'apprécier d'une part la solvabilité de l'entreprise c'est-à-dire sa capacité à rembourser ses dettes et d'autre part sa rentabilité. Elle est basée sur l'étude des états financiers des trois derniers exercices et met en évidence les points suivants : l'évolution du chiffre d'affaire, l'évolution des marges et la tendance des ratios caractéristiques.

Les deux premiers points étant des variables importantes de l'entreprise, leurs études sur trois ans permettent à la banque d'avoir une idée sur la santé financière de l'entreprise. Ainsi, une entreprise dont la marge et le chiffre d'affaires évolue est plus fiable qu'une autre dont ces éléments décroissent.

En plus du chiffre d'affaires et de la marge, les ratios ci-dessous sont évalués à partir de la structure du bilan :

- le ratio de solvabilité ;
- la capacité de remboursement ;
- le BFR ;
- le FR.

5.5.2.2 Analyse des états prévisionnels et des relations bancaires

Le compte d'exploitation prévisionnel et le plan de financement constituent les états prévisionnels souvent examinés.

Le compte prévisionnel identifie sur plusieurs années et selon les hypothèses optimistes et pessimistes des éléments tels que : les prévisions du CA, les résultats nets d'impôt, les marges brutes d'autofinancements ou capacités d'autofinancements.

Quant au plan de financement, il permettra sur la durée du crédit (au moins 5 ans) d'avoir une vision sur les effets attendus du projet à travers des composantes comme : la trésorerie de début de période, les ressources mobilisées (capacité d'autofinancement, apports personnels), les emplois projetés (distribution de dividendes, variation du besoin en fonds

de roulement, remboursement de financement, investissements à réaliser). Les soldes prévisionnels de trésorerie qui en résultent permettent d'apprécier la rentabilité financière du projet, la capacité à dégager des ressources propres permettant de rembourser le crédit sollicité.

Concernant les relations bancaires, elles sont examinées non seulement chez les autres banques mais aussi au sein de la BRM. L'examen au niveau des autres banques permet de se renseigner sur les éventuels concours déjà accordés et la nature des crédits dont il bénéficie déjà. Le même travail est fait au sein de la BRM pour voir l'ensemble des emprunts dont il dispose à leur niveau.

5.5.2.3 Analyse de l'adéquation entre les besoins de l'entreprise et la proposition de crédit

Ici, il s'agit de vérifier l'adéquation entre les besoins de financement de l'entreprise et le crédit sollicité. Après vérification si cela correspond, le crédit sera octroyé sinon il sera revu à la baisse ou refusé si ce n'est pas justifié.

5.5.3. Gestion du risque de change

Il se définit comme un risque financier résultant des mouvements défavorables du taux de change d'une monnaie vis-à-vis d'une autre. Pour une bonne gestion du risque de change, le trésorier mesure, suit le taux de change sur le marché et établit des limites de position de change pour la banque. En général, les banques pallient à la diminution de ce risque soit par la méthode de neutralisation du risque de change ou par la méthode de couverture du risque de change.

La BRM effectue des opérations en devises ce qui l'expose au risque de change. Elle a donc mis en place un système particulier de gestion du risque de change afin de diminuer ses effets. Les dispositions de gestion du risque de change à la BRM peuvent être classées en deux catégories : les dispositions internes et les dispositions externes.

5.5.3.1 Les dispositions internes

Il s'agit des techniques de couvertures internes contre le risque de change. Ces techniques passent par :

- la détermination des taux quotidiens de change : d'abord grâce au logiciel BLOOMBERG dont elle dispose, la BRM prend connaissance de la cotation des devises chaque matin. Ensuite, dans un fichier Excel programmé pour calculer les taux de change journaliers, le trésorier saisit la cotation transmise par BLOOMBERG des devises les plus utilisées dans ses opérations (USD, CAD, GBP, CHF) pour connaître le taux de change indicatif de la journée. Enfin, les taux de change déterminés sont envoyés aux autres départements de la banque qui se chargent d'effectuer leurs opérations conformément à ces taux qui demeurent inchangés toute la journée ;
- l'établissement du BLOTTER : les transactions en devises figurent dans le «blotter» de la BRM. Il permet de connaître en temps réel la position des comptes domiciliés à l'étranger. C'est donc un outil de suivi de la position de change et de détermination des résultats de change. Le trésorier a donc une meilleure visibilité sur sa trésorerie en devises ;
- la limitation de l'activité de change : afin de rendre plus efficace son dispositif interne de diminution du risque de change, la BRM a instauré des limites dans l'activité des opérations de change comme la fixation d'un solde maximum et minimum de devises à avoir dans ses comptes, l'interdiction au trésorier de spéculer sur le cours des devises, le respect de la position de change la plus faible et des prises de position qui se font en fonction des opérations du jour ou juste à usage de couverture.

5.5.3.2 Les dispositions externes

Cette disposition externe est la pratique du change à terme. En fait, l'absence de la BRM sur le marché international des changes, l'oblige à effectuer des achats et ventes à terme de devises par l'intermédiaire d'un correspondant pour son propre compte.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de connaître comment s'effectue la gestion de trésorerie au sein de la BRM. Nous retenons que le trésorier de la BRM réalise les beaucoup d'activités comme il est prévu dans la réglementation bancaire en ce qui concerne la gestion de la trésorerie à savoir : gestion de la liquidité, gestion des risques, gestion de portefeuille titres.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE A LA BRM

Après la description de la gestion de trésorerie à la BRM, nous allons procéder à son analyse. Celle-ci portera sur la gestion du risque de liquidité, de contrepartie et enfin de change. Nous nous baserons sur les outils utilisés, les systèmes mis en place, le bilan et les ratios recommandés par la BCEAO. Cette dernière recommande plusieurs ratios, mais dans le cadre de notre étude nous retiendrons les suivants : le coefficient de liquidité et le coefficient de couverture des emplois à moyens et long termes par des ressources stables. Pour l'analyse de la trésorerie, nous utiliserons les rapports annuels 2012 agréés.

6.1. Analyse du risque de liquidité

Avant de procéder à une analyse, nous allons d'abord présenter les résultats obtenus à la suite de notre collecte de données. Ensuite, l'analyse se basera essentiellement sur le bilan et les ratios sélectionnés.

6.1.1. Présentation et analyse des grandes masses du bilan

La collecte des données nous a permis d'avoir le bilan certifié 2012. Ensuite, pour une meilleure analyse du bilan, nous l'avons regroupé en deux (02) grandes masses que sont : les opérations avec la clientèle et les opérations de trésorerie et interbancaires. Les tableaux ci-dessous les résumant.

a- Présentation des grandes masses du bilan

➤ Les opérations avec la clientèle

Tableau 8: Situation des emplois-ressources à la BRM

EMPLOIS		RESSOURCES	
Rubriques	Montants (FCFA)	Rubriques	Montants (FCFA)
Portefeuille d'effets commerciaux	8 837	Comptes ordinaires créditeurs	20 891
Autres concours à la clientèle	24 601	Dépôts à terme reçus	7 058
Comptes ordinaires débiteurs	3 997	Compte d'épargne à régime spécial	71

Crédits à moyens terme	10 845	Dépôts de garanties reçus	5 021
Crédits à long terme	306	Bons de caisse	28 463
Affacturage	15 711	Autres sommes dues	322
Créances rattachées	629	Dettes rattachées	435
Créances en souffrance	2 607		
Total	67 533	Total	62 261

Source : BRM (2012).

➤ **Les opérations de trésorerie et interbancaires**

Tableau 9: Les opérations de trésorerie et interbancaires

ACTIF		PASSIF	
Rubriques	Montants (FCFA)	Rubriques	Montants (FCFA)
Billets et monnaies	57	Comptes ordinaires créditeurs	320
Comptes ordinaires débiteurs	6 665	Autres comptes de dépôts créditeurs	1530
Autres compte de dépôts débiteurs	-	Compte d'emprunts	93 457
Compte de prêts	4 880	Dettes rattachées	173
Créances rattachées	-		
Titres de placements	96 985		
Total	108 587	Total	95 480

Source : BRM (2012).

Ce tableau retrace les opérations de trésorerie du bilan au 31/12/2012. Les comptes ordinaires débiteurs au niveau du tableau comprennent les avoirs à vues auprès de la BCEAO, des établissements de crédits implantés au sein de l'UEMOA et des correspondants bancaires en Europe. Les comptes de prêts comprennent les prêts accordés aux banques et établissements financiers.

Les autres comptes de dépôts créditeurs comprennent les dépôts à terme reçus des établissements de crédit. Les comptes d'emprunt englobent les refinancements obtenus de la BCEAO au titre des adjudications périodiques, des emprunts à terme obtenus auprès des établissements de crédit et les pensions à terme.

Le portefeuille de titres de placement comprend pour l'essentiel des titres du marché monétaire (bons du trésor) et des obligations émises par adjudications organisées par la BCEAO.

b- Analyse des grandes masses du bilan

La situation des Emplois-Ressources clientèle obtenue à partir du bilan au 31/12/2012, fait ressortir un déficit des ressources sur les emplois de 5 272 millions. En partant de ce résultat, nous pouvons dire que les opérations avec la clientèle ne génèrent pas assez de ressources pour faire face aux emplois.

Le ratio emplois/ressources qui correspond à $67\,533/62\,261$ nous donne un taux de 108%.

Les crédits à moyens et long terme accordés aux clients s'élèvent au total à 11 151, représentant donc 17% des opérations emplois. Les dépôts à terme des clients s'élèvent à 7 129 soit 11% des ressources. Le ratio prêts/dépôts qui en découle est égal à $11\,151/7\,129$ nous donne un taux de 156% alors que la norme recommandée est 75% au maximum.

Ces ratios calculés indiquent tout simplement que la banque octroie plus de prêts à la clientèle qu'elle ne reçoit de dépôts de celle-ci.

L'analyse du tableau des opérations de trésorerie fait ressortir un excédent de 13 107 égal au total trésorerie actif moins total des trésorerie passif (108 587-95480). Le coefficient de rendement sur les opérations de trésorerie s'élève à 12% ($13\,107/108\,587$).

Les emprunts interbancaires acquis (93 457), ont été investi sur les titres de placement (96 985) étant donné l'activité de marchés de la BRM.

6.1.2. Analyse des ratios prudentiels

Sur la base du rapport annuel 2012 certifié, nous intéresserons particulièrement au coefficient de liquidité et au coefficient de couverture des emplois à moyens et long terme par des ressources stables.

6.1.2.1. Analyse du coefficient de liquidité

Il est le premier indicateur sur la liquidité de la banque. Le ratio de liquidité prend la forme d'un rapport entre d'une part, au numérateur, les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme (trois mois maximum), et d'autre part, au dénominateur, le passif exigible à court terme ou les engagements par signature susceptibles d'être exécutés à court terme (trois mois maximum). Le ratio ainsi défini, s'applique à l'ensemble des banques et établissements financiers autorisés, à recevoir des fonds du public. Il est retenu la notion de durée résiduelle ou durée restant à courir pour le calcul du ratio.

Le numérateur du coefficient de liquidité est constitué par :

- les disponibilités en caisse ;
- les avoirs à vue et à trois (3) mois maximum à la Banque Centrale, au Centre des Chèques Postaux (CCP) et au Trésor public ;
- les avoirs à vue et à trois (3) mois maximum au niveau des banques et correspondants bancaires, chez les autres institutions financières et les institutions internationales non financières ;
- 90% de la partie des concours sains à la clientèle à court terme d'une durée maximale de trois (3) mois; les crédits dont l'échéance n'est pas fixée ne sont pas pris en considération. Par concours sains, il convient d'entendre les crédits bénéficiant d'accords de classement et ceux non classés dans les créances en souffrance ;
- à concurrence de 35% de leur montant, les crédits bénéficiant d'accords de classement et effectivement éligibles aux interventions de l'Institut d'émission et ayant une durée résiduelle excédant trois (3) mois ;
- les titres appartenant aux établissements assujettis, selon le barème ci-après :
 - o 100 % du montant net des titres de placement et des titres d'investissement, bénéficiant d'une garantie de rachat ou de liquidité de l'Institut d'émission ;

- 90 % du montant net des titres de placement et des titres d'investissement, autre que ceux prévus à la rubrique 1) ci-dessus (notamment les titres d'Etat ne bénéficiant pas de garantie de rachat de la BCEAO), mais ayant au plus trois (3) mois à courir ;
 - 50 % du montant net des titres de placement, des titres d'investissement et des titres immobilisés de l'activité de portefeuille, autres que ceux prévus aux rubriques 1) et 2) ci-dessus, mais faisant l'objet d'une cotation sur la marché officiel de l'UEMOA (Bourse Régionale des Valeurs mobilières) ou sur un marché étranger organisé ;
 - 35 % du montant net des titres de placements, des titres d'investissement et des titres immobilisés de l'activité de portefeuille, autres que ceux prévus aux rubriques 1), 2) et 3) ci-dessus, mais éligibles aux interventions de l'Institut d'émission et ayant plus de trois (3) mois à courir.
- Les valeurs en recouvrement ou à l'encaissement reçues des correspondants et de la clientèle avec crédit immédiat.

Le dénominateur du coefficient de liquidité comprend :

- l'ensemble des engagements à l'égard de l'Institut d'émission, quelles qu'en soient la forme (réescompte, pension, avance) et la durée ;
- les comptes créditeurs à vue ou à trois (3) mois maximum des banques et correspondants bancaires, des CCP, du Trésor public, des autres institutions financières et des institutions internationales non financières ;
- les comptes disponibles par chèque ou virement de la clientèle, à concurrence de 75% ;
- les comptes créditeurs divers, à hauteur de 75 % ;
- les bons de caisse et les dépôts à terme de la clientèle, à trois (3) mois maximum ;
- les comptes d'épargne à régime spécial, disponibles à vue ou à trois (3) mois maximum à hauteur de 15% de leur montant ;
- les emprunts obligataires et les autres emprunts, à trois (3) mois maximum de durée résiduelle ;
- les titres à libérer dans un délai de trois (3) mois au plus ;
- les autres dettes exigibles à vue et à trois (3) mois maximum ;
- 15% des engagements hors bilan suivants :
 - crédits confirmés, part non utilisée ;

- engagements sous forme d'acceptation, d'aval, de caution et autres garanties.

La prise en compte de ces différents éléments ont permis de calculer le ratio de liquidité de la BRM à fin 2012 qui s'élève à 52%.

Interprétation

Le bilan est décomposé en deux zones de maturités, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau 10: Durée des actifs et passifs

Actif	0 à 3 mois	> 3 mois
Passif	0 à 3 mois	> 3 mois

Source : Nous-mêmes

La norme BCEAO exige un minimum de 75%. Autrement dit, les créances exigibles (actifs à moins de 3 mois) doivent être au moins égales à 75% des passifs à moins de 3 mois.

Le ratio de liquidité de la BRM s'est établi en 52% à décembre. Ce non-respect du ratio s'explique pour deux raisons. La première cause est le décalage relevé au niveau des opérations avec la clientèle et la deuxième cause est liée à l'activité même de la banque étant donné qu'elle n'est pas une banque de détail.

6.1.2.2 Analyse du coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables

Ce coefficient est défini par un rapport comportant respectivement au numérateur et au dénominateur les éléments suivants :

Sont retenus au numérateur :

- les fonds propres de base, retenus dans le cadre de la réglementation sur la couverture des risques, déduction non faite des participations, des dotations des succursales et de tous autres emplois constituant des fonds propres ou assimilés chez d'autres banques et établissements financiers ;

- les fonds propres complémentaires déterminés dans le cadre de la réglementation sur la couverture des risques, sans limitation par rapport aux fonds propres de base ;
- les dépôts dont la durée résiduelle supérieure à deux (02) ans ;
- les ressources d'une durée résiduelle supérieure à deux (02) ans, obtenues des banques et autres institutions financières ;
- les emprunts obligataires et autres emprunts dont la durée résiduelle excède deux (02) ans ;
- toutes autres ressources dont la durée résiduelle est supérieure à deux (02) ans.

Le dénominateur est composé :

- des immobilisations nettes des amortissements et provisions, y compris les titres de sociétés immobilières détenus ;
- des dotations des succursales et agences à l'étranger des titres de participation ;
- des titres de placement dont la durée résiduelle de remboursement excède deux (02) ans, à l'exception des titres bénéficiant de la garantie de rachat de la BCEAO ;
- des effets publics et assimilés ainsi que des titres d'emprunts d'Etat détenus et dont la durée résiduelle est supérieure à deux (02) ans ;
- des crédits en souffrance (impayés, immobilisés, douteux et litigieux) non couverts par des provisions ;
- des crédits sains dont la durée résiduelle excède deux (02) ans ;
- des concours aux banques et autres institutions financières dont la durée résiduelle est supérieure à deux (02) ans ;
- de tous autres actifs dont le recouvrement ne peut être obtenu avant un délai.

Les banques et les établissements financiers doivent limiter, dans une certaine proportion, leurs risques sur un même bénéficiaire ou une même signature, ainsi que sur l'ensemble des bénéficiaires dont les concours atteignent un niveau donné de leurs fonds propres effectifs. La notion de fonds propres à prendre en considération est celle retenue dans le cadre de la réglementation sur la couverture des risques.

Il convient de retenir à la fois les risques au bilan, y compris les titres détenus et les engagements hors bilan. Les pondérations à appliquer à chaque catégorie de risques ainsi que les garanties adossées aux risques sont celles adoptées pour la règle de couverture des risques.

Les crédits de campagne et les crédits garantis par nantissement de marchés publics sont inclus dans le champ d'application de la règle de division des risques. Le montant total des risques pouvant être pris sur une seule et même signature, est limité à 75 % des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier.

Par ailleurs, le volume global des risques atteignant individuellement 25% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier, est limité à huit (08) fois le montant des fonds propres effectifs de l'établissement concerné.

Le ratio de couverture des emplois à moyen terme par des ressources stables est de 63% à fin 2012 contre une norme de 50% au minimum. Le respect de ce ratio montre que la BRM ne fait pas une transformation excessive de ressources à vue en emplois à moyens et long terme. Cela s'explique par son activité. Etant une banque de marchés et d'affaires, elle dispose d'assez de ressources stables capables de financer largement les emplois à moyens et long terme.

6.2. Analyse de la gestion du risque de contrepartie

Tenant en compte que la BRM opère dans l'espace UEMOA, il est impératif pour elle de se conformer aux exigences de l'union. L'examen des états financiers des clients, les renseignements sur le client, la mise en place de garanties sont tous utiles qu'indispensables. Toutes ces analyses réalisées par la BRM se font sur la base des normes en vigueur au sein de l'UEMOA.

Nous pouvons donc affirmer que les techniques d'anticipation du risque de contrepartie énoncée dans le chapitre 5 sont conformes aux exigences de la norme bancaire et minimise l'exposition de la BRM au risque de contrepartie.

6.3. Analyse de la gestion du risque de change

Les instruments de couverture contre le risque de change tels que présentés dans le chapitre précédent ne donnent pas toutes les garanties de sécurité et de fiabilité nécessaires. Notre analyse portera sur la pratique de la gestion de change au sein de la BRM.

De la description de la gestion du risque de change au sein de la BRM, nous relevons les points suivants :

a- Sur le plan interne

- la règle de position de change nulle obéit à la logique de l'impossibilité de spéculer sur les cours des devises. Elle est fondée sur une prudence absolue et favorise donc une exposition minimale au risque de change et améliore la visibilité quant à sa survenance ;
- la tenue du blotter se révèle d'une grande efficacité parce qu'elle permet au trésorier de connaître sa position de change par devise, la valeur des gains ou des pertes et de servir d'outils de contrôle interne ;
- l'absence de spéculation par le trésorier assure la sécurité de la banque et diminue la prise de risque.

On peut donc conclure que, sur le plan interne, les méthodes de gestion du risque de change utilisées au sein de la BRM sont efficaces. Le système mis en place permet d'éviter les désagréments causés par les variations du risque de change. La banque arrive à se couvrir totalement et pleinement contre ce risque.

b- Sur le plan externe

Sur ce plan, la méthode adoptée lui permet d'éviter les torts du risque de change parce que le change à terme est adapté à tous les montants et revêt une grande souplesse. Aussi, cette méthode permet d'éliminer le risque de change sans incidence sur la trésorerie et de connaître à l'avance son coût de revient.

Nous avons aussi relevé:

- la qualification du personnel ;
- une bonne diffusion de l'information : grâce à sa collaboration avec tous les départements de la banque, la SDM reçoit les informations de manière anticipée ce qui lui permet de prendre les dispositions nécessaires pour les réaliser. Par conséquent sa trésorerie est rarement troublée ;
- un suivi et un contrôle permanents est fait sur les titres acquis (la date de remboursement ; le taux retenu ; les modalités de remboursements, etc.) ;
- une bonne séparation des tâches qui permet un contrôle effectif des opérations ;
- le non-respect du coefficient de liquidité et du coefficient de couvertures des emplois à moyen et long terme.

6.4. Recommandations

Améliorer ou donner d'autres horizons à la gestion de trésorerie à la BRM suppose la résolution d'un certain nombre de problèmes. C'est dans cet ordre d'idée que nous formulons les recommandations suivantes à l'endroit de la SDM :

- octroyer plus de crédit court terme et les renouveler chaque fois, en vue d'améliorer le ratio de liquidité;
- renforcer le pôle de gestion actif-passif ;
- parvenir à une saisie automatique des données au lieu d'une saisie manuelle qui augmente les risques d'erreurs ;
- mobiliser davantage de ressources en :
 - o identifiant les différentes catégories de ressources à mobiliser ;
 - o choisissant les mécanismes permettant d'obtenir les ressources ;
 - o ciblant les fournisseurs de ressources.

Conclusion de la deuxième partie

Cette partie nous a permis de cerner dans sa globalité la BRM qui fait l'objet de l'étude. Nous avons donc pu analyser gestion de la trésorerie de la banque à partir de son bilan et de certains ratios recommandés par la BCEAO ainsi que de ses systèmes de gestion de risque mis en place. Tout au long de l'analyse, des points forts et faibles ont été relevés. A la suite de ces constats, des recommandations qui paraissent efficaces et adaptables à la structure ont été proposées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Toute institution financière doit assurer sa pérennité. Une bonne gestion et plus précisément celle de la trésorerie est alors indispensable. Ainsi, dans ce document, nous nous sommes intéressés à la gestion de trésorerie dans le domaine bancaire. Les contributions de ce travail sont doubles : théoriques et pratiques.

L'analyse théorique de ce sujet nous a permis de :

- comprendre la gestion de trésorerie dans sa globalité : nous retenons que c'est un ensemble de moyens, mécanismes et décisions qui permettent à une entreprise de prévoir et de gérer des flux, d'anticiper et de prévenir les risques financiers afin d'assurer sa solvabilité et sa liquidité.
- connaître et comprendre les principaux standards en matière de gestion de trésorerie bancaire que sont les normes internationales, la loi bancaire, le dispositif prudentiel.

Dans l'ensemble, nous avons pu mieux cerner les contours théoriques de notre thème.

Suite à cette revue théorique poussée de notre sujet, nous avons effectué dans la partie pratique une analyse de la trésorerie de la Banque Régionale de Marchés.

De l'analyse, nous avons constaté que la gestion de la trésorerie mis en place est pertinente. Toutefois, quelques points d'améliorations ont été relevés et des propositions ont été faites afin de renforcer l'efficacité de la gestion de la trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE

Annexe1 : questionnaire

QUESTIONNAIRE

- 1) Comment définirez-vous la gestion de la trésorerie au sein de la banque ?
- 2) Quelles sont les missions qui sont assignées au trésorier de la banque ?
- 3) Quelles sont les limites des compétences assignées au trésorier ?
- 4) Est-ce qu'il est mis à la disposition du trésorier un manuel de procédure ?
- 5) De quels moyens disposez-vous pour assurer la gestion de trésorerie ?
- 6) La mobilisation des ressources sur le marché comment s'effectue-t-elle ?
- 7) Comment sont gérés les déficits et excédents de liquidité ?
- 8) L'activité de la banque lui permet-elle d'assurer sa liquidité ?
- 9) La banque a-t-elle déjà connu des crises de liquidité ?
- 10) Comment sont gérées les tensions de trésorerie ?
- 11) Quels types de risques rencontrés vous dans la gestion de la trésorerie ?
- 12) Quels sont les impacts des risques sur la gestion de trésorerie ?
- 13) Les comptes auprès des correspondants comment sont-ils gérés ?
- 14) Respectez-vous les normes de gestion de la BCEAO ?
- 15) Quels sont les différents problèmes rencontrés au niveau de l'exécution quotidienne des tâches de trésorerie ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

❖ **Ouvrages**

- 1) BARRY Mamadou (2009), *Audit et Contrôle Interne*, 371 pages.
- 2) BERNET-ROLLANDE Luc (2012), *Principes de technique bancaire*, 25^{ème} édition Paris DUNOD, 533 pages.
- 3) BESSIS Joël (2007), *Gestion des risques et gestion actif-passif des banques*, Paris DALLOZ, 574 pages.
- 4) DEBEAUVAIS Maurice, SINNAH Yvon (2000), *Gestion Globale du risque de change*, 2^{ème} édition Paris ECONOMICA, 410 pages.
- 5) DE COUSSERGUES Sylvie (2007), *Gestion de la Banque : du diagnostic à la stratégie*, 5^{ème} édition Paris DUNOD, 272 pages.
- 6) DE LA BRUSLERIE Hubert (2012), *Trésorerie d'entreprise: Gestion des liquidités et des risques*, 3^{ème} édition Paris DUNOD, 707 pages.
- 7) DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire*, 2^{ème} édition Paris DUNOD, 354 pages.
- 8) DOV OGIEN (2008), *Comptabilité et Audit Bancaire*, 2^{ème} édition Paris DUNOD, 532 pages.
- 9) FORGET Jack (2005), *Gestion de Trésorerie*, Paris Editions d'Organisation, 239 pages.
- 10) GELAIN Jean-Marie (1992), *La comptabilité Bancaire*, Paris Revue Banque, 250 pages.
- 11) KEISER Anne Marie (2007), *Gestion Financière*, Paris Edition ESKA, 282 pages.
- 12) La HACHETTE (2010), *Dictionnaire*, 1883 pages.
- 13) LEROY Michel (1999), *Gestion de trésorerie*, Edition SODIFOR, 324 pages.
- 14) MADERS Henri-Pierre, Jean Luc MASSELIN (2009), *Contrôle interne des risques*, 2^{ème} édition Paris Editions d'Organisations, 261 pages.
- 15) MARMUZE Christian (1998), *Gestion de trésorerie*, Vuibert Entreprise, 297 pages.
- 16) MEUNIER Henri, François DE BAROLET et Pierre BOULMER (2006), *la trésorerie des entreprises*, 2^{ème} édition Paris DUNOD, 177 pages.
- 17) REYMOND Antoine (2009), *Quelles sont les méthodes et techniques de gestion qui permettent aux trésoriers de PME de tendre vers une trésorerie Zéro?*, 49 pages.

- 18) ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean François (2011), *Gestion de la trésorerie*, 2^{ème} Edition Paris DUNOD, 422 pages.
- 19) ROUYER Gérard, CHOINEL Alain (1996), *la Banque et l'Entreprise : techniques actuelles de financement*, Paris Revue de Banque, 413 pages.
- 20) SARDI Antoine (2005), *Pratiques de la Comptabilité Bancaire*, Paris Edition AFGES, 420 pages.
- 21) SELMER Caroline (2003), *Construire et Défendre son Budget*, Paris DUNOD, 235 pages.
- 22) SION Michel (2006), *Gérer la Trésorerie et la Relation Bancaire : Principes de gestion opérationnelle*, 4^{ème} édition Paris DUNOD, 297 pages.
- 23) SIRUGUET Jean- Luc, GIL Gérard (2001), *Le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques*, Paris Revue Banque, 561 pages.
- 24) SOW Ousseynou (2010), *La sécurisation des engagements bancaires dans les états-parties au traité de l'OHADA*, Nouvelles Editions Numériques Africaines (NENA) Sénégal, 308 pages.
- 25) Van GREUNING Hennie et BATRANOVIC Sonja (2004), *Analyse et Gestion du Risque Bancaire*, Edition ESKA, 384 pages.
- 26) VERNIMMEN Pierre, LE FUR Yann et QUIRY Pascal (2010), *Finance d'entreprise*, 8^{ème} Edition Paris DALLOZ, 1198 pages.
- 27) VERNIMMEM Pierre, LE FUR Yann et QUIRY Pascal (2012), *Finance d'entreprise*, 10^{ème} Edition Paris DALLOZ, 1191 pages.
- 28) ZAMBOTTO Christian et ZAMBOTTO Mireille (2006), *Gestion financière : finance d'entreprise*, 7^{ème} Paris DUNOD, 152 pages.

❖ **Autres documents**

- 29) BCEAO(1994), *Plan comptable bancaire de l'UMOA*, volume 1, Dakar, 271 pages.
- 30) BRM (2012), *Manuel de Procédures de la Trésorerie*, 55 pages.
- 31) UEMOA (2008), *Loi portant sur la réglementation bancaire de l'UMEOA*, 28 pages.

❖ **Sources internet**

- 32) BCEAO (2012), Le dispositif prudentiel de l'UEMOA ; <http://www.bceao.int/>
- 33) DOC-ETUDIANT (2012), la gestion de trésorerie bancaire, www.doc-etudiant.fr/Methodologie/Outils-danalyse/Exposé-La-gestion-de-trésorerie-bancaire-106758/1.html
- 34) FIMARKET (2012), La liquidité bancaire, www.fimarkets.com/pages/liquidité.php
- 35) VERNIMMEN (2014), <http://www.vernimmen.net>

CESAG - BIBLIOTHEQUE