



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Ges

**CESAG Banque Finance –Comptabilité
Contrôle et Audit
(CESAG-BF CCA)**

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

**Promotion 8
(2013-2015)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**DIAGNOSTIC DE LA GESTION DE LA
TRESORERIE DANS UNE INSTITUTION
FINANCIERE EN VUE DE SON OPTIMISATION:
Cas de la BANK OF AFRICA BENIN**

Présenté par :

Camelias Sandrine K. ADJOVI

Dirigé par :

M. Emmanuel AGUESSY

Trésorier à la Bank Of Africa-

Bénin

AVRIL 2015

DEDICACE

Nous dédions ce travail :

- A nos parents Colette de SOUZA et Servais ADJOVI, que le Tout Puissant les protège et que le succès soit toujours de notre côté afin qu'ils bénéficient des fruits de ces sacrifices.
- A nos sœurs Cristelle et Corinne ADJOVI, que ce travail soit le vôtre.
- A Bernard DOGBRE pour sa présence et son soutien.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nous remercions tout le corps professoral du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) et particulièrement :

- M. Moussa YAZI, Directeur de la Formation et Chef du département Banque-Finance-Comptabilité-Contrôle et Audit (BFCCA) pour ses nombreux conseils ;
- M. Fulgence BAGUI, Assistant de programmes du département Banque-Finance-Comptabilité-Contrôle et Audit (BFCCA) et Mme Fatou DIOP, Assistante du Chef du département Banque-Finance-Comptabilité-Contrôle et Audit (BF-CCA), pour leur disponibilité.

Nos remerciements à l'équipe de BOA-Bénin pour sa pleine collaboration et son soutien durant notre travail de recherche, notamment à :

- M. Emmanuel AGUESSY, notre maître de mémoire, pour son soutien, sa disponibilité et son encadrement ;
- M. Faustin AMOUSSOU, Directeur Général de la BOA-Bénin ; Mme Brigitte GRANGE, Directrice Générale Adjointe pôle Financier et Risques de la BOA-Bénin ; M. Nicaise AGBODJOGBE, Directeur Financier de la BOA-Bénin ; M. Apollinaire AKLOSSOU, Trésorier de la BOA-Bénin ;
- M. Hyppolite HOUNDJI, M. Raoul AVOGNON, Mme Taïbath AKADIRI, Mme Olivia HODONOU et tout le personnel de la Direction Financière de la BOA-Bénin qui a su faire preuve d'esprit d'équipe, de patience et de disponibilité malgré leurs nombreuses préoccupations pour nous guider tout au long de notre stage.

Nos remerciements vont également à l'endroit de nos parents, tantes, sœurs et amis de même qu'à nos camarades de classe pour leur franche collaboration.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD :	Agence Française de Développement
AFH :	African Financial Holding
ALM :	Assets Liabilities Management
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BMTN :	Bon à Moyen Terme Négociable
BOA-Bénin:	Bank Of Africa-Bénin
BOAD :	Banque Ouest Africaine de Développement
BSF:	Bon des Sociétés Financières
BT:	Billet de Trésorerie
BTCC :	Bon du Trésor en Compte Courant
CA :	Conseil d'Administration
CDN:	Certificat Dépôt Négociable
CEDEAO :	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
COMESA :	Common Market for Eastern and Southern Africa
CS :	Comité des Sages
CT:	Court Terme
DAI	Direction de l'Audit Interne
DAJ :	Direction des Affaires Juridiques
DF :	Direction Financière
DPB :	Direction de la Production Bancaire
DRC :	Direction du Recouvrement et du Contentieux
DRH :	Direction des Ressources Humaines
EAC :	East African Community
EIB	Emprunt Inter-Bancaire
FCFA:	Franc des Communautés Financière d'Afrique
FCP :	Fonds Commun de Placement
GAB :	Guichet Automatique Bancaire
GIE :	Groupement d'Intérêt Economique
IFU :	Imprimé fiscal Unique
MCCE :	Mouvement Comptable des Correspondants à l'Etranger
OPCVM:	Organisme de Placements Collectifs en Valeurs Mobilières

PACA :	Plan d'Action Commercial Annuel
PCB :	Plan Comptable Bancaire
PIB	Prêt Inter-Bancaire
PME :	Petites et Moyennes Entreprises
PROPARCO :	Promotion et Participation pour la Coopération Economique
PTD:	Plan Triennal de Développement
RCCM :	Registre de Commerce et de Crédit Mobilier
SACD :	Southern African Development Community
SFI :	Société financière Internationale
SICAV :	Société d'Investissement à Capital Variable
SWIFT:	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
TARGET2 :	Tran-European Automated Real-time Gross
TCN:	Titre de Créance Négociable
UEMOA:	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA :	Union Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Exemple d'un plan de financement.....	30
Tableau 2 : Budget de trésorerie	31
Tableau 3 : Répartition du capital de la BOA-Bénin entre les principaux actionnaires	45
Tableau 4 : Détermination du coefficient de liquidité.....	71
Tableau 5 : Evaluation en millions de francs du BFP de la BOA-BENIN	72
Tableau 6 : Tableau de détermination de taux de couverture.....	73
Tableau 7 : Données de couverture des transferts.....	74

LISTE DES FIGURES

Figure 1: modèle d'analyse	38
Figure 2: Répartition du capital de la BOA-Bénin entre ses principaux actionnaires.....	46
Figure 3: Présentation des résultats relatifs à la faible couverture des transferts de devises par la BCEAO	74
Figure 4: Productivité de la BOA-Bénin	75
Figure 5: Produit Net Bancaire de la BOA-Bénin.....	76

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Liste des filiales du groupe boa avec leurs années de création.....	86
Annexe 2 : Fiche signalétique de la BOA-Bénin	87
Annexe 3: Organigramme de la BOA Bénin	88
Annexe 4 : Etat des besoins courants	89
Annexe 5 : Situation des correspondants	92
Annexe 6 : Position extérieure	94
Annexe 7 : Ventilation des dispositions par Etat	95
Annexe 8 : Variation des facteurs autonomes de la liquidité bancaire	96
Annexe 9 : Emprunts interbancaires	97
Annexe 10 : Prêts interbancaires	98
Annexe 11 : Résultats des émissions de bons et obligations réalisées au titre de l'année 2014 par les États de l'UMOA (Union Monétaire Ouest Africaine)	99

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE	7
CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA TRESORERIE	9
1.1 Concept de trésorerie	9
1.2 Missions et place du trésorier	12
1.2.1 Missions du trésorier	13
1.2.2 Place du trésorier	14
CHAPITRE 2 : GESTION DE LA TRESORERIE	16
2.1 Notion de gestion de la trésorerie	16
2.1.2 Objectifs de la gestion de la trésorerie	17
2.1.3 Opérations de trésorerie bancaire	18
2.1.3.1 Opérations interbancaires	18
2.1.3.2 Processus de gestion de la trésorerie d’une banque	20
2.1.3.3 Principaux indicateurs de performances de la trésorerie d’une banque	22
2.1.4 Difficultés liées à la gestion de la trésorerie	24
2.2 Conditions pour une gestion optimale de la trésorerie dans une banque	25
2.2.1 Gestion actif-passif ou ALM (Assets Liabilities Management)	26
2.2.1.1 Démarche de l’ALM	26
2.2.1.2 Gestion des risques liés à la trésorerie	27
2.3 Outils de prévision et moyens d’optimisation de la gestion de la trésorerie	28
2.3.1 Outils de prévision	28
2.3.1.1 Plan de financement	29
2.3.1.2 Budget de trésorerie	31
2.3.1.3 Tableau de bord de gestion de la trésorerie	34
2.3.2 Moyens d’optimisation de la gestion de la trésorerie	34
2.3.2.1 Equilibrage entre les banques	34
2.3.2.2 Arbitrage entre placements/découvert	34

2.3.2.3	Utilisation des crédits à court terme	35
2.3.2.4	Utilisation des placements à court terme.....	35
2.3.2.5	Sécurisation des transactions.....	35
2.3.2.6	Contrôle des conditions bancaires	35
2.3.2.7	Gestion des différents risques liés à la gestion de la trésorerie.....	36
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....		37
3.1	Présentation du modèle d'analyse.....	37
3.2	Outils de collecte des données.....	38
3.2.1	Observation.....	39
3.2.2	Recherche documentaire.....	39
3.2.3	Entretien.....	39
3.2.4	Analyse des données	40
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DE LA BOA-BENIN		42
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA BOA-BENIN		44
4.1	Historique, missions et objectifs de la BOA-Bénin	44
4.1.1	Historique de la BOA Bénin	44
4.1.2	Missions de la BOA	46
4.1.3	Objectifs de la BOA.....	47
4.2	Activités de la BOA-Benin	48
4.2.1	Produits aux particuliers.....	48
4.2.2	Offres à la clientèle commerciale (entreprise)	48
4.2.3	Autres produits	48
4.3	Structure organisationnelle et organigramme de la banque	49
CHAPITRE 5 : GESTION DE LA TRESORERIE A LA BOA-BENIN.....		54
5.1	Description de la gestion de la trésorerie locale.....	54
5.2	Description de la gestion trésorerie internationale.....	60
5.2.1.1	Cotation des devises.....	60
5.2.1.2	Approvisionnement des comptes.....	60
5.2.1.3	Opérations en devises	61
5.2.1.4	Etude des dossiers de demande de couverture par la BCEAO	62
5.3	Etats périodiques de suivi de la trésorerie.....	64
5.3.1	Etat des besoins courants (annexe 3 page 87)	64
5.3.2	Situation des correspondants (annexe 4 page 88)	65

5.3.3	Position extérieure des banques (annexe 5 page 91).....	65
5.3.4	Ventilation des dispositions par Etat (annexe 6 page 93).....	66
5.3.5	Suivi des facteurs autonomes de liquidité bancaire (annexe 7 page 94)	66
5.3.6	Etat des Emprunts Interbancaires par pays (annexe 8 page 95).....	67
5.3.7	Etat des Prêts Interbancaires par pays (annexe 9 page 96)	67
CHAPITRE 6 : DIAGNOSTIC DE LA GESTION DE LA TRESORERIE ET RECOMMANDATIONS.....		68
6.1.	Diagnostic de la gestion de la trésorerie	68
6.1.2	Diagnostic des différentes opérations effectuées.....	68
6.1.2.1	Opérations liées à la gestion de la trésorerie locale	68
6.1.2.3	Opérations liées à la gestion de la trésorerie internationale.....	69
6.2	Diagnostic des états de suivi de la gestion de la trésorerie.....	70
6.2.1	Etat de besoins courants et situation des correspondants.....	70
6.2.2	La ventilation des dispositions par Etat	70
6.2.3	Les états des données du marché monétaire	71
6.2.4	Données relatives à l'étude de la liquidité	71
6.2.5	Données relatives au besoin en fonds propres.....	72
6.2.6	Données relatives à la faible couverture des transferts de devise par la BCEAO .	73
6.2.7	Données relatives à la productivité de la BOA-Bénin	75
6.2.8	Données relatives au produit net bancaire.....	76
6.2.9	Plan de trésorerie et tableau de bord de la BOA Bénin	77
6.3	Recommandations	78
6.3.1	Recommandations liées aux problèmes de la gestion de trésorerie à l'internationale.....	78
6.3.2	Recommandations liées aux problèmes de la gestion de la trésorerie locale.....	78
6.3.3	Recommandations liées aux états de suivi de la trésorerie	79
6.3.4	Recommandations liées à la surliquidité de la trésorerie.....	80
6.3.5	Recommandations liées à la faible couverture des transferts de devises par la BCEAO	80
6.4	Conditions de mise en œuvre	81
CONCLUSION GENERALE		83
ANNEXES.....		85
BIBLIOGRAPHIE		100

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La crise bancaire de 2008 a révélé que la régulation financière, lorsqu'elle connaît des dysfonctionnements dans un pays, peut avoir des conséquences néfastes sur les acteurs de l'intermédiation financière dans le reste du monde. Au nombre de ces conséquences, on peut noter la cessation de paiement des institutions financières qui résulte du risque de liquidité auquel une organisation pourrait être exposée. Cette situation participe à la non-atteinte des objectifs de cette organisation (qui sont entre autres la création de la valeur ajoutée, la création d'emplois et la réalisation de bénéfice).

En conséquence, la survie ou l'évolution d'une entité dépend inévitablement des opérations réalisées avec son environnement au regard de la fluidité de ses flux de trésorerie. Dès lors, la maîtrise de la gestion de la trésorerie apparaît comme un outil performant de concordance entre les flux d'entrée et les flux de sortie permettant donc d'assurer la liquidité et la solvabilité de l'entreprise. A cet effet, l'entreprise doit pouvoir être en mesure d'honorer ses engagements ou obligations envers ses partenaires économiques et financiers sous la contrainte du maintien d'une encaisse minimum. Dans ce cadre, la gestion de la trésorerie doit donc constituer le cœur de l'ouvrage d'une entreprise.

Pour DE LA BRUSLERIE & al. (2003 :1), « La gestion de la trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise. Elle en constitue le bras armé. Autrefois simple élément de la direction financière de l'entreprise, la trésorerie est dorénavant une entité cohérente et multiforme qui devient dans la grande entreprise la manifestation opérationnelle de la fonction financière, cela au moment où cette dernière assume un rôle stratégique croissant. »

La gestion de la trésorerie doit donc être plus rigoureuse. Les professionnels et spécialistes du domaine, ont développé des outils et des mécanismes performants pour une gestion optimale de la trésorerie. Ces outils ont été élaborés sur la base de la théorie de la gestion des stocks des modèles de Baumol (1952) et de Wilson et Within (1953). De plus la nécessité d'une gestion efficace de la trésorerie a acquis une place dominante au sein des entreprises. La fonction du trésorier a beaucoup évolué. En effet, il ne gère plus uniquement les cash-flows comme auparavant, mais gère d'une part, l'ensemble des ressources financières de l'entreprise à court, moyen et long terme et d'autre part, l'organisation du système financier dans son ensemble.

En outre, la gestion de la trésorerie appelle à trouver un équilibre entre la maximisation de rentabilité des placements des excédents de trésorerie de l'entreprise et sa solvabilité. Dans ce sens, madame Patricia BARBIZET (Présidente de l'Association Française des Trésoriers

d'Entreprises de 1980 à 1982 et Directrice Financière du Groupe PINAULT de 1989 à 1992) a écrit dans « Finance d'entreprise » 1. Exploitation et trésorerie page 10 : « Gestionnaire d'encaissement et de décaissement, le Trésorier est devenu gestionnaire des dettes et de placement, puis gestionnaire de l'ensemble des risques financiers. L'apparition des nouveaux instruments financiers, l'abolition du contrôle des changes, ont bousculé bien des barrières que l'on croyait infranchissables entre court et long terme. Parallèlement à ce mouvement et à ces créations de nouveaux produits, de nouveaux types de risques sont apparus, qu'il faut également maîtriser : risque de liquidité d'un instrument, risques de marché, risque de contrepartie, etc... »

Dès lors, l'importance d'une gestion journalière de la trésorerie trouve sa justification dans la nécessité de suivre journallement les soldes de la trésorerie afin d'opter pour des décisions de transactions appropriées. L'absence d'une gestion efficiente pourrait entraîner un ralentissement des activités de l'entreprise et inévitablement agir négativement sur son résultat comptable.

Contrairement aux entreprises où le trésorier s'évertue à faire entrer le maximum de liquidité et à contrôler et minimiser les sorties non productives, les banques ont une autre approche et d'autres priorités. Ainsi, elles font une distinction entre les dépôts de la clientèle et les autres disponibilités. La difficulté majeure en termes de gestion de la trésorerie au niveau des banques se situe principalement dans la recherche d'un bon équilibre entre la combinaison des instruments et processus permettant de parvenir à une gestion sans équivoque de la trésorerie et la minimisation du risque d'exposer la structure à un déséquilibre financier.

La complexité de la gestion de la trésorerie entraîne des risques du fait des difficultés qui en découlent. Les causes de ces difficultés sont entre autres :

- la rareté des ressources ;
- l'insuffisance de ressources humaines de qualité ;
- les risques de perte de change ;
- l'étendue des instruments de gestion des risques.

Ces causes peuvent engendrer les conséquences ci-après :

- inefficacité de la gestion de la trésorerie ;
- manque d'anticipation ou d'optimisation de la gestion de la trésorerie ;
- difficultés à honorer les engagements pris.

Pour pallier cette difficulté, certaines dispositions peuvent être prises à savoir :

- la réalisation des prévisions en collaboration avec les différents départements ;
- l'organisation de formations de mise à niveau pour l'équipe de la trésorerie ;
- la mise en place d'instruments de couverture bien adaptés contre le risque de change ;
- la gestion efficace et efficiente des risques liés à la gestion de la trésorerie ;
- la gestion optimale de la trésorerie.

La solution que nous retenons et qui permettrait de pallier cette difficulté majeure est une gestion optimale de la trésorerie.

De l'entretien avec les membres du service trésorerie de la banque nous pouvons dire que le service de la trésorerie de la Bank of Africa Bénin (BOA-Bénin) a mis en place un dispositif lui permettant d'assurer la gestion des ressources de la banque. Son objectif est de rentabiliser ses ressources en multipliant les placements et en minimisant les décaissements non productifs. Cependant, en dépit des moyens matériels et humains mobilisés, la trésorerie de la banque enregistre des manques à gagner. L'exemple le plus éloquent est l'utilisation des devises étrangères par la trésorerie pour effectuer la plupart des opérations de transfert pour son propre compte ou pour le compte de ses clients. Cette approche expose sa rentabilité au risque de change.

Un diagnostic de la gestion de la trésorerie devrait être fait afin de connaître la situation actuelle de la trésorerie de la BOA-Bénin en vue d'améliorer sa gestion. Ceci justifie le principal centre d'intérêt de notre étude sur la gestion de la trésorerie de la banque à savoir : La gestion de la trésorerie au sein de la Bank Of Africa Bénin est-elle optimale?

De cette question principale, découlent des interrogations spécifiques que sont :

- Comment gérer la trésorerie dans une banque?
- Quelles sont les caractéristiques d'une gestion optimale de la trésorerie d'une banque ?
- Comment optimiser la gestion de la trésorerie dans une banque?
- Quelles sont les dispositions pratiques de la mise en place d'une gestion efficace de la trésorerie dans une banque?

C'est donc dans l'optique de mieux cerner cette partie de la gestion financière qu'au cours de notre stage effectué à la trésorerie de la BANK OF AFRICA BENIN, le thème suivant a retenu notre attention pour la rédaction de notre mémoire de fin d'études : « Diagnostic de la

gestion de la trésorerie dans une institution financière en vue de son optimisation: cas de la Bank Of Africa Bénin. »

L'objet principal de cette étude est d'identifier les différents problèmes qui entravent une optimisation de la gestion de la trésorerie dans cette institution financière et de proposer des approches de solution.

De manière spécifique, il s'agira de :

- connaître les caractéristiques d'une gestion optimale de la trésorerie ;
- mener des réflexions sur l'état des lieux afin de faire ressortir les atouts et surtout les faiblesses du mode de gestion actuel de la trésorerie de la BOA-Bénin ;
- identifier les moyens permettant d'accroître la performance du service trésorerie de la BOA-Bénin.

Du fait de notre court temps de stage et des informations accessibles, nous limiterons notre étude aux :

- opérations entre la BOA Bénin et la BCEAO ;
- opérations sur le marché interbancaire ;
- opérations sur le marché de change au comptant.

Cette étude permettra à la BOA-Bénin de bénéficier du regard d'un œil extérieur sur les problèmes de gestion de sa trésorerie afin de l'aider à optimiser cette gestion à travers le maintien et le perfectionnement de son mode de gestion afin d'en tirer meilleur parti.

Elle nous permettra, nous étudiante, de mettre en pratique les enseignements théoriques reçus au cours de notre formation, de nous renseigner sur les problèmes de gestion de la trésorerie dans une banque comme la BOA-Bénin et d'approfondir nos connaissances techniques en matière de mode de gestion de la trésorerie en milieu bancaire. Elle représente aussi une opportunité de réflexion sur les moyens de gestion de la trésorerie qui constitue un problème majeur pour toute institution financière.

Dans notre approche méthodologique, cette étude s'articulera autour de deux parties en dehors de l'introduction et de la conclusion générales à savoir :

- la première qui abordera la revue de littérature à travers une approche théorique, un modèle d'analyse et la méthodologie de collecte des données adoptée;

- après une présentation de la BOA-Bénin, la seconde partie sera entièrement consacrée au diagnostic de la gestion de sa trésorerie à travers une analyse et des recommandations en vue d'une optimisation de la gestion de la trésorerie.

Un diagnostic de la gestion de la trésorerie de la BOA-Bénin sera ainsi fait afin de détecter les faiblesses et de suggérer des recommandations à cette imposante banque de la place financière de Cotonou au Bénin.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE
LA GESTION DE LA TRESORERIE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

La gestion de la trésorerie est l'une des fonctions les plus délicates dans une entreprise en pleine évolution. En effet, il est important pour une entreprise de surveiller quotidiennement ses encaissements et ses décaissements et de pouvoir anticiper les éventuels écarts afin d'y remédier.

De nos jours, la fonction de la gestion de la trésorerie ne se limite plus à veiller à maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux divers engagements de l'entreprise, mais elle consiste aussi à couvrir les risques des taux d'intérêt et de change.

Dans le secteur bancaire contemporain, la trésorerie est un service important compte tenu de sa participation au produit net bancaire et de son rôle dans le bilan de la banque. Elle est garante de la santé financière de la banque.

Dans cette première partie de notre étude nous aborderons, dans un premier temps, les généralités sur la trésorerie, dans un deuxième temps, les bonnes pratiques pour optimiser la gestion de la trésorerie dans une banque, puis dans un troisième temps, nous présenterons notre méthodologie de recherche.

CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA TRESORERIE

La trésorerie est une activité essentielle pour les entreprises, les administrations publiques ainsi que pour les institutions financières.

Aujourd'hui, la gestion de la trésorerie poursuit principalement deux objectifs à savoir:

- ❖ permettre aux institutions financières, en l'occurrence les banques, de faire face, au jour le jour, à leurs engagements. Cet objectif traditionnel est généralement appelé l'objectif de liquidité, ou la gestion du risque de liquidité ;
- ❖ toutefois, avec l'évolution récente du système financier caractérisé par l'essor des marchés de capitaux et des échanges internationaux, l'instabilité des changes et des taux d'intérêt qui en ont résulté, une nouvelle mission a été confiée à la fonction de trésorerie : la gestion des risques de taux et de change.

Ainsi, la trésorerie constitue un indicateur de la santé financière aussi bien d'une entreprise que d'une banque, de sa solvabilité et de sa rentabilité.

Dans ce chapitre, nous aborderons le concept de trésorerie et présenterons les missions et la place du trésorier dans une entreprise en général.

1.1 Concept de trésorerie

La notion de trésorerie est généralement présentée sous diverses approches selon le secteur et l'aspect que l'auteur veut mettre en avant.

Dans le dictionnaire « LAROUSSE », la trésorerie est définie comme étant « un ensemble des actifs liquides d'une entreprise ou d'une association ».

Plusieurs autres auteurs ont défini la trésorerie comme étant un moyen de paiement afin de faire face aux engagements pris par l'entreprise. Il s'agit entre autres de LEROY (1999 :9), pour qui « la trésorerie représente les liquidités dont dispose une entreprise à un instant précis et qu'elle peut immédiatement utiliser pour faire face à des décaissements. »

HONORE (2000 :33) considère également la trésorerie comme un moyen de paiement. En effet, pour lui, « La trésorerie représente l'ensemble des fonds dont dispose l'entreprise pour assurer ses paiements à court terme et faire face aux échéances que génère son activité. »

A l'instar de LEROY et HONORE, VERNIMMEN (2002 :349), considère que « la trésorerie est le cash dont dispose l'entreprise quoi qu'il arrive (même si la banque décidait de ne plus lui prêter à court terme), et quasi immédiatement (il lui faut juste le temps de débloquer ses placements à court terme) ; ce qu'elle peut faire à tout moment. »

La trésorerie est cependant vue sous une autre approche par d'autres auteurs. En effet, selon MEUNIER (2006 : 67) « la trésorerie d'une entreprise est la différence entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité ».

La notion de trésorerie dispose donc d'une ambiguïté qui ne permet pas de lui attribuer une définition standard. Néanmoins, de ces définitions, nous pouvons convenir que la trésorerie d'une entreprise est la disponibilité après le point des encaissements et les décaissements.

Ainsi notons qu'elle peut être soit excédentaire, soit déficitaire. Dans le premier cas, il y a plus d'encaissements que de décaissements et il est recommandé de placer l'excédent. Dans le second cas, il y a plus de décaissements que d'encaissements et il est recommandé de mener les actions nécessaires pour y remédier.

Aussi, la trésorerie est définie suivant deux approches : l'approche par le bilan et l'approche par les flux.

➤ L'approche par le bilan

Suivant l'approche par le bilan, on distingue l'approche patrimoniale et l'approche fonctionnelle.

La conception patrimoniale, selon GAUGAIN (2007 :6), « est surtout une analyse statique de détection d'un risque de faillite créée et utilisée essentiellement par le secteur bancaire et financier ». L'objectif de l'analyse patrimoniale est de dresser un inventaire des éléments du patrimoine de l'entreprise et d'estimer le niveau de risque en termes de liquidité et de solvabilité.

Quant à l'approche fonctionnelle, « elle repose sur une analyse financière privilégiant le fonctionnement économique de l'entreprise et en l'occurrence les opérations effectuées par l'entreprise » (GAUGAIN 2007 :16). C'est également une analyse statique du risque de faillite.

Cette conception de la trésorerie par l'approche du bilan rejoint la perception de CONSO (1997) qui la définit comme étant l'aptitude de l'entreprise à maintenir un degré de liquidité suffisant pour assurer en permanence sa solvabilité : c'est la différence entre les éléments permanents et les éléments du cycle d'exploitation.

C'est pourquoi, en considérant d'une part les besoins comme les moyens de production et les besoins liés au cycle d'exploitation (les besoins d'investissement et les besoins en fonds de roulement), d'autre part les Ressources comme les Fonds propres, les dettes à long terme et les ressources liées au cycle d'exploitation (les capitaux permanents), nous pouvons déduire que :

$$\text{Trésorerie Nette} = \text{Capitaux Permanents} - \text{Besoins d'Investissements} - \text{Besoins en Fonds de Roulement}$$

Hors, la part des capitaux permanents n'ayant pas été absorbée par le financement des besoins d'investissement est appelée Fonds de Roulement (FR) disponible pour financer les Besoins en Fonds de Roulement (BFR), ainsi on aura :

$$\text{Trésorerie Nette} = \text{Fonds de roulement (FR)} - \text{Besoins en Fonds de Roulement (BFR)}$$

Selon GARSAULT et PRIMARI (1997), la Trésorerie Nette permet d'ajuster le fonds de roulement au Besoin en fonds de Roulement. En ce sens, elle a une fonction d'équilibrage des emplois et des ressources.

En plus de la trésorerie Nette, il y a la trésorerie potentielle et la trésorerie zéro. La trésorerie potentielle, selon SION (2003 :6), « représente la trésorerie nette et les réserves de crédit et placements dont dispose l'entreprise ». En effet, elle prend en compte les éléments suivants :

- la capacité théorique d'endettement non utilisée ;
- la contrepartie des engagements pris sur le marché à terme ;
- l'incidence de certaines décisions comme le règlement comptant des fournisseurs en contrepartie d'un escompte.

Quant à la « trésorerie zéro », ou l'encaisse zéro elle peut être définie, d'après de la BRUSLERIE (2012 :9), comme une règle de bonne gestion consistant à ce que le trésorier évite l'apparition d'excédents de trésorerie. Les excédents doivent faire l'objet d'un placement systématique afin d'éviter toute encaisse oisive qui pourraient impliquer des coûts d'opportunités.

D'après GAUGAIN (2007 :28), « la détermination de la trésorerie peut être réalisée soit par l'analyse patrimoniale soit par l'analyse fonctionnelle. Dans les deux cas, l'information est intéressante mais pourtant insatisfaisante dans la mesure où il s'agit d'une mesure à un

moment donné, sur la situation bilancielle statique ». C'est donc pour pallier cette insuffisance que l'analyse par les flux a été développée par plusieurs auteurs.

➤ L'approche par les flux

Suivant l'approche par les flux, on distingue trois types de flux de trésorerie à savoir : les flux de trésorerie liés à l'activité, les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements et les flux de trésorerie liés aux opérations de financement.

LEROY (2001 :21) estime que « la trésorerie est la différence entre les nombreux flux entrant et sortant dont les causes sont liées à la vie économique globale de l'entreprise »

« La trésorerie résulte donc de la somme des flux de trésorerie générés au niveau de l'activité, de l'investissement et du financement. » (GAUGAIN, 2007 :39).

L'essence même de la trésorerie est donc d'être continuellement en mouvement. Pour la piloter, il faudrait donc une capacité d'anticipation sur les flux financiers et de réaction pour vite procéder en permanence à des arbitrages. Cette perception de la notion de trésorerie par les flux constitue son approche dynamique et vise à donner le film de son évolution.

Ainsi est définie la trésorerie en général par certains auteurs. Notre étude se portant sur la trésorerie dans une banque, nous pouvons à partir de la définition de la trésorerie en entreprise, donner une définition de la trésorerie d'une banque puisque la banque est avant tout une entreprise qui fournit des produits et services bancaires. La trésorerie bancaire peut alors se définir comme étant la différence d'une part entre les ressources dont elle dispose (les dépôts de la clientèle) et les emplois (les différents prêts accordés, les placements financiers) d'autre part.

1.2 Missions et place du trésorier

L'activité du trésorier s'organise autour de deux grandes préoccupations : la gestion des liquidités et la gestion des risques financiers dans l'entreprise. La première plus traditionnelle concerne les flux monétaires. La seconde, plus moderne, recouvre essentiellement le risque de taux de change et le risque de taux d'intérêt.

Le trésorier fait partie du top management. A ce titre, il participe de façon mesurable à la construction du résultat de l'entreprise ou de la banque.

Le trésorier d'entreprise sera jugé particulièrement sur sa capacité à cerner les différentes composantes du « Résultat financier » (charges financières et pertes de change d'une part ; et

d'autre part, produits financiers et gains de change) de façon à l'améliorer et à bonifier en conséquence le résultat net comptable.

Le trésorier de banque regardera l'incidence de tout ce travail sur la « Marge Brute d'intermédiation » et sur le Produit Net Bancaire.

1.2.1 Missions du trésorier

Selon DE LA BRUSLERIE (2012 :11), les missions du trésorier peuvent être listées comme suit :

- Prévoir les soldes de trésorerie jour par jour en date de valeur,
- Rechercher et sélectionner les moyens de financement et les garanties bancaires adéquats,
- Définir une politique de relation bancaire et négocier avec les partenaires bancaires,
- Gérer les flux monétaires d'exploitation et hors exploitation,
- Appréhender, évaluer et gérer le risque de change,
- Appréhender, évaluer et gérer le risque de taux d'intérêt,
- Suivre et contrôler la trésorerie des filiales,
- Contrôler les comptes bancaires,
- Concevoir et mettre en place un système d'information,
- Définir une organisation du ou des départements « trésorerie » et instaurer des procédures,
- Négocier avec d'autres départements de l'entreprise (notamment de la comptabilité)
- Assurer une assistance technique et organisationnelle aux filiales ou aux autres départements de l'entreprise en matière financière,
- Eviter le risque technique ou le risque de non maîtrise de la technicité d'un instrument ou d'une position financière,
- Evaluer le risque de contreparties financières,
- Analyser les résultats de la trésorerie,
- Sécuriser les flux de paiement, les crédits et les placements,
- Participer à la définition de politiques de risque de change et de taux d'intérêt,

- Rendre compte à la Direction Générale de l'évolution des positions financières de l'entreprise.

Pour Michel SION, (2003 :27), le trésorier a cinq missions du trésorier que sont :

- assurer la liquidité de l'entreprise ;
- réduire le coût des services bancaires ;
- améliorer le résultat financier ;
- gérer les risques financiers CT ;
- assurer la sécurité des transactions.

Outre ces missions, le trésorier doit détenir certaines qualités et aptitudes telles que :

- la discrétion : il ne peut divulguer les opérations financières qu'il enregistre qu'avec l'autorisation du Directeur Général ;
- l'ordre : il doit pouvoir justifier les écritures et fournir rapidement les pièces justificatives ;
- la rigueur : ses comptes doivent être vérifiés au centimètre près. La mise à jour de son journal de trésorerie ne doit souffrir d'aucun retard. Il doit conserver la pièce justificative de chaque opération effectuée ;
- la recommandation : le trésorier doit s'interdire de confondre les comptes de l'entreprise avec les siens. Ainsi, il doit éviter de retirer des espèces de la caisse de la société contre une remise de chèque ;
- la clarté : la première qualité du document présentant le bilan financier d'une entreprise est sa simplicité et sa clarté. Il faut que tous les adhérents le comprennent facilement.

D'après SION (2003 :29), le trésorier doit :

- être un organisateur, créer de façon stricte une démarche de gestion quotidienne ;
- être un technicien, maîtriser les différentes fonctions de son logiciel de trésorerie ;
- savoir anticiper, développer une capacité à prévoir les flux futurs de trésorerie sur différents horizons de temps ;
- être un communicateur, pouvoir convaincre les fonctions opérationnelles de l'importance de lui fournir des données exactes en temps voulu.

1.2.2 Place du trésorier

Le métier du trésorier et celui du comptable sont différents mais complémentaires. Selon SION (2003 :27-29) :

- dans les petites entreprises, la fonction de trésorerie est assurée par le comptable, voire par le chef d'entreprise lui-même ;
- dans les moyennes et grandes entreprises, les fonctions sont indépendantes sous la dépendance hiérarchique du Directeur Général :
- dans les groupes internationaux, la fonction est assurée au niveau du groupe pour des raisons d'homogénéité de la politique en matière de trésorerie, en distinguant trois départements : les opérations en euros, les opérations en devises et le back office.

Conclusion

Nous pouvons retenir de ce chapitre que la trésorerie est une fonction essentielle de l'entreprise. Elle est l'ensemble des choix et procédés permettant d'assurer un équilibre entre la solvabilité et la rentabilité de l'entreprise. Aussi, le trésorier doit avoir certaines qualités lui permettant de mener à bien sa mission, à savoir : la discrétion, l'ordre, la rigueur, la précision et la clarté. Sa place dans l'entreprise dépend de la taille de cette dernière ; qu'il s'agisse d'une petite entreprise, d'une moyenne ou d'une grande, ou encore d'un groupe international. Après une vue globale de la notion de trésorerie, nous aborderons dans le chapitre suivant la gestion de la trésorerie dans une entreprise en général, puis dans une banque en particulier.

CHAPITRE 2 : GESTION DE LA TRESORERIE

Dans le chapitre précédent, nous avons parlé de la trésorerie en général. Cependant pour mieux cerner notre thème, il nous faudra aborder le concept de gestion de la trésorerie car savoir ce qu'est la trésorerie, est une chose mais comprendre son fonctionnement ; comprendre comment elle est gérée en est une autre. D'où l'essence du présent chapitre.

Ainsi, nous verrons la notion de gestion de trésorerie dans un cadre général puis dans une banque en particulier, nous verrons ensuite les conditions pour une gestion optimale de la trésorerie dans une banque, les outils de prévisions et moyens d'optimisation de la gestion de la trésorerie.

2.1 Notion de gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie est définie par plusieurs auteurs. Au nombre de ces auteurs, nous avons De La BRUSLERIE (2012 :3), pour qui, « la gestion de la trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise. Elle en constitue le bras armé. Entité cohérente et multiforme, la trésorerie d'entreprise implique le maniement de techniques bancaires et d'instruments financiers sophistiqués. Elle obéit à des principes d'actions cohérentes et à des procédures rigoureuses ».

Nous pouvons citer un autre auteur ; il s'agit de LEROY (2001 :21), pour qui, « la gestion de la trésorerie consiste à gérer les fonds à court terme, et à assurer la solvabilité de l'entreprise dans les meilleures conditions tout en optimisant la rentabilité des fonds. Elle permet aussi de négocier des financements à court terme de nature indispensable ».

La gestion de la trésorerie regroupe de ce fait, l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer, à moindre coût, le maintien de l'équilibre financier quotidien de l'entreprise.

La banque étant avant tout une entreprise, gérer la trésorerie dans une banque, c'est prendre des décisions, des mesures qui permettront au trésorier de s'assurer que la différence entre les ressources de la banque et ses avoirs reste positive afin de permettre à la banque à faire face à ses engagements.

2.1.2 Objectifs de la gestion de la trésorerie

D'après MARMUSE (1988), la gestion de la trésorerie occupe une place décisive au sein de la fonction financière d'une entreprise. Une entreprise avec une trésorerie « malade » ne peut donc assurer la continuité de son exploitation.

L'importance de la gestion de la trésorerie tient du fait qu'elle soit rattachée à toutes les autres fonctions de l'entreprise car, que ce soient des actes juridiques ou commerciaux, ils aboutissent la plupart du temps à un encaissement ou un décaissement.

La gestion de la trésorerie a plusieurs objectifs que sont entre autres: optimiser les placements, calculer le coût réel des principaux financements, minimiser les charges, s'assurer du bon fonctionnement des comptes bancaires, éviter la situation de cessation des paiements.

Au vu de ces différents objectifs, nous pouvons déduire que la gestion de la trésorerie a deux objectifs principaux que sont la rentabilité et la solvabilité.

Selon LE VERNIMMEN (2014 :57) « La solvabilité traduit l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses engagements en cas de liquidation, c'est-à-dire d'arrêt de l'exploitation et de mise en vente des actifs. Une entreprise peut donc être considérée comme insolvable dès lors que ses Capitaux propres sont négatifs : elle doit en effet plus qu'elle ne possède. »

La rentabilité, quant à elle, d'après LE VERNIMMEN « se compose de la rentabilité économique et de la rentabilité des capitaux propres dont la différence ne traduit que l'impact de la structure financière. La rentabilité économique est la rentabilité comptable de l'outil industriel alors que la rentabilité des capitaux propres est égale au rapport du résultat net sur les capitaux propres ».

La banque étant une entreprise partage ces objectifs en sus de ceux liés à son secteur d'activités. En effet, certains principes de la gestion des liquidités doivent toujours être respectés ; à savoir :

- le maintien de liquidités suffisantes pour assurer le financement approprié aux besoins des clients (prêts, remises documentaires, crédits documentaires...);
- le maintien d'une marge de sécurité en cas de besoins imprévus en liquidités.

- le placement des fonds liquides de manière à répondre à l'exigence de sécurité et aux besoins en liquidités.

2.1.3 Opérations de trésorerie bancaire

Selon CHARRERON (2013 : 33), les opérations de trésorerie regroupent en fait la quasi-totalité des opérations réalisées entre établissements de crédit (par opposition aux opérations réalisées avec la clientèle).

Parmi les opérations de la trésorerie, nous avons donc les opérations interbancaires, les opérations de pension, les opérations en devise, les opérations sur le marché des titres négociables.

2.1.3.1 Opérations interbancaires

Il s'agit des opérations effectuées entre les banques avec comme intermédiaire la banque centrale. Ces opérations se passent sur le marché interbancaire qui permet à la banque de prêter de l'argent à ses pairs ou de leur en emprunter, lorsque le montant de ses dépôts est supérieur ou inférieur au montant de crédits demandés. C'est un marché dit de gré à gré et toutes les opérations qui y sont effectuées sont soumises au contrôle de la banque centrale.

✓ Comptes ordinaires

Les comptes ordinaires (encore appelés comptes de correspondants) sont des comptes « à vue » et comprennent deux types de comptes : les comptes « Nostri » et les comptes « Lori ».

Selon Charreron & al. (2013 :38), « Pour un établissement de crédit donné « A » :

- les comptes « Nostri » sont les comptes que cet établissement a ouverts auprès d'un autre établissement « B » (dans ce cas, c'est l'établissement « B » qui établit les relevés de compte et procède au décompte des intérêts pour son client « A »). Ces comptes doivent faire l'objet par « A » de réconciliations journalières afin de s'assurer que toutes les opérations souhaitées apparaissent sur le relevé de compte et seulement celles-là et qu'il n'y a pas d'escroquerie ou d'erreur par exemple ;
- les comptes « Lori » sont les comptes ouverts par d'autres établissements chez « A » : ces établissements sont clients de « A » et peuvent présenter un risque de crédit. C'est l'établissement « A » qui établit alors les relevés de compte et procède au décompte des intérêts. »

✓ Prêts et emprunts

« Il s'agit d'opérations en blanc (absence de garantie de remboursement autre que la parole donnée) conclues en vertu d'une convention expresse passée avec des établissements de crédit pour une durée au plus égale à un jour ouvrable (prêts/ emprunts au jour le jour) ou pour une durée, supérieure à un jour ouvrable, décidée d'un commun accord (prêts/ emprunts à terme) ». (Charreron & al., 2013 :38).

✓ Opérations de pensions

Les valeurs reçues ou données en pension (encore appelées « repo ») sont des opérations de mises en pension de valeurs réalisées avec des établissements de crédit. « Une pension est une cession (au comptant) d'éléments d'actif assortie d'un accord (irrévocable) par lequel le cédant s'engage à reprendre et le cessionnaire à rétrocéder à un prix et à une date convenus ces mêmes éléments d'actif. Il en ressort une comptabilisation identique à celle d'un prêt garanti (valeurs reçues en garanties) ou d'un emprunt garanti (valeurs données en garanties). » (Charreron & al., 2013 :38).

En d'autres termes, il s'agit d'un prêt de cash garanti par des titres : le cédant a besoin d'espèces et détient des titres, ce qui lui permet d'obtenir du cessionnaire (qui détient les espèces) un prêt à un taux plus avantageux que s'il n'avait pas la garantie des titres à offrir.

D'après l'article 32 du Règlement n° 15/2002/CM/UEMOA relatif aux systèmes de paiement dans les États membres de l'Union Économique Et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), les valeurs, titres ou effets mentionnés ci-dessus sont :

- les valeurs mobilières inscrites à la côte officielle d'un marché UEMOA ou étranger ;
- les titres de créances négociables sur un marché réglementé UEMOA ou étranger ;
- les effets publics ou privés ;
- d'une manière générale, toutes les créances autres que les bons de banque, représentées par un titre négociable sur un marché.

✓ Opérations en devises

La devise est une monnaie étrangère différente de celle de son pays. Elle est cotée sur le marché des devises (marché des changes ou forex). Elle peut être convertible contre d'autres devises ou non. Les opérations en devises sont donc les opérations qui se font sur le marché des changes. Dans le lexique finance du site trader-finance.fr , « Une opération de change est

un échange ou une conversion d'une devise en une autre devise. Il en existe différentes catégories : le change manuel, le change comptant, le change à terme ou le swap de change.

Avec le change manuel, il va s'agir de convertir de l'espèce ou des avoirs en compte en une monnaie étrangère sous forme papier.

L'opération de change comptant consiste à échanger deux devises, à un cours négocié immédiatement, avec une livraison usuellement de deux jours ouvrés (parfois un jour) après la date de négociation : on parle de valeur spot.

L'opération de change à terme permet à une entreprise ou à une banque de fixer dès aujourd'hui un prix futur d'achat ou de vente d'une devise contre une autre devise avec livraison des deux devises X temps plus tard. Cet engagement est normalement irrévocable. Le swap de change est une double opération de change. D'une part, une opération de change comptant exécutée dès la mise en place du contrat et d'autre part un change à terme. Le swap de change permet à son initiateur de se procurer immédiatement des devises, puis de les revendre au dénouement du swap, à un cours négocié lors de la mise en place du contrat. »

✓ Opérations sur le marché des titres négociables

Le marché des titres de créance est comme le marché interbancaire une composante du marché monétaire. Il permet un accès facile des opérateurs aux marchés financiers et est ouvert à tous les opérateurs économiques.

Selon la décision n°397/12/2010 portant règles, instruments et procédures de mise en œuvre de la politique de la monnaie et du crédit de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, les titres de créances négociables (TCN) sont des « titres émis au gré de l'émetteur, négociables sur un marché réglementé (monétaire en l'occurrence), qui présentent chacun un droit de créance pour une durée déterminée. Ils sont émis sous forme matérialisée ou dématérialisée. Ils sont stipulés au porteur ou tenus en compte ordinaire auprès d'un intermédiaire habilité ou d'un Dépositaire central/Banque de règlement. Ils comprennent les bons de la BCEAO, les bons du Trésor, les billets de trésorerie, les certificats de dépôt, les bons des établissements financiers, les bons des institutions financières régionales dans les Etats membres de l'UMOA ».

2.1.3.2 Processus de gestion de la trésorerie d'une banque

Il s'agit des actions menées par le trésorier dans l'exercice de ses fonctions à savoir : l'analyse prévisionnelle de la liquidité, l'ajustement ou le suivi de la liquidité, le nivellement des comptes en devises, le suivi de la position extérieure, le système d'information de la trésorerie.

✓ Analyse prévisionnelle de la liquidité

La prévision de liquidité d'un jour J s'appuie sur le solde de la fin de la journée J-1, auquel vont venir s'associer tous les flux entrants et sortants prévisionnels de la journée J.

✓ Ajustement ou le suivi de la liquidité

L'ajustement ou le suivi de liquidité permet de n'avoir ni un solde de compte trop moindre ni trop élevé.

Lorsque le solde du compte de la banque centrale est débiteur, la banque est obligée de payer des pénalités qui sont sous la forme de prêts facturés à un taux décourageant. De même, lorsque le solde du compte de correspondant est débiteur, la banque se verra facturer des agios élevés.

Lorsque le solde est excessivement créditeur, la banque paie, d'une part des coûts d'opportunité et d'autre part l'excédent n'est pas rémunéré ce qui constitue un manque à gagner pour la banque car elle aurait eu des intérêts si elle avait placé cet excédent.

Il revient donc au trésorier d'ajuster quotidiennement la liquidité contenue dans les différents comptes de la banque pour qu'elle ne soit ni trop élevée, ni trop moindre.

✓ Nivellement des comptes en devise

La banque a un compte principal sur lequel elle centralise l'essentiel de sa trésorerie et des comptes annexes chez d'autres intermédiaires. « Le nivellement consiste à provisionner chaque compte annexe du montant suffisant pour couvrir le solde prévisionnel de fin de journée, et centraliser le reste sur le compte principal. Il s'agit donc de transferts de compte à compte, qui sont initiés par le back office » (FIMARKETS, 2013). Selon Jean-Louis et Jean-Marie Cardebat (2010 :384), « le nivellement s'effectue sur des comptes exprimés dans la même devise. L'opération de nivellement doit être effectuée pour chaque devise en cas de comptes multidevises ».

✓ Suivi de la position extérieure

La position extérieure de la banque est égale au solde net entre ses avoirs et ses dettes auprès de ses correspondants à l'étranger. Ce suivi de la position extérieure est retracé par un mouvement comptable des comptes des correspondants à l'étranger (MCCE) tenu par la banque ainsi que la BCEAO, et répertorie quotidiennement toutes les opérations émises comme reçues. C'est cet état qui permet d'identifier la position longue ou la position courte de la banque à l'extérieur.

✓ Système d'information de la trésorerie

Les principaux systèmes d'information au niveau de la gestion de trésorerie bancaire sont : TARGET2 (en Europe), STAR (UEMOA) et SWIFT.

Selon la banque de France, Target2 est un système à règlement brut en temps réel (RTGS). Les transactions sont réglées en monnaie banque centrale, de façon continue, sur une base brute.

STAR-UEMOA est le système régional de règlement brut en temps réel des transactions d'importance systémique (notamment les gros montants).

SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) est une société privée dont l'objet est d'assurer le fonctionnement d'un réseau international de communication électronique entre acteurs de marchés. La plupart des banques et de plus en plus d'acteurs non bancaires sont adhérentes au SWIFT. Sur ce réseau, les participants échangent des messages standardisés relatifs aux ordres d'achat et de vente, aux confirmations d'exécutions de transactions, aux instructions de règlement-livraison, aux ordres de paiement. (FIMARKET 2013).

2.1.3.3 Principaux indicateurs de performances de la trésorerie d'une banque

Il est fait obligation aux banques de respecter un certain nombre de normes de gestion sous forme notamment de ratios. Il peut s'agir du ratio de liquidité et du ratio de l'équilibre de la structure financière qui sont destinés à sécuriser l'ensemble du système bancaire en ce sens qu'ils permettent de garantir la liquidité et l'équilibre de la structure financière.

Outre ces deux ratios, l'apport de la comptabilité est indispensable pour mesurer la viabilité de l'entreprise. De ce fait, trois autres ratios sont importants pour analyser la situation financière de l'entreprise. Il s'agit du ratio de capacité d'endettement, du ratio d'autonomie financière et du ratio de trésorerie.

✓ Ratio de liquidité

La liquidité des établissements de crédit provient de la transformation d'échéance des emplois liquides sur les ressources exigibles. La norme fixée par les organes de tutelle déduit la liquidité du rapport entre les actifs disponibles et réalisables à court terme (trois mois maximum) et le passif exigible ou les engagements (ou engagement par signature) susceptibles d'être exécutés à court terme (trois mois maximum). Ce ratio doit être supérieur à 75% selon la lettre d'information du Plan Comptable Bancaire (PCB) N°2000-01 du 1er janvier 2002 de la BCEAO. Il permet aux banques de faire face à un retrait total de leurs dépôts à moins de trois mois.

✓ Ratio de l'équilibre de la structure financière

C'est un ratio qui désigne le niveau de couverture des emplois à moyen et long terme, par les ressources stables. Pour l'équilibre de la structure financière, la BCEAO indique que le rapport ressources stables et emplois à moyen et long terme doit être fixé à un minimum de 50% (entré en vigueur le 01/01/2013) et prend en compte des ressources et emplois d'une durée supérieure à deux ans.

✓ Ratio de capacité d'endettement

De ce ratio découle la capacité de l'entreprise à s'endetter auprès du système bancaire. Il est le rapport des ressources propres sur les dettes à moyen et long terme et doit être supérieur à 1 ce qui signifierait que les dettes ne sont pas supérieures à l'apport des différents associés.

✓ Ratio d'autonomie financière

Le ratio d'autonomie financière permet de mesurer la part du financement en propre dans l'ensemble des financements de l'entreprise, y compris les financements à court terme. Il est déterminé en faisant le rapport entre les capitaux propres et le total du bilan. La fourchette pour un ratio acceptable se situe entre 20 et 25%.

✓ Ratio de trésorerie

Le ratio de trésorerie est calculé en divisant les actifs à court terme dont le stock a été exclu, par les engagements à court terme (le passif exigible). Il doit être supérieur à 1.

2.1.4 Difficultés liées à la gestion de la trésorerie

Les difficultés liées à la gestion de la trésorerie peuvent être regroupées en deux catégories selon ROUSSELOT & al. (1999 :14) que sont : les problèmes structurels et ceux conjoncturels.

Les problèmes structurels sont les problèmes à moyen et long terme qui résultent souvent des difficultés telles que l'insuffisance du fonds de roulement. Les principales causes peuvent être :

- de grands investissements réalisés sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- des immobilisations financières trop importantes (prise de contrôle de sociétés, achat de titre de participation) ;
- une insuffisance des capitaux permanents due à la faiblesse du capital de l'entreprise, au sous-endettement à moyen et long terme de l'entreprise, à la faiblesse des bénéfices mis en œuvre et aux pertes successives.

D'autres problèmes résultent du besoin en fonds de roulement dont les causes peuvent être :

- des niveaux de stocks trop importants ;
- Des crédits en faveur des clients trop longs ;
- des crédits accordés par les fournisseurs trop courts.

Les problèmes conjoncturels quant à eux, concernent le court terme. Il peut s'agir de ceux qui résultent des fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise. Les principales causes peuvent être :

- les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à d'importants besoins de trésorerie à certaines périodes de l'année ;
- le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque d'encaissements ;

- des événements imprévisibles tels que les conflits sociaux, les grèves, les sinistres qui peuvent entraîner un manque d'encaissement.

2.2 Conditions pour une gestion optimale de la trésorerie dans une banque

L'optimisation de la gestion de la trésorerie permet à l'entreprise d'être sûre d'encaisser ses fonds le plutôt possible.

La gestion optimale de la trésorerie a pour objectif d'assurer la liquidité de l'institution au moindre coût. La gestion optimale de la trésorerie est donc l'objectif du trésorier.

Certaines entreprises considèrent le service trésorerie comme un centre de profit qui doit contribuer à augmenter la rentabilité globale de l'entreprise. (LEROY : 2001).

Une gestion de trésorerie optimale est une gestion prévisionnelle efficace et efficiente. En effet, gérer la trésorerie, c'est anticiper et prévoir une situation de trésorerie future. C'est aussi définir une politique de financement et de placement, une politique de change et de taux, puis les appliquer en les modulant au fil du temps.

Selon VERNIMMEM (2002), la performance de la gestion de l'entreprise repose nécessairement sur une optimisation des flux.

Une gestion optimale de la trésorerie est une gestion qui maximalise à la fois liquidité et rentabilité. D'après le Professeur Jean-Claude DISCHAMPS Recteur de l'Académie de Clermont-Ferrand dans sa thèse sur la gestion optimale de la trésorerie d'entreprise en 1978, « la gestion de la trésorerie, c'est-à-dire de la liquidité de l'entreprise, s'articule donc autour de trois actions :

- une action conjoncturelle, dont l'objectif est de maintenir le solde bancaire le plus proche de zéro par la maîtrise des flux d'entrée et de sortie de fonds ;
- une action structurelle, dont l'objectif est de contrôler le potentiel de reconstitution des liquidités du patrimoine de l'entreprise par la maîtrise de la formation et de l'affectation du flux de liquidité, par une juste évaluation des besoins en fonds de roulement et leur financement adéquat.
- une action monétaire, par la mise en place d'une protection contre la variation du pouvoir d'achat de la monnaie et les risques des marchés de l'argent. »

2.2.1 Gestion actif-passif ou ALM (Assets Liabilities Management)

La gestion Actif-Passif, apparue sous le nom de Asset Liabilities Management (ALM) aux Etats unis dans les années 70, est de nos jours une composante indispensable d'une gestion financière performante dans les établissements financiers (notamment les banques car elles encourent de nombreux risques plus complexes). En effet, elle permet d'assurer un équilibre entre les ressources et les emplois à travers la gestion des risques financiers.

Selon Bessis (1995) la Gestion Actif-Passif peut se définir comme étant un mode de gestion à double but à savoir :

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

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

L'ALM se concentre principalement sur les risques de liquidité, de change et de taux ; risques auxquels sont confrontées les banques.

2.2.1.1 Démarche de l'ALM

Elle consiste d'abord à définir les objectifs généraux de gestion concernant la nature des emplois et des ressources, du niveau des fonds propres minimum pour le respect des ratios prudentiels et de la liquidité fixée par la banque centrale, du montant des immobilisations pour la politique d'investissement. Ensuite, la démarche consiste à définir les objectifs et principes de gestion qui concernent directement son domaine d'intervention que constituent les risques financiers. Elle se déroule en 4 étapes :

- Etape 1 : identifier et mesurer les risques auxquels est exposé l'établissement.
- Etape 2 : Prévoir l'évolution des taux d'intérêt et de change. Différentes hypothèses sur les évolutions futures des taux d'intérêt de change peuvent être envisagées, même les plus défavorables pour tester la fragilité de la banque.
- Etape 3 : Calculer la marge d'intérêt prévisionnelle selon les différentes hypothèses émises. Il s'agit de faire des simulations afin d'estimer les pertes qui devront être comparées aux fonds propres de la banque ce qui permet à l'organe

délibérant de juger si le niveau des risques assumés correspond aux préférences des actionnaires ;

- Etape 4 : Prendre une décision, tout en se basant sur les différentes simulations effectuées afin d'en choisir la plus réaliste mais encore celle qui engendrera la rentabilité la plus élevée pour un niveau de risque donnée et celle qui est le plus en adéquation avec les options stratégiques de la banque en matière de métiers.

Cette dernière étape est bien différente des autres car elle ne se fait pas mécaniquement mais stratégiquement.

L'ALM agit dans plusieurs fonctions de la banque. Sa place et son rôle seront fonction de l'organigramme de la banque. L'organigramme de l'ALM s'établit à deux niveaux à savoir aux instances de décision et à l'équipe dédiée à l'ALM.

2.2.1.2 Gestion des risques liés à la trésorerie

La gestion des risques contribue à la rentabilité de la gestion de la trésorerie et à éradiquer les menaces liées à ladite gestion. Les risques de liquidité, de solvabilité de marché, de taux d'intérêt, de change et de crédit/contrepartie sont les plus fréquents.

- Risque de crédit/contrepartie

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

- Risque de liquidité :

Selon le VERNIMMEN (2014 : 1118), le risque de liquidité, est « l'impossibilité à un moment donné de faire face à des échéances ».

Il est abordé sous trois angles :

- Le risque de liquidité intervient quand la banque ne dispose pas d'assez de liquidités pour couvrir les besoins imprévus comme les retraits massifs des dépôts ou épargnes des clients.
- C'est un état de non liquidité extrême dû à d'importantes pertes et pouvant conduire un établissement bancaire à la faillite.
- Le risque de liquidité est aussi relatif à la capacité de l'établissement à lever à un coût normal des fonds, sur le marché, pour couvrir ses besoins. Du fait d'une crise

économique ou d'une catastrophe, l'établissement peut être amené à ne pas trouver les ressources dont il a besoin sur le marché.

➤ Risque de solvabilité

« C'est le risque de ne pas pouvoir disposer des fonds propres suffisants pour absorber les pertes éventuelles ». (Bessis, 1995 :20).

➤ Risque de marché

Il s'agit des risques de change, de taux d'intérêt, risque sur marchandises, risque sur titres ou indices boursiers et les risques sur produits dérivés. Il désigne « les déviations défavorables de la valeur de marché des positions pendant la durée minimale requise pour liquider les positions », car le prix de ces actifs varie au gré des fluctuations du prix de marché sous-jacent.

➤ Risque de taux d'intérêt

Il survient lorsqu'il y a fluctuation des taux d'intérêt, ce qui affecte négativement les résultats de la banque.

➤ Risque de change

Il s'agit du risque qu'encourt la banque de réaliser des pertes à causes des fluctuations défavorables du taux de change. Selon DEBEAUVAIS & SINNAH (1992 :109), le risque de change résulte :

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

2.3 Outils de prévision et moyens d'optimisation de la gestion de la trésorerie

Nous donnerons les outils de prévisions puis les moyens pour une optimisation de la gestion de la trésorerie.

2.3.1 Outils de prévision

Pour une gestion optimale de la trésorerie, il faut des prévisions car gérer, c'est prévoir et anticiper les faits pour ne pas avoir à les pâtir. Selon Rousselot (2011 :54), « Refuser la prévision, c'est se refuser la capacité à gérer son activité, ce qui conduit à subir son environnement. Pour anticiper son avenir, l'entreprise doit utiliser de prévisions économiques et financières, et impérativement faire le lien entre divers documents pour lesquels les horizons sont différents. »

De ce fait, selon FORGET (2004), « la gestion de trésorerie prévisionnelle fait donc partie d'une démarche globale par laquelle l'entreprise s'efforce simultanément de synchroniser au mieux ses décisions à long terme et à court terme, autour d'un fil conducteur cohérent explicité par sa stratégie ». Les prévisions de trésorerie s'ajustent en fonction d'un horizon glissant qui peut être à plusieurs niveaux :

- plusieurs années à l'avance à travers le plan de financement qui servira à préserver l'équilibre du haut du bilan,
- 12 mois à l'avance par le biais du budget de trésorerie dans le but de vérifier que le budget d'investissement et les résultats d'exploitation sont compatibles avec les exigences de la trésorerie,
- 30 jours à l'avance par la prévision décade par décade,
- 10 jours à l'avance par la prévision jour par jour.

Les deux derniers points constituent les prévisions à court terme qui permettront à l'entreprise de prendre les meilleures décisions possibles.

2.3.1.1 Plan de financement

Généralement, la durée d'établissement d'un tel plan varie entre trois et cinq ans.

D'après l'Ordre des experts-comptables et comptables agréés, dans « Comptabilité et prospective », p. 446, « Le plan de financement ou tableau de financement prévisionnel permet de concrétiser dans un même document les objectifs de l'entreprise et de préciser les moyens d'exploitation ainsi que les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour les atteindre. »

Selon VIZZAVONA (2008), le plan de financement a pour but de vérifier que le programme d'investissements retenus pour les prochaines années pourra bien être financé en combinant :

- l'autofinancement qui dépend de la rentabilité de l'exploitation ;

- une augmentation éventuelle du capital social par apport en numéraire ;
- un apport en compte courant des associés ;
- des prêts à long ou moyen terme .

Selon ROUSSELOT & al. (2000 :42), « Le tableau de financement est un tableau qui renseigne sur l'état comptable des flux de trésorerie d'emplois mobilisés et de ressources dégagées par l'entreprise au cours d'un ou plusieurs exercices comptables passés. »

Faire un plan de financement revient à choisir les sources de financement les plus avantageuses (choisies en fonction du taux, de la durée et du montant à emprunter) à long et moyen terme et faire des simulations sur le haut du bilan avec des bilans et tableaux d'emplois/ressources prévisionnels. ROUSSELOT & al. (2011 : 54) estiment que « la gestion sans prévision conduit à subir son environnement ».

Aussi, FORGET (2004) va plus loin en affirmant que les prévisions de trésorerie s'ajustent en fonction d'un horizon glissant qui peut aller de 10 jours à plusieurs années jours à l'avance.

Selon la Banque Cantonale Vaudoise, « l'élaboration d'un plan de financement permet de déterminer comment les investissements prévus pourront être financés, par fonds propres ou par crédits. Etabli sur trois ans, ce plan peut aussi vous amener à reconsidérer la période ou le montant des investissements prévus. Mis en regard avec les budgets de trésorerie, il offre enfin une meilleure vision pour planifier le juste moment pour effectuer les investissements envisagés. »

Tableau 1 : Exemple d'un plan de financement

Plan de financement				
	Année 1	Année 2	Année 3	Total
Besoin financier				-
Investissement 1				-
Investissement 2				-
Investissement 3				-
...				-
Total du besoin financier	-	-	-	-
Crédit d'exploitation				-
Crédit d'équipement				-
Crédit hypothécaire				-
Crédit actionnaire				-
Fonds propres				-
Autofinancement				-
Total financement	-	-	-	-

Source : Banque Cantonale Vaudoise (2015), *Plan financier*,
www.bcv.ch/Entreprisesetinstitutions/Outils/Plan-financier

2.3.1.2 Budget de trésorerie

Il existe trois types de budgets à savoir celui d'investissement, celui d'exploitation et celui de trésorerie. Ce dernier type doit être construit sur la base des deux autres. Le rôle du budget de trésorerie est d'anticiper sur une durée de douze mois les différents encaissements et décaissements principaux auxquels l'entreprise fera face. Il distingue les flux d'exploitation des flux hors exploitation. Il permet de vérifier qu'aucun risque de cessation de paiements ne menace l'entreprise pour les douze mois à venir.

Un solde positif de façon durable permettrait à l'entreprise de chercher des formes de placements possibles. Un solde négatif par contre doit pousser l'entreprise à chercher des formes de crédits à court terme et de moindre coût afin de ramener le solde à un niveau avoisinant zéro.

Tableau 2 : Budget de trésorerie

	Budget de trésorerie												
	1 ^{er} mois	2 ^{ème} mois	3 ^{ème} mois	4 ^{ème} mois	5 ^{ème} mois	6 ^{ème} mois	7 ^{ème} mois	8 ^{ème} mois	9 ^{ème} mois	10 ^{ème} mois	11 ^{ème} mois	12 ^{ème} mois	Cumul annuel
Encaissements des débiteurs (en milliers)													
./. Paiements des fournisseurs													
./. Salaires													
./. Autres frais d'exploitation													
...													
...													
Surplus brut (manco) opérationnel													
Autres produits ordinaires													
Frais généraux													
Charges financières													

Impôts													
Leasing													
Loyers													
...													
...													
Total frais fixes													
Surplus net (manco) de liquidités													
Investissements / vente de biens d'investissements													
Emprunt / remboursement de fonds étrangers à long terme													
Modification fonds propres (capital / emprunts)													
...													
Solde des investissements / opérations financières													
Excédent des recettes / (dépenses)													
Limite bancaire en compte courant													

Amortissements financiers													
Position du compte courant au début du mois *													
Disponible (manco)													
Excédent des recettes / (dépenses)													
Réserve de crédit (manco) en fin de mois													

* si débiteur, introduire en négatif et
si créancier, introduire en positif

Source : Banque Cantonale Vaudoise (2015), *Budget de trésorerie*, www.bcv.ch/Entreprisesetinstitutions/Outils/Plan-financier

2.3.1.3 Tableau de bord de gestion de la trésorerie

La gestion courante de la trésorerie d'une entreprise nécessite une surveillance quotidienne des flux monétaires et un contrôle permanent de leur ajustement. Selon SELMER (2003 :48), cet objectif ne peut être atteint que dans la mesure où l'entreprise effectue un minimum de prévisions : un recensement de toutes les recettes et de toutes les dépenses sur une période donnée (pluriannuel, annuel, mensuel,...) est impératif.

Le tableau de bord est un outil de contrôle qui permet de comparer les prévisions aux réalisations afin d'en déceler les écarts.

2.3.2 Moyens d'optimisation de la gestion de la trésorerie

Le trésorier doit prêter une attention particulière sur l'organisation de la gestion des comptes en banque, le choix de paiements, l'arbitrage entre modes de financement et de placements car ce sont des moyens traditionnels d'optimisation de la trésorerie d'une entreprise selon GAUGAIN et SAUVÉE-CRAMBERT (2004). Ainsi, on distingue :

2.3.2.1 Equilibrage entre les banques

L'équilibrage entre les banques s'affirme comme une des techniques de création d'économie sur la gestion des comptes bancaires (DUBOIS et KHATH, 1997). Il intervient dans les cas où l'entreprise a plusieurs banques et vise à minimiser les intérêts débiteurs.

L'erreur de contre-phase qui est l'erreur d'équilibrage constitue une erreur classique de gestion quand apparaissent au même moment des soldes créditeurs en valeurs sur certains comptes et des soldes débiteurs sur d'autres.

2.3.2.2 Arbitrage entre placements/découvert

Le trésorier doit, pour procéder aux arbitrages :

- Partir d'une simulation de trésorerie à jour et fiable,
- Définir la situation probable des prochains jours et décades suivantes,
- Simuler différents scénarios,
- Calculer l'incidence nette (l'enjeu) de chaque scénario,
- Enfin, décider.

2.3.2.3 Utilisation des crédits à court terme

Le crédit à court terme est constitué entre autre de l'escompte et du découvert. La comparaison entre ces deux modes de financement est faite lorsque l'entreprise dispose d'un portefeuille d'effets puisque l'escompte correspond à un financement qui en théorie a un coût moins élevé. L'arbitrage entre ces deux types de financement est une décision courante pour le trésorier d'une entreprise.

2.3.2.4 Utilisation des placements à court terme

Des arbitrages entre des modes de placement doivent également être réalisés par le trésorier dès lors que les soldes des comptes de l'entreprise sont excédentaires et que des profits sont possibles. Il peut donc recourir à :

- une gestion en direct qui constitue un achat de titres auprès de sa banque ;
- l'achat de produits bancaires classiques tels que les dépôts à terme ;
- une gestion collective sous forme d'achats d'Organisme de Placements Collectifs en Valeurs Mobilières en l'occurrence les Fonds Communs de Placements (FCP) et les Sociétés d'Investissements à Capital Variable (SICAV) ;
- le placement auprès d'autres entreprises tel que l'escompte fournisseur qui demeure toujours un moyen très usité ou l'avance en escompte-courant au sein d'un groupe.

2.3.2.5 Sécurisation des transactions

Le service de trésorerie doit être organisé de manière à suffisamment être sécurisé afin d'éviter un certain nombre de fraudes génératrices de pertes financières pour l'entreprise. Les principales méthodes de sécurisation reposent essentiellement sur la dématérialisation des moyens de paiements papier au profit des virements sécurisés et la télétransmission des informations entreprise-banque sous un système d'information.

2.3.2.6 Contrôle des conditions bancaires

Les conditions bancaires sont complexes, nombreuses et évolutives dans le temps. Il est donc nécessaire qu'un document qui récapitule l'ensemble de ces conditions négociées avec les différents partenaires financiers soit établi par le trésorier. Ce document a pour objectifs de : permettre de prendre rapidement connaissance des conditions, pouvoir les comparer aisément,

favoriser la négociation, les réactualiser, servir de base au contrôle des conditions réellement pratiquées.

2.3.2.7 Gestion des différents risques liés à la gestion de la trésorerie

Pour MEUNIER, DE BAROLET et BOULMER (1984), la gestion de la trésorerie repose sur une bonne maîtrise des flux, des arbitrages et un contrôle rigoureux des performances. Son optimisation ne saurait être envisagée sans une connaissance et une gestion des risques auxquels toute entreprise est exposée. Le trésorier doit consacrer une part non négligeable de son activité à l'analyse et la gestion des quatre principaux risques que sont : les risques de crédit, de change, de taux d'intérêt et de défaillance client.

Conclusion

En somme, une gestion optimale de la trésorerie est une gestion qui maximalise à la fois liquidité et rentabilité. La trésorerie occupant de nos jours une place non pas des moindre dans une organisation, sa gestion courante nécessite un suivi quotidien de toutes les opérations relatives à l'activité de la banque. Une bonne gestion de la trésorerie, à travers les différentes opérations de trésorerie permet à la banque de pouvoir faire face à ses engagements à bonne date. Elle passe également par la maîtrise des risques. Une méthode de maîtrise des risques liés aux établissements financiers est la méthode Assets Liabilities Management (ALM) qui se fait en quatre étapes comme nous l'avons indiqué plus haut.

Toutes ces informations étant connues, il nous faut orienter notre étude afin d'atteindre notre objectif de recherche. Le chapitre suivant a donc pour objet de présenter notre méthodologie de recherche.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

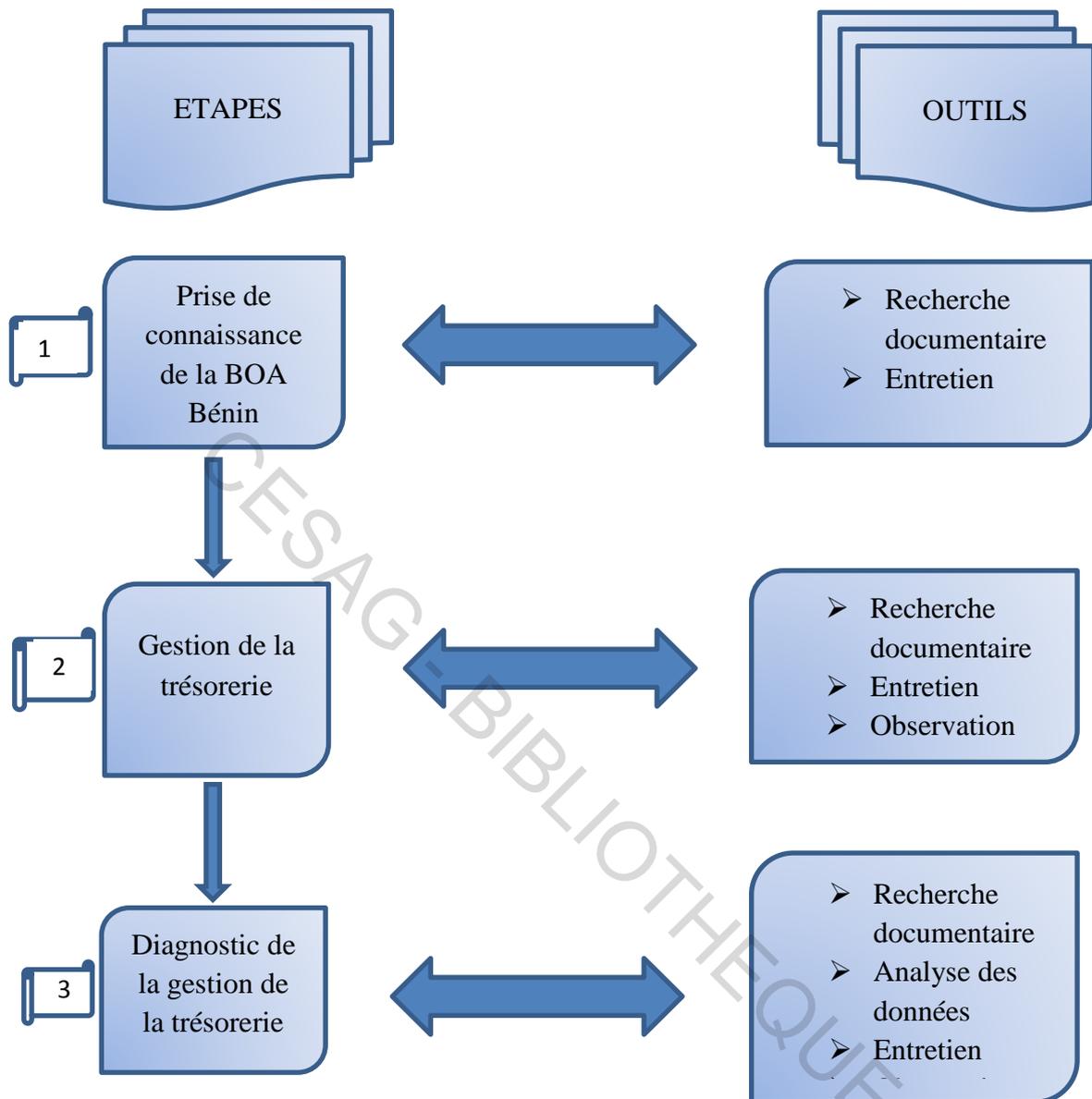
La méthodologie de recherche est l'ensemble des étapes mises en œuvre afin d'atteindre un objectif scientifique donné par l'élaboration d'une stratégie de recherche. Elle est essentiellement consacrée au modèle d'analyse et aux techniques de collecte des données.

3.1 Présentation du modèle d'analyse

Au terme de notre revue de littérature, nous retenons comme variable expliquée l'optimisation de la gestion de la trésorerie dans une institution financière plus précisément à la Bank of Africa-Bénin. Quant aux variables explicatives, ce sont les variables qui justifient à la prise en compte des risques inhérents aux missions et décisions prises par le trésorier. Il s'agit de la trésorerie locale et de la trésorerie internationale.

Nous proposons donc comme modèle d'analyse, le schéma suivant :

Figure 1: modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes.

3.2 Outils de collecte des données

Afin de mener à bien notre étude sur la gestion de la trésorerie de la BOA-Bénin, nous utiliserons plusieurs techniques de collecte de données tels que : l'observation, la recherche documentaire, l'entretien et l'analyse.

3.2.1 Observation

L'observation consiste à regarder avec attention ce qui se passe au sein de la boîte, comprendre son fonctionnement et son évolution. C'est donc un outil d'appréciation.

Dans le cadre de notre étude, nous avons effectué des travaux relatifs aux méthodes de gestion de la trésorerie dans une banque ; nous avons principalement observé les différents outils de gestion de trésorerie existant ; outils que nous détaillerons dans le chapitre 5 de notre étude ; l'utilisation quotidienne que font les trésoriers de ces outils afin de gérer la trésorerie, essence de leur travail. Nous avons également observé les différentes opérations effectuées au sein de ce services que sont : les opérations locales, les opérations à l'internationale.

Cette observation nous a permis de nous guider dans les autres outils de collecte de données (analyse des données, recherche documentaire, entretien).

3.2.2 Recherche documentaire

La recherche documentaire consiste à trouver les sources d'informations sur un thème donné, des réponses à des questions spécifiques. Il s'agit de l'ensemble des documents dont dispose l'entreprise. Elle permet de prendre connaissance des rapports d'activités et des procédures de gestion de l'entreprise ce qui nous permet de mieux cerner l'activité de l'entreprise.

La phase documentaire de notre recherche a été un processus important dans la rédaction effective de notre mémoire. Elle a joué un rôle déterminant dans la formulation de la problématique et à l'édification de la revue de littérature. En effet, notre recherche documentaire a été réalisée d'une part à l'intérieur de la banque au travers des documents internes à la banque entre autres documents : le manuel de procédures et les rapports d'activités de la banque ainsi les rapports des séminaires auxquels ont participé les trésoriers; d'autre part à l'extérieur de la banque tant sur internet que dans les bibliothèques physiques au travers des différents livres ayant trait à la gestion de la trésorerie.

3.2.3 Entretien

L'entretien est un échange verbal entre un auditeur et un audité. Il nous a permis d'avoir des réponses aux questions posées, de discuter des problèmes liés à la gestion de la trésorerie et des solutions. C'est un outil qui nous permettra d'appréhender les données qualitatives sur notre thème. Il s'est fait progressivement avec les membres du service trésorerie de la banque

à savoir : le chargé des opérations internationales, le chargé des opérations locales et la chargée des états périodiques ; et ce, par une série de questions- réponses relatives aux opérations à l'internationale, aux opérations locales et à l'établissement des différents états périodiques, sans qu'aucun questionnaire ne soit administré.

3.2.4 Analyse des données

L'analyse des données consiste à faire une comparaison entre la gestion de la trésorerie de la BOA-Bénin et la gestion de la trésorerie expliquée dans la revue de littérature afin d'établir un diagnostic et faire des recommandations en vue d'une amélioration.

Ce troisième chapitre nous montre la méthodologie utilisée à travers les méthodes de travail, les outils de collecte de données afin de mener à bien notre étude (partie théorique et partie pratique).

Conclusion

La méthodologie s'avère essentielle pour toute étude ; notamment lorsqu'il s'agit de diagnostiquer une gestion. A cet effet, ce chapitre nous a permis d'élaborer un plan de collecte d'informations relatives à notre thème. Ainsi comme outils de collecte des données, nous avons l'observation, qui permet de regarder avec attention le fonctionnement de la banque ; l'entretien, qui permet de discuter avec les membres de la trésorerie de la BOA-Bénin ; la recherche documentaire, afin de prendre connaissance des écrits d'auteurs sur notre thème et des documents internes à l'entreprise ; l'analyse des données recueillies à partir des trois autres outils de collecte afin d'en faire le diagnostic de la gestion de la trésorerie.

Un modèle d'analyse a donc été élaboré afin de nous permettre de mener à bien notre étude.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

En somme, la trésorerie occupe une place cruciale dans une entreprise car sa santé financière et même la continuité de l'exploitation dépend de sa bonne gestion.

Cette première partie théorique, nous a permis de faire ressortir les généralités sur la notion de trésorerie à travers son premier chapitre ; de voir comment une trésorerie doit être gérée afin d'améliorer la rentabilité d'une banque à travers son deuxième chapitre, d'élaborer un modèle d'analyse afin de mener à bien notre étude ; ceci à travers son troisième chapitre.

Ces différentes notions de base sur la trésorerie abordée et la méthodologie de recherche choisie conduisent à la deuxième partie de notre étude qui fera ressortir le diagnostic de la gestion de la trésorerie de la BOA-Bénin, objet de la deuxième partie de notre travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : CADRE
PRATIQUE DE LA GESTION DE LA
TRESORERIE DE LA BOA-BENIN**

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

La deuxième partie de ce travail, la partie pratique, sera consacrée au thème objet de notre étude. Il s'agira donc pour nous de présenter l'entité, de décrire l'existant, de montrer les résultats obtenus, d'analyser ces résultats et de proposer des recommandations.

En d'autres termes, nous ferons le diagnostic de la gestion de la trésorerie de la BOA-Bénin après avoir décrit cette entité. Ce diagnostic consistera tout d'abord à décrire la gestion de la trésorerie, ensuite à analyser cette gestion tout en montrant les failles entravant une gestion optimale. Nous proposerons ensuite des recommandations allant dans le sens de l'optimisation de la gestion de la trésorerie de la BOA-Bénin

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA BOA-BENIN

Dans ce chapitre, il s'agira pour nous de présenter la BOA-Bénin à travers son historique, ses missions et ses objectifs. L'objectif est de mieux comprendre l'environnement interne de la banque avant de présenter la description des activités de la trésorerie.

4.1 Historique, missions et objectifs de la BOA-Bénin

Nous donnerons l'historique de la banque, ses missions et ses objectifs.

4.1.1 Historique de la BOA Bénin

La BOA est un groupe bancaire qui a fait son apparition pour la première fois en Afrique subsaharienne avec la création, le 20 décembre 1982 de la BOA-MALI. Ancrage initial, mais aussi champ d'expérimentation irremplaçable, la BOA-MALI permettra de valider la conception générale et les principes d'action qui seront le fondement d'un réseau régional fort d'une notoriété appréciable dans les milieux financiers et bancaires africains.

LA BOA-BENIN a été la deuxième concrétisation d'un nouveau concept de banque commerciale africaine entièrement privée, ouverte au grand public, basée sur l'actionnariat national diversifié et sur la participation de partenaires extérieurs crédibles et expérimentés.

Initiée par la société AFRICAN FINANCIAL HOLDING (AFH) devenue BOA Group SA, LA BOA-BENIN a été créée le 29 juin 1989 avec la participation de nombreux investisseurs privés nationaux et internationaux dont les plus en vue sont la PROPARCO du groupe Agence Française de Développement (AFD), la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) et la Société Financière Internationale (SFI). Constituée sous la forme de société anonyme avec Conseil d'Administration, la BOA-BENIN a été immatriculée au Registre de Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM) sous le n° 15053B-B0061. Elle a obtenu son agrément d'exercice sous le numéro *219/MF/DGM/DMC/SMTC du 13 octobre 1989* et ouvre ses portes au public le 15 janvier 1990.

LA BOA-BENIN offre toutes les prestations autorisées pour les banques primaires dans la limite des conditions fixées par les dispositions de *la loi n° 90-018 du 27 juillet 1990* portant réglementation bancaire au Bénin.

En vue de se rapprocher davantage de sa clientèle pour mieux satisfaire ses besoins, la BOA essaie de s'implanter sur toute l'étendue du territoire national par la création de plusieurs agences et guichets permanents.

En tant que réseau panafricain, le Groupe Bank of Africa est présent dans 18 pays dont le Bénin (voir annexe 1 page 85) avec plus de 387 agences, un effectif dépassant les 5 000 collaborateurs et gérant des comptes pour plus de 2,0 millions de clients.

Le GROUP BOA dispose également d'autres filiales à savoir : ACTIBOURSE ; AÏSSA ; AGORA ; ATTICA ; BOA-ASSET MANAGEMENT. Nous pouvons également citer d'autres structures de BOA GROUP comme : Fondation BOA et GIE GROUP BOA. Le groupe BOA dispose en 2014 de quatre cent trente (430) agences et de six cent (600) GAB. (D'après le RAPPORT D'ACTIVITES ANNUEL 2013).

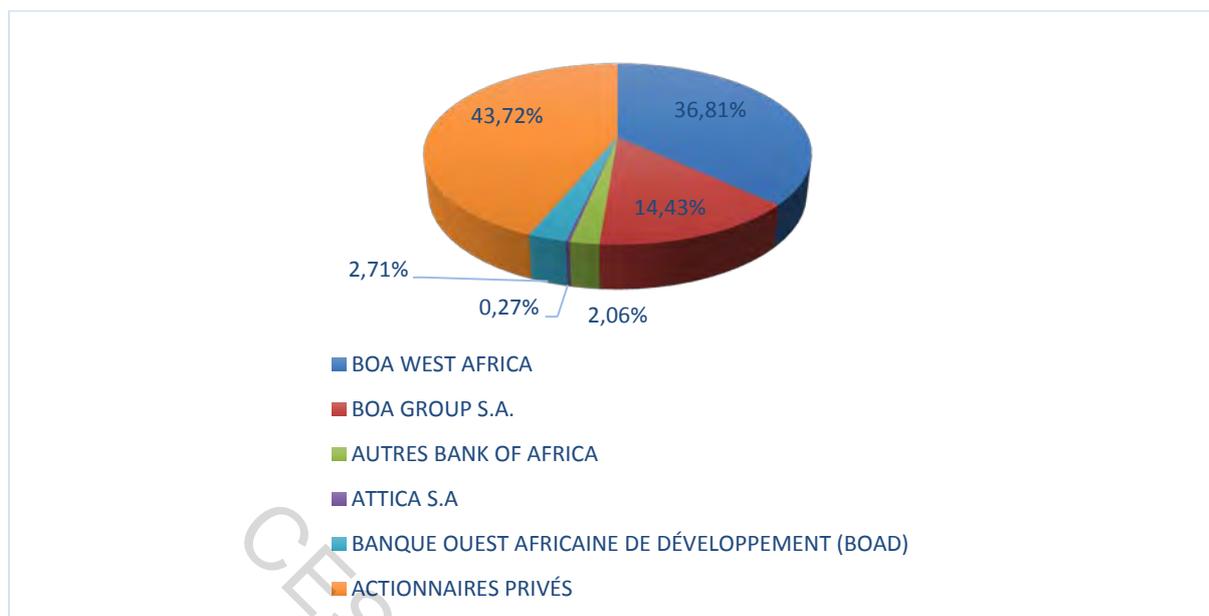
En outre nous pouvons mentionner que le groupe BOA intervient dans cinq (05) zones économiques à savoir : UEMOA, CEDEAO, EAC, COMESA, SACD.

Tableau 3 : Répartition du capital de la BOA-Bénin entre les principaux actionnaires

Actionnaires	Pourcentages
BOA WEST AFRICA	36,81 %
BOA GROUP S.A.	14,43 %
AUTRES BANK OF AFRICA	2,06 %
ATTICA S.A.	0,27 %
BANQUE OUEST AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT (BOAD)	2,71 %
ACTIONNAIRES PRIVÉS	43,72 %

Source : Nous-mêmes à partir du Rapport d'activités 2013, Page 42

Figure 2: Répartition du capital de la BOA-Bénin entre ses principaux actionnaires



Source : Nous-mêmes à partir du rapport d'activités 2013, Page 42

FICHE SIGNALÉTIQUE

La fiche signalétique d'une entreprise est sa carte d'identité ; elle renseigne qui de droit sur les informations relatives à sa naissance, sa nature et son adresse. (Annexe 2 page 86)

4.1.2 Missions de la BOA

Les principaux fondateurs du groupe BOA avaient lors de la création de la BOA Benin l'ambition de faire d'elle une banque qui aura une renommée nationale et internationale ; laquelle peut se lire à travers les devoirs, la profession et le rôle social de cette institution financière. Elle est de ce fait aujourd'hui la banque qui investit le plus dans l'économie béninoise, occupant par conséquent la première place dans le système bancaire béninois. Sa mission est de proposer des services de concours bancaires, à court et moyen terme à une clientèle de petites et moyennes entreprises (PME), du secteur formel ainsi qu'aux grandes entreprises du secteur industriel et commercial afin de stimuler la croissance économique qui devrait déboucher sur la réduction de la pauvreté et du chômage. Sa vision est donc de combler le vide laissé par la disparition de certaines banques d'Etat dans les années 80. Grâce à cette vision, certaines missions lui sont assignées :

- fournir des prestations bancaires et des services financiers de tous genres aux personnes physiques et morales ;

- contribuer au développement économique et social des pays de l'UEMOA ;
- consolider ses perspectives de croissance et offrir à sa clientèle les possibilités de choix garantissant la politique la plus large et la meilleure qualité des services fournis;
- diversifier sa clientèle et ses activités, montrant qu'elle est en mesure de répondre aussi bien aux attentes des principales entreprises qu'à celles du grand public ;
- veiller à la cohérence avec les options stratégiques majeures du groupe, à savoir :
 - la poursuite d'une croissance interne maximale ;
 - l'atteinte du seuil de rentabilité minimale ;
- la recherche systématique du respect dans les meilleurs délais des normes de la charte du Groupe BOA ;
- garder en toile de fond le souci d'une avancée généralisée de la BOA vers le niveau de standards internationaux : en terme de technologie, de variétés des produits offerts et de qualité de service et s'atteler à la mise en œuvre des réformes qui doivent en découler.

Ainsi, proposer à sa clientèle des concours à court et moyen terme constitue l'une des missions essentielles de la BOA. Pour accomplir ses missions, la BOA-BENIN établie au préalable des objectifs.

4.1.3 Objectifs de la BOA

Dans le souci permanent de mieux satisfaire sa clientèle et de contribuer au développement économique de notre pays, la BOA-Bénin s'est fixé plusieurs objectifs. Il s'agit des différentes politiques mises en œuvre par la BOA pour se différencier des autres banques de la place.

Dans le prolongement des axes stratégiques décrits dans le Plan Triennal de Développement (PTD), l'année 2014 est prévue être celle :

- de l'intensification des actions entreprises au niveau du réseau pour renforcer les taux d'équipement de la clientèle, accroître les encours de crédits et rentabiliser davantage les agences ;
- de l'utilisation optimale du Plan d'Actions Commercial Annuel (PACA) Entreprises avec ses composantes commerciales pour accroître les crédits à l'économie, tout en veillant à la sélection des risques ;
- de l'amélioration et de la dynamisation de l'activité de recouvrement ;
- de l'amélioration de la qualité de services et de renforcement de sa présence ;
- de la maîtrise des charges financières et des frais directs d'exploitation.

Elle ambitionne également d'être reconnue comme entreprise socialement engagée pour un développement socio-économique durable. Aussi elle se veut être une banque à « vocation grand public » c'est-à-dire être la banque de tous les béninois et être présente auprès de toute catégorie socioprofessionnelle de cette clientèle. Ainsi les dirigeants de la BOA-Bénin ont choisi de construire une banque accessible au grand nombre tout en privilégiant un service de qualité. Aujourd'hui encore, elle continue d'innover en améliorant les anciens produits et en créant de nouveaux.

4.2 Activités de la BOA-Benin

Toujours dans le but de satisfaire les besoins de la population, la BOA-Bénin avec son statut de banque commerciale a mis sur le marché un certain nombre de produits pour participer au financement de l'économie béninoise.

4.2.1 Produits aux particuliers

Nous pouvons citer : les comptes chèques, les comptes d'épargne, les prêts personnels, les prêts à habitat par le biais de la Banque de l'Habitat du Bénin, les prêts scolaires, les prêts événements familiaux, les "cartes sésames ", la carte VISA international et la carte VISA prépayée TUCANA.

4.2.2 Offres à la clientèle commerciale (entreprise)

Elles regroupent : le compte courant (avec l'appui aux Petites et Moyenne Entreprises), le crédit-bail, le fonds de garantie et les autres offres telles que les financements intéressants pour les petites et moyennes entreprises.

4.2.3 Autres produits

Il s'agit essentiellement de l'Epargne de retraite, de l'assurance invalidité ou décès, le crédit automobile, le crédit installation, le crédit rechargeable, les prêts mutuels, les dépôts à terme et les transferts.

Outre ces produits, la BOA-Bénin a mis en place un outil adapté aux besoins de gestions administrative et financière dans un environnement d'échange d'informations hautement sécurisé et disponible à tout moment : le B-WEB Il assure la sécurité, la flexibilité des signatures, la fiabilité, la rapidité, et la convivialité à son utilisateur.

La BOA-Bénin marque ainsi sa différence en devenant la deuxième année de son activité, la première banque du pays à travers ses chiffres clés qui ne cessent de s'améliorer d'une année à une autre. Comme chiffres clés, nous pouvons citer le chiffre d'affaires en millions de francs qui en 2009 était de 62 782; en 2010 de 70 602 ; en 2011 de 77 040 ; en 2012 de 81 362 et en 2013 de 85 170 (d'après le rapport d'activités 2013).

4.3 Structure organisationnelle et organigramme de la banque

La structure d'une organisation peut être définie comme « un réseau ou un ensemble de voies de communication qui serviront de support à la transmission de l'information ». Au sein d'une entreprise, la structure revêt une importance capitale car elle permet de connaître les responsables, les pouvoirs exercés à chaque niveau ainsi que les relations qui régissent les échanges à l'intérieur de l'entreprise.

L'organigramme de la BOA-Bénin (annexe 2) détermine qui fait quoi, qui doit prendre les initiatives et dans quel domaine peut les prendre, qui a un rôle de conseiller, etc.

En vue d'atteindre ses objectifs, la BOA-Bénin dispose d'organes administratifs et d'organes de direction dont les relations mettent en exergue une structure où les prises de décisions partent du sommet de la hiérarchie vers le bas et l'inverse quand il s'agit des renseignements.

➤ ORGANES DE DECISIONS

Il s'agit des structures chargées de la gestion et du suivi de la banque.

✓ Conseil d'Administration (CA)

La BOA-BENIN est piloté par un Conseil d'Administration (CA) de douze (12) membres. Ce conseil est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société et lui dicte les grandes orientations stratégiques.

Ainsi, il représente la société et définit la politique générale de la banque tout en ayant un droit de regard sur sa gestion. C'est l'organe suprême de Direction chargé d'élaborer, d'orienter, de faire appliquer et de contrôler la politique générale de la banque. Il est actuellement présidé par Monsieur Paulin Laurent COSSI.

✓ Comité des Sages (CS)

Il est composé de six (06) membres mis en place par l'Assemblée Générale pour une durée statutaire de trois (03) ans renouvelables. Il exerce seulement à titre consultatif et a pour

mission d'assister le CA dans la mise en œuvre des orientations permanentes de la stratégie d'action et de la politique générale de la banque. Le CS a été instauré depuis l'Assemblée Générale du 01 mars 1991 conformément aux statuts.

✓ Direction Générale

La Direction Générale supervise et coordonne toutes les activités de la banque, convoque les Assemblées Générales ordinaires et extraordinaires. Elle élabore les grandes orientations du principe du bon fonctionnement de l'organisation et exécute les décisions du Conseil d'Administration. Le Directeur Général nommé sur proposition du Conseil d'Administration est assisté dans l'exécution de ses fonctions par trois adjoints : un premier Directeur Adjoint (pôle exploitation) ; un deuxième Directeur Adjoint (pôle support) et un troisième Directeur Adjoint (pôle financier et risques). Toutefois, il peut être révoqué à tout moment par le Conseil d'Administration. L'actuel Directeur Général est Monsieur Faustin Bessan AMOUSSOU.

✓ Assemblée Générale

Elle est composée de l'ensemble des actionnaires de la banque. Ce sont eux qui prennent les décisions stratégiques (à long terme) pour l'orientation de la banque. Ils représentent les grands décideurs car leur pouvoir de décision est étendu.

✓ Commissaires aux Comptes

Ils veillent à la conformité des comptes et à la dénonciation des irrégularités constatées. Ils peuvent également faire des recommandations ou des propositions en vue de l'amélioration de la gestion de la banque.

✓ Auditeurs Externes

Il s'agit de cellules (inspection générale du groupe, Cabinet International d'Expertise) dont la mission principale est de contrôler la gestion et de veiller au respect scrupuleux des procédures instaurées par le groupe BOA-Bénin.

✓ Direction de l'Audit Interne (D A I)

Elle est sous l'autorité hiérarchique du comité d'Audit et des Risques et entretient des relations fonctionnelles avec l'ensemble des entités de la banque. Elle assure l'organisation de

l'activité de l'audit interne, la supervision de ses missions et la gestion des relations avec les structures de contrôle ou d'audit externe.

➤ **ORGANES OPERATIONNELS**

Il s'agit des directions techniques et des organes fonctionnels de la banque.

✓ Secrétariat de la Direction Générale

Il est composé de la secrétaire particulière du Directeur Générale et de la secrétaire des Directeurs Généraux Adjoints. Il est chargé de la rédaction, de la prise de note, des comptes rendus de réunion ainsi que l'envoi des notes de services, des circulaires dans tous les services et des messages internes aux autres agences et partenaires nationaux, sous régionaux et dans le monde entier. Enfin, Il a pour rôle de gérer l'agenda, le courrier du Directeur Général et de servir entre le Directeur Général de la banque et les personnes extérieures.

✓ Direction des Risques

Elle s'occupe de la gestion et du suivi de l'activité de Crédit. Elle est composée du :

- Département des études : qui vérifie l'exactitude des pièces fournies et analyse le risque lors du montage des dossiers de crédits ;
- le Service Réalisation des Crédits : qui effectue le déblocage et la mise en place des crédits
- le Service Contrôle et engagements : qui suit le remboursement des crédits.

✓ Direction des Affaires Juridiques (DAJ)

Cette direction s'occupe du suivi des procédures des crédits en usant des voies et moyens légaux (amiables et judiciaires) mises à sa disposition. Elle s'occupe aussi des conflits qui opposent la banque et certains clients indéclicats ou d'autres tiers contentieux.

✓ Direction des Ressources Humaines (DRH)

Elle propose et met en place la politique de gestion des ressources humaines à l'intérieur de la Banque. En tant que conseillère de la direction générale et de tous les services, elle supervise la politique de recrutement et de licenciement, la politique des salaires, la communication

interne et externe, les conditions de travail, les formations, l'administration relative à tous les aspects de la vie de la société plus les plannings de congés.

✓ Direction du Contrôle Permanent et Conformité

Elle est chargée de veiller au bon fonctionnement du dispositif du contrôle interne. Elle vérifie la conformité des écritures comptables passées, effectue des audits et fait respecter la déontologie dans la gestion. Elle est chargée d'exercer le contrôle *a posteriori*. Elle procède à l'évaluation périodique des opérations afin d'assister la Direction Générale et les responsables de la banque en vue de leur permettre d'avoir une meilleure maîtrise des activités.

Elle est garant du patrimoine de la banque et exerce le contrôle du respect strict des procédures et de la réglementation bancaire.

✓ Direction de la Production Bancaire (DPB)

Elle s'occupe de toutes les opérations courantes de la banque et a pour objectif d'offrir des services de qualité pour une fidélisation de la clientèle. On retrouve sous cette direction plusieurs services notamment le service des opérations domestiques, le service des opérations internationales, le service de gestion administrative des crédits et le service assurance. En bref, cette direction coordonne et contrôle toutes les activités rentrant dans le cadre de la satisfaction des besoins de la clientèle. La gestion de la clientèle est beaucoup plus complexe et pour cette raison les tâches sont formellement et soigneusement réparties entre les différents services existants. La Direction de la Production Bancaire rend compte à la Direction Générale de l'état des transactions quotidiennes.

✓ Direction du Recouvrement et du Contentieux (D R C)

Elle gère les portefeuilles des créances compromises, le contentieux du crédit, le recouvrement forcé des créances douteuses et litigieuses. Elle est composée de la section de recouvrement, de contentieux et de la supervision de l'équipe de Task force.

✓ Direction Financière (DF)

Elle s'occupe de la gestion comptable, budgétaire et de la trésorerie de l'institution. Elle est composée du Département Financier (DF), le service comptabilité, service contrôle financier et le service trésorerie. Elle est chargée de suivre la comptabilité; d'optimiser la gestion des sources de capitaux et leur emploi ; de préparer les budgets et de suivre leur exécution en collaboration avec le contrôleur de gestion.

C'est donc cette direction qui a en charge le service trésorerie, dont nous décrivons les activités dans le chapitre suivant, avant d'en faire une analyse.

Conclusion

La BOA-Bénin est l'une des premières banques à s'être installée sur le territoire béninois. L'appartenance de la BOA Bénin à un groupe constitue une véritable force pour atteindre ses objectifs et mieux satisfaire la clientèle actuelle et attirer la clientèle potentielle ; comme le dit leur slogan : « la force d'un groupe, la proximité d'un partenaire ».

Cette présentation nous a permis de mieux cerner l'environnement de la banque, son organisation, ainsi que son fonctionnement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5 : GESTION DE LA TRESORERIE A LA BOA-BENIN

La banque est une institution financière qui a en charge la gestion des fonds de ses différents clients. Dans cette partie, il s'agira pour nous de décrire comment la trésorerie de la BOA-Bénin est gérée.

Il se tient tous les matins un comité de TRESORERIE, constitué du Directeur Général, du Directeur Général Adjoint (Pôle risques et Finances), du Directeur Financier, du Directeur de la Production Bancaire, du Responsable des Opérations Internationales, et du Trésorier.

Au service TRESORERIE de la BOA-Bénin, les tâches quotidiennes sont exécutées par trois personnes et réparties en trois grandes sections comme suit :

Trésorerie Locale (Marché Monétaire)

Trésorerie Internationale (Marché Financier)

Etats périodiques et transferts interbancaires (nivellement de comptes des correspondants).

5.1 Description de la gestion de la trésorerie locale

La trésorerie locale concerne les opérations du marché monétaire, précisément les opérations du marché interbancaire. Le Marché Interbancaire est un des principaux instruments disponibles pour les Banques, leur permettant de satisfaire leurs besoins de trésorerie ou de placer leurs excédents de ressources. Les opérations sur ce marché ne sont pas réglementées et les intervenants sont seulement tenus d'informer *a posteriori* la Banque Centrale, raison pour laquelle ce marché est encore appelé marché de gré à gré car les opérations se font directement entre les contreparties. Comme opérations, nous pouvons citer :

- Prêts interbancaires, Emprunts interbancaires

Ces opérations consistent à faire un prêt à une autre banque ou à emprunter d'une autre banque ou correspondant.

Les opérations de prêts et emprunts interbancaires sont réservées aux établissements de crédit, (au trésor public), aux entreprises d'investissement et à la Banque Centrale. Sur ce marché, chacun des participants propose aux autres de la liquidité qu'il souhaiterait placer en cas d'excédent ou demande de la liquidité en cas de déficit. Le marché interbancaire occupe trois

fonctions essentielles dont la redistribution entre les banques de leurs déficits et excédents, l'ajustement des structures de trésorerie et la régulation de la liquidité bancaire, réservée à la Banque Centrale.

Les emprunts/prêts sont généralement conclus par fax ou téléphone, puis impérativement confirmés par télex testé ou lettre signée par des mandataires habilités. Les négociations portent sur le montant de l'emprunt/prêt, le taux d'intérêt, la date de valeur et l'échéance.

Les règlements s'effectuent le plus souvent via transfert de fonds à travers les comptes à vue des concernés dans les livres de la Banque Centrale. Ces opérations ne peuvent être décidées qu'au plus haut niveau de la hiérarchie de la Banque. Le Service Trésorerie veille à la réception sous bonne date de valeur de l'avis de crédit transmis par la BCEAO.

Il peut également s'agir de prêts et emprunts "en blanc" qui sont des contrats par lesquels un intervenant cède de la liquidité à un autre dans le besoin, contre la promesse de la part du co-contractant de la lui rembourser à la fin d'une période fixée dans le contrat. La principale caractéristique de ces opérations se situe dans le fait qu'il y n'y ait pas d'autre garantie que la parole donnée du co-contractant. Les opérations sont à priori basées sur la confiance. La crédibilité et la situation financière de l'emprunteur sont également prises en compte, de même que les risques-pays et les risques systémiques.

Par ailleurs, s'agissant des Banques locales, certains prêteurs exigent des emprunteurs un bon de virement tiré sur leur compte courant dans les livres de la Banque Centrale, en guise de garantie de prêt. En l'absence de garanties tangibles, les prêts sont souvent octroyés à l'intérieur des mêmes groupes bancaires, à des partenaires de longue date ou à des Etablissements bancaires de premier rang.

➤ Opérations matérialisées par un billet à ordre

Les transmissions de billets à ordre ayant reçu l'accord de classement : lorsqu'une banque fait des prêts à ses clients, les dossiers relatifs à ces prêts sont envoyés à la BCEAO, en vue d'un refinancement. Cette dernière donne son accord pour mettre ces billets à ordre en garantie à la demande de refinancement. La BCEAO à son tour, peut leur faire un prêt jusqu'à la hauteur de 90% du ou desdits billets à ordre. Les billets à ordre sont des prêts interbancaires contre l'émission d'un titre (BON) cessible.

La BOA-Bénin est très active sur le marché interbancaire au Bénin aussi bien en tant que prêteur qu'en tant qu'emprunteur selon ses besoins. Toutes les négociations, notamment celles

sur le montant, le taux et la durée, se font le plus souvent par téléphone suivi d'une confirmation par mail envoyée à l'autre partie afin de servir de preuve de transaction.

➤ Opérations d'adjudication sur le marché monétaire

En dehors du marché interbancaire, la BOA-Bénin prend part à l'adjudication sur le marché monétaire qui est un moyen pour la banque centrale d'injecter de la liquidité à travers des appels d'offres des banques pour des prises de pensions adressées aux nécessiteux de ressources ou par appels d'offres des banques pour des mises en pensions adressées aux offreurs de ressources.

L'adjudication est périodique et tient compte de l'évolution prévisible de la liquidité bancaire. Elle est gérée par la banque centrale.

Quelques jours avant l'adjudication, la BCEAO transmet aux Directions Générales des Banques de la place (généralement par fax), un appel d'offre reprenant les caractéristiques de l'adjudication :

- nature de l'appel d'offre ;
- montant global ;
- valeur minimale unitaire ;
- date de valeur ;
- échéance ;
- durée ;
- date et heure limite de soumission.

Sur la base de ce fax et en fonction des liquidités disponibles, le Service Trésorerie, en accord avec la Direction Générale, soumet une proposition d'achat par le renseignement de l'imprimé BCEAO " Adjudication de Bons " et comprenant le montant global de la proposition ainsi que le nombre de titres, les montants et les taux d'intérêts proposés. Cet imprimé est signé soit par le Directeur Général, soit par deux de ses Adjoints avant transmission à la BCEAO.

La BCEAO, après étude des soumissions, transmet à la Banque un Procès-verbal d'adjudication globale ainsi qu'un avis de notification individuelle des résultats et une copie de l'imprimé de proposition d'achat.

Les soumissions des intervenants à l'adjudication sont centralisées et traitées à la banque centrale le jour qui suit le jour des dépôts de soumissions. Elles sont classées dans l'ordre croissant des taux d'intérêt pour les reprises de liquidités et dans l'ordre décroissant des taux d'intérêt pour les injections. La BCEAO détermine ensuite les soumissions retenues en commençant par la première dans l'ordre du classement. En d'autres termes, la première est celle qui a le taux d'intérêt le plus bas pour les reprises et le taux d'intérêt le plus élevés pour les injections. La proposition de chaque intervenant lui est effectivement appliquée lorsque sa soumission est retenue.

Après la clôture de l'opération, les différents éléments du dossier sont archivés chronologiquement dans un classeur "ADJUDICATIONS BCEAO".

L'injection de liquidités qui se fait tous les lundis, est un emprunt que la BOA-Bénin fait à la BCEAO afin de couvrir les réserves obligatoires. Cet emprunt est fait hebdomadairement (huit jours) ou mensuellement (vingt-huit jours). Son taux est de 3% au minimum. La BCEAO annonce à l'avance sur le marché le volume maximum des injections ou des reprises de liquidités ; volume déterminé en fonction des objectifs de sa politique monétaire.

➤ Pensions interbancaires, Pensions livrées :

La remise en pension intervient lorsque la BOA-Bénin perd l'injection de liquidité. C'est un prêt qui dure 1 à 7 jours maximum. Les opérations de pensions interbancaires sont des contrats par lesquels une partie prête de la liquidité contre des effets commerciaux ou des titres de créances. Il existe deux types de pensions interbancaires : pension classique et la pension livrée.

Il y a pension classique, lorsque les effets objets du contrat sont conservés par l'emprunteur de liquidités et pension livrée (repurchase agreement : repo) lorsqu'il y a une cession (au comptant) d'éléments d'actif assortie d'un accord (irrévocable) par lequel le cédant s'engage à reprendre et le cessionnaire à rétrocéder à un prix et à une date convenus ces mêmes éléments d'actif.

Les opérations au guichet de la pension s'effectuent au taux de pension de la Banque Centrale. Les agios sont calculés au *prorata temporis* à la date du dénouement de la pension. Notons que la pension garantie par les titres est plus chère que l'injection de liquidité.

Pour effectuer une remise en pension, la BOA-Bénin remplit un bordereau intitulé « remise en pension ou à l'escompte ». Sur ce bordereau sont rappelés les titres mis en garantie, dont la valeur couvre le montant sollicité. La date de création indique la date à laquelle la BCEAO créditera la banque du montant sollicité.

Cinq jours avant la date d'échéance, la banque remplit un bordereau intitulé « effets réclamés en dénouement de pension » afin de libérer les titres mis en garantie concernant l'opération de pension, à l'échéance.

La date d'échéance est quant à elle la date à laquelle la BCEAO débitera la banque du montant net (montant sollicité additionné du montant des intérêts).

Ce même bordereau est rempli et déposé à la BCEAO, lorsque le titre (bon ou obligation) mis en garantie arrive à échéance. C'est au vu de ce document que la BCEAO créditera le compte de règlement de la banque.

A l'instar de toutes les autres grandes banques de la place, la BOA-Bénin participe le plus souvent aux adjudications afin de faire face à ses besoins de liquidités. L'adjudication est donc un bon moyen qu'utilise le trésorier afin de pallier ses insuffisances de liquidités.

Outre l'adjudication de bons et de liquidités et la remise en pension, la BOA-Bénin bénéficie d'un autre moyen de financement que sont les guichets permanents de refinancement de la Banque Centrale. Pour financer l'économie des Etats, les gouvernements ont besoin de faire recours à des titres. Mais c'est la BCEAO qui donne au préalable son accord.

Les valeurs admissibles au refinancement sont constituées de:

- effets privés et publics,
- bons de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO),
- bons du Trésor,
- titres d'Etat,
- billets de Trésorerie,
- certificats de dépôts,
- bons des Etablissements Financiers,
- bons des Institutions Financières Régionales (BOAD notamment)
- tous autres titres garantis par l'Etat ou rendus éligibles par la Banque Centrale après décision du Conseil d'Administration.

Toutefois, en raison du caractère de ressources d'appoint de la monnaie centrale et conformément au principe de l'incertitude de refinancement, la détention d'effets ou titres répondant aux conditions exigées ne donne pas droit automatiquement aux concours monétaires.

L'admissibilité des valeurs dans le portefeuille de la banque centrale obéit à des conditions de qualité, de durée, de quotité et de valorisation.

✓ Qualité des valeurs

Les effets et titres admissibles au refinancement doivent être garantis par deux signatures notoirement solvables, celle du cédant et celle du signataire de l'effet ou de l'émetteur du titre (les effets et titres publics sont réputés de première catégorie).

✓ Durée des créances et des valeurs mobilisables

Pour être admissibles au refinancement de la Banque Centrale, les effets et titres doivent être représentatifs de créances :

- à court terme, d'une durée de deux ans au plus;
- à moyen terme, d'une durée comprise entre deux et dix ans;
- à long terme, n'ayant plus que quinze ans à courir.

Par ailleurs, la durée de vie résiduelle doit être de douze mois au maximum s'agissant des effets et titre privés et de quinze ans au maximum pour les effets et titres publics.

✓ Quotité et valorisation

La part mobilisable des crédits est fixée à 90% du montant de l'encours et l'effet représentatif de la créance est pris à sa valeur nominale.

S'agissant de titres, la quotité mobilisable est fixée à 90% dans les conditions de valorisation ci-après :

- valeur nominale des titres pour les titres à intérêts post-comptés;
- prix d'émission des titres pour les titres à intérêts pré-comptés.

5.2 Description de la gestion trésorerie internationale

La trésorerie internationale concerne toutes les opérations de la banque avec ses correspondants étrangers. Il s'agit notamment de la cotation des devises, de l'approvisionnement des comptes, et des opérations en devise.

5.2.1.1 Cotation des devises

La cotation consiste à fournir la quantité de monnaie nécessaire pour acquérir une unité d'une autre monnaie. Par convention, les cours sont affichés avec quatre chiffres après la virgule sauf pour le JPY pour lequel le chiffre est limité à deux. La cotation est affichée pour une paire de devise sous la forme : X/Y avec X appelé : Devise de base ou Devise directrice et Y: Devise de compte ou devise courante. La BOA-Bénin traite plusieurs devises à savoir l'euro (EUR), le dollar (USD), le yen japonais (JPY), le franc suisse (CHF), le GBP, le naira, etc.

Le taux de change est obtenu en faisant le rapport entre les devises permettant d'avoir la parité. Il est déterminé tous les matins par le trésorier afin de servir de base pour les opérations en devise.

Afin de protéger la banque contre les risques de perte de change, le trésorier fixe pour les devises à parité variable (devises autre que l'euro qui est à parité fixe par rapport au CFA), un MID augmenté ou diminué de quelques points selon la politique de la banque, suivant qu'il s'agisse respectivement d'un transfert sortant ou d'un transfert entrant. Les négociations se font au téléphone ou par mail entre le trésorier et l'intéressé.

5.2.1.2 Approvisionnement des comptes

A la BOA BENIN, les opérations de change effectuées par la Trésorerie concernent principalement les couvertures en devises des crédits documentaires import, les rapatriements export, et les arbitrages de devises au niveau des comptes Nostri, les ordres de transferts en devise reçus ou émis par la clientèle.

Ces opérations sont pour le moment effectuées sur la base exclusive de deals « spot », et par téléphone (dont les conversations sont être enregistrées). Les seules banques de contrepartie autorisées concernées par ces opérations sont pour le moment la BMCE et BOA France.

La majorité des transactions concerne le dollar américain (USD) et l'EURO. L'approvisionnement des comptes se fait sur le marché des changes qui est un marché de gré à gré ou OTC (Over The Counter) car les transactions sont bilatérales, et font naître un risque de contrepartie. Chaque banque encourt un risque entre le moment où elle envoie un ordre irrévocable de paiement pour la livraison de la monnaie vendue et celui où elle sait avec certitude qu'elle a reçu la monnaie achetée de la contrepartie. La banque a besoin d'avoir un solde qui lui permettra de couvrir ces transactions. Le coût de ces opérations est déterminé par rapport à la devise achetée ou vendue contre la devise en contrepartie.

5.2.1.3 Opérations en devises

Il s'agit de la dernière étape après la cotation et l'approvisionnement des comptes car les conditions nécessaires pour les transactions sont remplies.

Les ordres de transfert sont émis par le département « services étrangers » et sont envoyés à la trésorerie pour leur orientation. Le trésorier met la banque à débiter, le montant du transfert en devise, le taux de change appliqué, les commissions et la date de valeur et retourne les ordres au « services étrangers » pour leur traitement.

Par ailleurs, en dehors de ces activités, le trésorier traite les dossiers des Crédits Documentaires. La section Crédit documentaire du service Etranger transmet au service TRESORERIE les dossiers de Crédits Documentaires. Le service Trésorerie se charge de vérifier l'existence de certains documents sur lesquels des informations sont obligatoires ; renseigne la fiche récapitulative de tous les dossiers de transfert puis remplit une fiche de demande d'approvisionnement pour déposer à la BCEAO pour arbitrage.

En plus de ces différentes opérations de la banque dont s'occupe le service Trésorerie, il se charge aussi de:

- maintenir le niveau des réserves de fonds dans la limite exigée ;
- de contrôler toutes les opérations en XOF et en devises effectuées en agence et au siège ;
- de déterminer au quotidien le solde en devise locale et étrangère de la banque ;
- faire des nivellements sur les différents comptes (XOF et devises) qui se fait tous les après-midis. Concernant les montants en dépassement du solde limite autorisé, le service procède à la vente du surplus. Dans le cas

contraire, où les devises sont insuffisantes pour l'exécution d'un transfert (dossier) le service procède à l'achat,

- faire le nivellement du compte ordinaire BCEAO : si le compte ordinaire de la BCEAO dans nos livres est supérieur à un million (1 000 000) de FCFA, la BCEAO demande à ce qu'on amène un chèque d'un montant donné qui pourra ramener le solde à moins d'un million (1 000 000) de FCFA.
- respecter les ratios prudentiels établis par la banque centrale.

5.2.1.4 Etude des dossiers de demande de couverture par la BCEAO

Les demandes de couverture sont adressées à la BCEAO après l'exécution des ordres de transfert par la banque. Mais auparavant, le trésorier doit faire une étude préalable de l'éligibilité de ces dossiers à la banque centrale. Cette étude consiste à vérifier un ensemble de pièces obligatoires et la cohérence des ordres avec les factures des clients et les dates de règlement. En effet, pour exécuter un ordre de transfert éligible, il faut que le client fournisse :

- une copie de la carte d'importateur,
- un ordre de transfert dûment rempli suivi d'une signature autorisée,
- une autorisation de change obligatoire à partir d'un équivalent de XOF 500.000 pour les autres devises et XOF 3000 000 pour l'euro, délivrée par la Direction des Affaires Monétaires et Financières (DAMF)
- un Bon de Livraison (BL) ou Connaissance, pour s'assurer que la marchandise a été livrée,
- un Certificat de Mise en Consommation (CMC), s'il s'agit du règlement d'une importation,
- une facture qui renseigne sur le règlement d'une échéance ou non. Dans le cas d'une échéance à régler, l'ordre est exécuté à la date d'échéance. Dans le cas contraire, l'ordre doit être exécuté dans les trois mois qui suivent la date de son émission. Dans les deux cas, pour bénéficier de la couverture à la banque centrale, la banque doit présenter le dossier au complet à la banque centrale dans un délai de huit jours. Passé ce délai, bien que toutes les pièces requises soient à jour dans le dossier, ce dernier est irrecevable à la banque centrale ou rejeté pour ce motif,

- une copie du SWIFT prouvant que la banque a bel et bien exécuté l'opération à travers un MT103 et un MT 950 ou un MT 940 (relevés de compte) selon le correspondant.

Aussi, lorsqu'il s'agit d'un dossier concernant un client pétrolier, il est nécessaire d'ajouter à toutes ces pièces :

- un état de la dette commerciale (trimestriel ou semestriel) établi par la société importatrice (exemple de la SONACOP) ; puis
- un état de mise en entrepôt certifié par les services de la douane.

Enfin, il peut arriver que malgré la fourniture de toutes ces pièces et le respect des délais, la banque centrale émet un avis de rejet pour le motif : « sans motif ».

En d'autres termes, la principale activité de la section trésorerie de la BOA-Bénin est la gestion de ses engagements et de ses avoirs. Cette gestion nécessite un suivi et un approvisionnement régulier des comptes quand cela s'avère nécessaire. Pour cela, diverses tâches sont effectuées en vue de la demande d'approvisionnement adressée à la BCEAO. Il s'agit de :

- vérifier les soldes disponibles chez les principaux correspondants "nostri". Ces soldes renseignent sur l'état des avoirs à l'étranger. Ceci permet à la trésorerie d'orienter d'une part les ordres de paiement et d'autre part d'éviter les comptes débiteurs ;
- vérifier sur les états de rapprochement si les ordres de paiement émis la veille ont été exécutés par les correspondants et dans le cas contraire, prendre des mesures et donner l'orientation aux nouveaux ordres de transferts en attente.
- « dealer » : c'est-à-dire vendre et acheter des devises selon la demande des clients.

Cette première partie de la tâche assignée au trésorier donne une idée globale des disponibilités de la banque à l'étranger.

La deuxième partie consiste en la vérification des dossiers présentés par les clients. Ces dossiers subissent une première vérification au Service Etranger au niveau duquel ils sont déposés. Ce sont ces dossiers qui constitueront la base de la demande d'approvisionnement. Dès que le trésorier juge les dossiers acceptables, il les présente à la Banque Centrale.

Lorsqu'un transfert doit se faire ou une couverture sur crédit documentaire (ordre de paiement de clients à l'étranger), la banque doit avoir l'accord de la banque centrale sur l'opération puis le décaissement des fonds puisque tous ses avoirs sont logés dans deux comptes ouverts à la Banque Centrale. La demande peut être soit partiellement soit totalement accordée soit tout simplement rejetée.

Outre ces tâches, le trésorier de la BOA-Bénin veille au respect des délais de la réserve obligatoire à constituer auprès de la banque centrale. Dès que les avoirs sont en-dessous de la réserve, la Banque Centrale envoie des pénalités, et ces pénalités constituent des charges pour la banque. Il gère aussi les comptes (de règlement et ordinaires) de la banque qui sont logés à la BCEAO. Il surveille et contrôle les opérations en monnaie locale (XOF) et en devise effectuées en agences et au siège et faire le nivellement sur les différents comptes. Il détermine également le solde quotidien de la banque en XOF et en devise étrangère.

Aussi la section trésorerie de la BOA-Bénin a pour tâche la gestion des devises. Parfois des recettes ordinaires ou des recettes d'exportation de l'étranger sont reçues. Ces fonds arrivent sur ses comptes en devise (le dollar américain, le dollar canadien, la livre sterling, le franc suisse etc). Le trésorier a le devoir d'éviter les pertes de change.

Mise à part la gestion de la trésorerie internationale, le trésorier gère la trésorerie locale en plaçant son excès de liquidité ou en empruntant la liquidité dont elle a besoin auprès des autres banques de la place afin d'éviter les soldes débiteurs. Ces différentes actions se font dans le marché interbancaire qualifié de marché de gré à gré.

Outre les actions sur le marché interbancaire, le trésorier de la BOA-Bénin fait également participer la banque aux adjudications de la BCEAO, à l'injection de liquidité et à la remise en pension quand il n'a pas pu avoir l'injection de liquidité.

5.3 Etats périodiques de suivi de la trésorerie

Il s'agit des états journaliers, hebdomadaires et mensuels qui sont établis par le trésorier.

5.3.1 Etat des besoins courants (annexe 3 page 87)

C'est un état journalier qui permet à la banque de suivre ses différents besoins. Il est composé de :

- le point des règlements d'importation exigible dans huit jours ;

- les soldes des comptes étrangers autres que l'euro avec ceux des comptes intérieurs en devises ;
- le point des dépôts de la clientèle et une synthèse regroupant tous ces éléments.

Par ailleurs, c'est sur cet état que la BCEAO se base pour décider ou non de la couverture des dossiers de transferts à elle présenter. Cet état est déposé tous les matins à la BCEAO au plus tard à 10h.

5.3.2 Situation des correspondants (annexe 4 page 88)

Il s'agit d'un état journalier établi à partir d'un tableau EXCEL qui est renseigné à partir des données tirés de l'état esitcorr.rep d'IGOR (Logiciel du groupe BOA) nommé « Situation des correspondants ». Il permet de suivre la situation journalière de la banque avec ses différents correspondants.

Trois zones sont à remplir : UEMOA ; EURO, AUTRES DEVISES

A ces trois totaux de colonnes, est ajouté le montant des « Dépôts de Garanties ». Ce montant est pris sur l'état de la « Situation de dépôt de Garantie », l'état des CREDOC (crédits documentaires) reçu du service Etranger. Le total de la colonne « DEPOSIT » représente ce montant. Ainsi la banque centrale a une idée nette des soldes des comptes de la BOA-Bénin chez ses correspondants. Ce qui lui permet de savoir si la BOA-Bénin entretient des devises à l'extérieur. Dans ce cas, elle lui demande de les rapatrier au besoin sous peine de sanctions.

5.3.3 Position extérieure des banques (annexe 5 page 91)

Il s'agit d'un état journalier qui permet de déterminer la position nette globale des avoirs de la banque à l'étranger à travers les différents soldes de ses comptes chez ses correspondants. Comparé à l'état des besoins courants, il renseigne la banque centrale sur le fait qu'elle donne une réponse favorable ou non aux demandes de couverture en devises (euros) à lui adresser dans la période.

C'est un tableau qui comporte : les avoirs (3 colonnes), les engagements (2 colonnes), la position Extérieure Nette (2 colonnes).

Le trésorier reporte les montants de la ligne du « total jour » sur celle du « total veille » et la ligne du « total jour » est à nouveau renseignée.

Les colonnes des « AVOIRS » sont renseignées par l' « Etat Quotidien » fourni sous IGOR par l'informatique et par celui de « la situation des CREDOC » fourni par le service ETRANGER. Sur ces états, le trésorier additionne respectivement le montant de « la position nette des comptes des correspondants bancaires » et celui de « Dépôt de Garantie », pour remplir la colonne 1 de la ligne « Total veille ». Même procédé pour la colonne 2 de cette même ligne.

Les colonnes « ENGAGEMENTS » sont renseignées par l'état « Situation des correspondants » fourni sous IGOR par l'informatique et par celui de « la situation des CREDOC » fourni par le service ETRANGER. Sur ces états, nous additionnons respectivement le montant du total « EURO » et celui de « Dépôt de Garantie », pour remplir la colonne 1 de la ligne « Total veille ». Même procédé pour la colonne 2 de cette même ligne. La position extérieure nette se dégage en soustrayant les engagements des avoirs et cela se fait ligne par ligne.

5.3.4 Ventilation des dispositions par Etat (annexe 6 page 93)

C'est un état hebdomadaire qui se fait tous les mardis et concerne toujours les correspondants, les transferts émis vers les autres Etats de l'UEMOA et les virements reçus des autres Etats de l'UEMOA.

Pour confectionner cet état, le trésorier va sous IGOR, dans le compte de règlement pour chercher les informations. Ensuite il pioche ligne par ligne l'ensemble des émissions de fonds par Etat (pays) et par banque, pour la période du mardi au lundi suivant. Il fait de même pour les réceptions de fonds.

5.3.5 Suivi des facteurs autonomes de liquidité bancaire (annexe 7 page 94)

C'est un état EXCEL qui comporte un tableau à trois colonnes avec les deux dernières colonnes renseignant sur les mouvements effectifs durant la période précédente d'une part et des mouvements prévus durant la période en cours d'autre part

Pour établir ce tableau, le trésorier se sert d'une base ACCESS qu'il fait tourner à partir de plusieurs macros pour aboutir aux impressions de la somme des dépôts et des retraits de la semaine, la somme des transferts reçus et le solde des changes manuels de la période. Ces informations sont complétées par les transferts et dispositions émis transitant par la BCEAO

recueillis dans le registre de la trésorerie. Aussi, ce tableau est complété par les opérations avec le trésor qui regroupe :

- les acquisitions de titres d'Etat,
- les cessions ou amortissements de titres d'Etat,
- les concours au Trésor National,
- les dépôts du Trésor National (mouvements créditeurs et débiteurs).

Ainsi établi, l'état des données du marché monétaire permet à la banque centrale de suivre les variations prévisionnelles des facteurs autonomes de la liquidité bancaire (dépôts/retraits).

5.3.6 Etat des Emprunts Interbancaires par pays (annexe 8 page 95)

C'est un tableau Excel qui récapitule les différents enregistrements des emprunts interbancaires par pays. Il est effectué par le trésorier à l'aide du logiciel IGOR de façon hebdomadaire afin de suivre les emprunts octroyés à la banque. Cet état permet de suivre les engagements des banques dans leur relation interbancaire.

5.3.7 Etat des Prêts Interbancaires par pays (annexe 9 page 96)

C'est un tableau Excel qui récapitule les différents enregistrements des prêts interbancaires par pays. Il est effectué par le trésorier à l'aide du logiciel IGOR de façon hebdomadaire afin de suivre les prêts accordés par la banque.

Conclusion

Ce Chapitre nous a permis de mieux connaître la BOA Bénin et de décrire la manière dont sa trésorerie est gérée aussi bien quotidiennement que mensuellement et annuellement.

Le chapitre suivant sera consacré sur le diagnostic de la gestion de la trésorerie de la BOA Bénin et à des propositions de recommandations.

CHAPITRE 6 : DIAGNOSTIC DE LA GESTION DE LA TRESORERIE ET RECOMMANDATIONS

Le diagnostic de la gestion de la trésorerie de la BOA Bénin se fera sur la base de sa précédente description. Il passera inévitablement par une analyse des différents éléments permettant son bon fonctionnement.

Nous proposerons donc dans ce chapitre, le diagnostic proprement dit, puis donnerons des recommandations et leurs conditions de mise en œuvre, qui si elles sont prises en compte aideront le trésorier de la BOA-Bénin à optimiser la gestion de la trésorerie de la banque.

6.1. Diagnostic de la gestion de la trésorerie

Nous procéderons à l'analyse des différentes opérations effectuées ainsi que des états établis. Cette analyse sera suivie d'une comparaison entre la gestion de la trésorerie de la BOA-Bénin et la gestion de la trésorerie expliquée dans la revue de littérature afin d'établir un diagnostic.

6.1.2 Diagnostic des différentes opérations effectuées

Il s'agit de procéder à l'analyse des différentes opérations et des outils de gestion de la trésorerie en vue de proposer des recommandations qui aideront à l'optimisation de cette gestion.

6.1.2.1 Opérations liées à la gestion de la trésorerie locale

Il s'agit de la gestion des avoirs liquides dont peut disposer la BOA-Bénin à l'immédiat. Cette gestion regroupe principalement la gestion de la trésorerie locale (les opérations de refinancements à la banque centrale à travers les injections de liquidités et les opérations de mises en pension, les opérations interbancaires, le suivi des différents comptes en XOF).

La gestion de la trésorerie locale a ses points faibles et ses points forts. Comme points faibles, nous avons :

- la forte concurrence dans le secteur bancaire avec douze (12) banques ouvertes au Bénin ;
- le faible taux de bancarisation (environ 9%) qui ne permet pas aux banques du Bénin de jouer pleinement leur rôle dans toutes les transactions ;
- la lourdeur administrative ;
- l'espace de travail restreint qui rend difficile le stockage des archives et la libre circulation dans le service ;
- la gestion non satisfaisante des archives.

Comme points forts, nous avons :

- le suivi journalier des comptes de dépôts au niveau de la banque centrale permettant d'éviter de supporter des pénalités liées aux opérations courantes et aux réserves obligatoires ;
- la cohésion du réseau et la capacité à innover qui attirent plus de clients ;
- la structure diversifiée du portefeuille des actionnaires ;
- l'implantation et la proximité de la BOA-BENIN à travers sa présence sur tout le territoire national.

6.1.2.3 Opérations liées à la gestion de la trésorerie internationale

La BOA-Bénin s'approvisionne auprès de ses correspondants étrangers, de la BCEAO pour les couvertures et les transferts en devises. Sa difficulté se situe dans la mobilisation des devises puisqu'elle s'en procure à un coût fixé par le marché ; coût qui peut parfois lui être défavorable.

Comme points faibles dans la gestion des opérations à l'internationale, nous avons relevé :

- la difficulté à prévenir et maîtriser les éléments impactant la fluctuation des devises,
- le retard dans la transmission des dossiers de transfert de devises,
- la lenteur dans le processus de couverture des opérations, ce qui fait que certaines opérations importantes sont effectuées en amont de la mobilisation de devises pour leur couverture, générant parfois des intérêts débiteurs,
- la méconnaissance de la réglementation de change par la plupart des clients entraînant la réticence de ces derniers à fournir certaines pièces exigées par la BCEAO,
- l'absence d'une base de données informatique des transferts de devises en vue de faciliter la tâche au service de la trésorerie,

- la non-participation du trésorier à la définition des politiques de risque de change et de taux d'intérêt,
- l'absence de tenue de statistiques et de reporting sur les volumes de transferts par client et par secteur d'activité,
- la tarification presque hasardeuse et sans fondements objectifs appliquée à certains clients pas très rentables.

Comme points forts, nous pouvons citer :

- la crédibilité et la notoriété de la BOA-BENIN qui met en confiance ses clients et partenaires,
- la qualité et la diversité du réseau des correspondants qui facilitent le dénouement des transactions au plan international,
- la rigueur et la discrétion du personnel du service de la trésorerie,
- le dynamisme et la disponibilité du personnel du service de la trésorerie.

6.2 Diagnostic des états de suivi de la gestion de la trésorerie

Il s'agit d'analyser les états élaborés par le trésorier de la BOA-Bénin

6.2.1 Etat de besoins courants et situation des correspondants

L'état des besoins courants et la situation des correspondants en dehors de leur utilité pour le suivi par la banque centrale de la trésorerie de la banque, doivent être des états qui permettent au trésorier de suivre quotidiennement ses besoins en devises afin d'anticiper le nivellement des comptes en devises si nécessaire. Cependant tel n'est pas le cas, car il semblerait que ces états ses juste une formalité que le trésorier de la BOA-Bénin essaie de remplir pour être en règle vis-à-vis de la banque centrale. Nous pensons qu'un effort reste à faire pour la mise en place d'un auto contrôle qui évitera des mises en demeure entraînant un rapatriement de devises (excédent de trésorerie) imposé parfois par la banque centrale.

6.2.2 La ventilation des dispositions par Etat

L'état de la ventilation des dispositions regroupe par pays et par banque les transferts émis ainsi que les transferts reçus au cours de la période (hebdomadaire). Il est beaucoup plus utile pour la banque centrale que pour la banque elle-même pour le contrôle de la masse monétaire

en circulation dans la zone UEMOA. Néanmoins pour ses statistiques en volume de transactions dans la zone UEMOA, le trésorier aurait besoin de l'analyser afin de faire ces prévisions sur les sorties de fonds par STAR ou par RTGS.

6.2.3 Les états des données du marché monétaire

Ces états regroupent l'état du suivi des facteurs autonomes de liquidité bancaire et l'état des Emprunts Inter Bancaires /Prêts Inter Bancaires par pays. Ainsi les engagements interbancaires et les prévisions de liquidités de chaque banque sont suivis par la banque centrale à travers ses différents états. Ce qui sans doute influence le montant global des injections de liquidité émises par la banque centrale. Aussi ces données renseignent sur le montant total de dépôts qui représentent une source liquide de trésorerie pour la banque. Compte tenu donc de la prévision des sorties de fonds, le trésorier peut envisager placer l'excédent de trésorerie en Prêt Inter Bancaire, dans le cas contraire (déficit de trésorerie), il peut envisager un Emprunt Inter Bancaire ou aller au guichet de refinancement de la banque centrale à travers une mise en pension.

6.2.4 Données relatives à l'étude de la liquidité

L'étude de la liquidité nous permettra de faire une analyse complémentaire à celle faite à partir des indicateurs de l'équilibre financier et ce, en calculant quelques ratios significatifs de liquidité.

La liquidité est la capacité d'une entreprise à faire face à ses échéances à court terme à l'aide des sommes issues de la vente de ses actifs à court terme. On dit que l'entreprise est liquide lorsque son Actif à Court Terme est supérieur à son Passif à Court Terme. Un ratio prudentiel permet d'analyser la liquidité de la banque : le coefficient de liquidité.

Tableau 4 : Détermination du coefficient de liquidité

CHIFFRES REELS					
Réf DEC	Nature du ratio	Ratio à respecter	Déc 2011	Déc 2012	Déc 2013
2060	Fonds Propres Effectifs	Ratio imposé : 1 milliard	1	1	1
	FPE	Ratio dégagé	42,708	44,357	39,468

2061	Fonds propres/Risques	Ratio imposé : 8% minim	8%	8%	8%
		Ratio dégagé	16,68%	16,18%	13,85%
2062	Ress stables/Emplois MT LT	Ratio imposé : 50% minim	75%	75%	50%
		Ratio dégagé	109,51%	100,39%	91,72%
2063	Coefficient de liquidité	Ratio imposé : 75% minim	75%	75%	75%
		Ratio dégagé	119,33%	110,98%	99,57%

Source : Tableau de bord des ratios prudentiels de la BOA-Bénin

Diagnostic

Le coefficient de liquidité de la BOA-BENIN, bien que satisfaisant, a évolué de façon décroissante sur les trois années.

En effet, l'examen du coefficient de liquidité, montre que la BOA-Bénin respecte les ratios prudentiels avec une majoration. Nous pouvons donc dire que la BOA-BENIN est liquide. .Ce qui révèle que la Trésorerie Nette de la BOA-BENIN présenterait un caractère excédentaire. Cet excédent de trésorerie sur une longue période, implique une réduction de la profitabilité des ressources apparemment dormantes. Eu égard aux principes de gestion optimale de la trésorerie qui exigent du trésorier de prendre des décisions idoines pour ne jamais laisser « dormir » ses excédents de trésorerie, il résulte une gestion peu efficace de la trésorerie de la BOA-Bénin.

6.2.5 Données relatives au besoin en fonds propres

Le Besoin en Fonds Propres de la BOA-BENIN représente la somme du capital, des primes liées au capital, des réserves et du report à nouveau. Le tableau suivant donne le BFP de 2009 à 2013.

Tableau 5 : Evaluation en millions de francs du BFP de la BOA-BENIN

Années Eléments	2009	2010	2011	2012	2013
Capital	9.000.000	10.072.680	10.072.680	10.072.680	10.072.680
Primes liées au capital	7.067.023	10.502.092	10.492.915	—	—
Réserves	11.061.475	14.049.095	18.036.523	32.672.821	35346749
Report à nouveau	1.156.935	1.603.448	673.438	123.530	239.450

BFP	28.285.434	36.227.316	39.275.558	42.869.032	45.658.880
-----	------------	------------	------------	------------	------------

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers

Diagnostic

Nous constatons que le BFP est resté important sur les cinq (05) années avec son évolution de façon croissante. Ceci indique que la trésorerie de la BOA-BENIN est bien gérée, lui permettant ainsi de couvrir ses besoins.

6.2.6 Données relatives à la faible couverture des transferts de devise par la BCEAO

Le tableau ci-après donne la situation des couvertures obtenues par la BOA-BENIN pour l'exercice 2012.

Tableau 6 : Tableau de détermination de taux de couverture

OPERATIONS EN 2011	BESOINS (+) / SOURCES (-) EN DEVISES	COUVERTURE DEMANDEE A LA BCEAO		COUVERTURE OBTENUE DE LA BCEAO		TAUX COUVERTURE OBTENU E (%)
		MONTANTS EN EUROS	MONTANT EN FCFA	MONTANTS EN EUROS	MONTANTS EN FCFA	
IMPORTATIONS						
- PRODUITS DESTINES A LA CONSOMMATION NATIONALE	91.850.705	91.850.705	60.250.112.991	32.967.578	21.625.313.562	35.9
- PRODUITS EN TRANSIT A DESTINATION D'AUTRES PAYS	192.425.152	-	-	-	-	0
RAPATRIEMENTS						
- EXPORTATIONS	-74.678.549	-	-	-	-	-
- RAPATRIEMENTS LIBRES (TRANSFERTS)	-22.264.623	-	-	-	-	-

ORDINAIRES)						
TOTAL	197.332.685	91.850.705	60.250.112.991	32.967.578	21.625.313.562	35.9

Source : Rapport de Rencontres Cadres du Réseau à Marrakech en 2012.

Cours de l'Euro : 655.957001

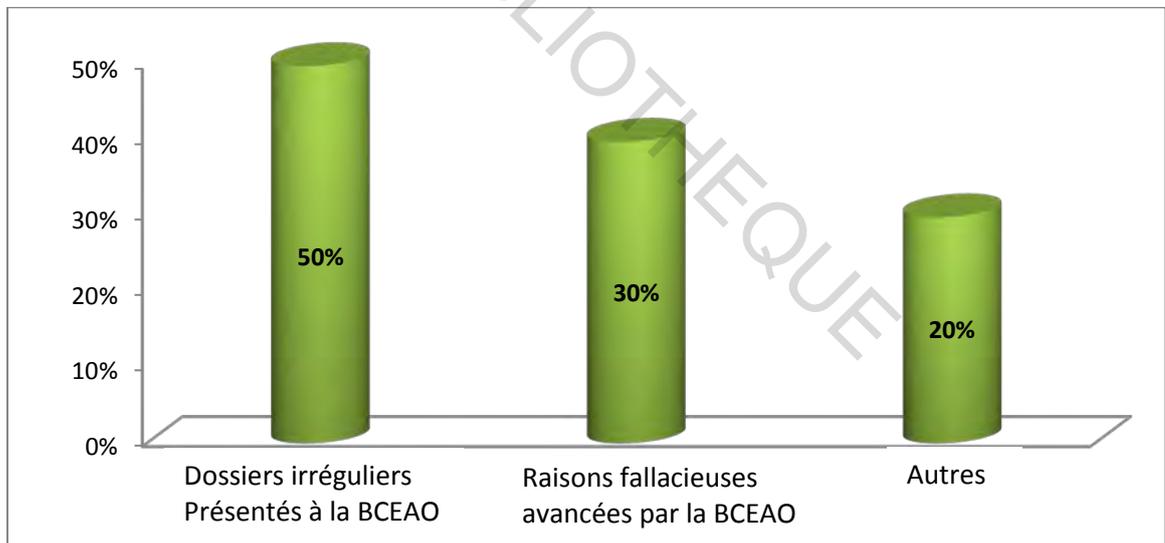
$$\text{Taux de couverture} = \frac{\text{Couverture obtenue de la BCEAO}}{\text{Couverture demandés à la BCEAO}} \times 100$$

Tableau 7 : Données de couverture des transferts

Raisons de la faible couverture	Dossiers irréguliers	Raisons fallacieuses	Autres raisons
Pourcentage	50%	30%	20%

Source : Résultats des données de couverture des transferts à la BCEAO

Figure 3: Présentation des résultats relatifs à la faible couverture des transferts de devises par la BCEAO



Source : Résultats des données de couverture des transferts à la BCEAO

Diagnostic

Il découle de la lecture de la figure 4 qu'il y a une faible couverture des transferts de devises par la BCEAO.

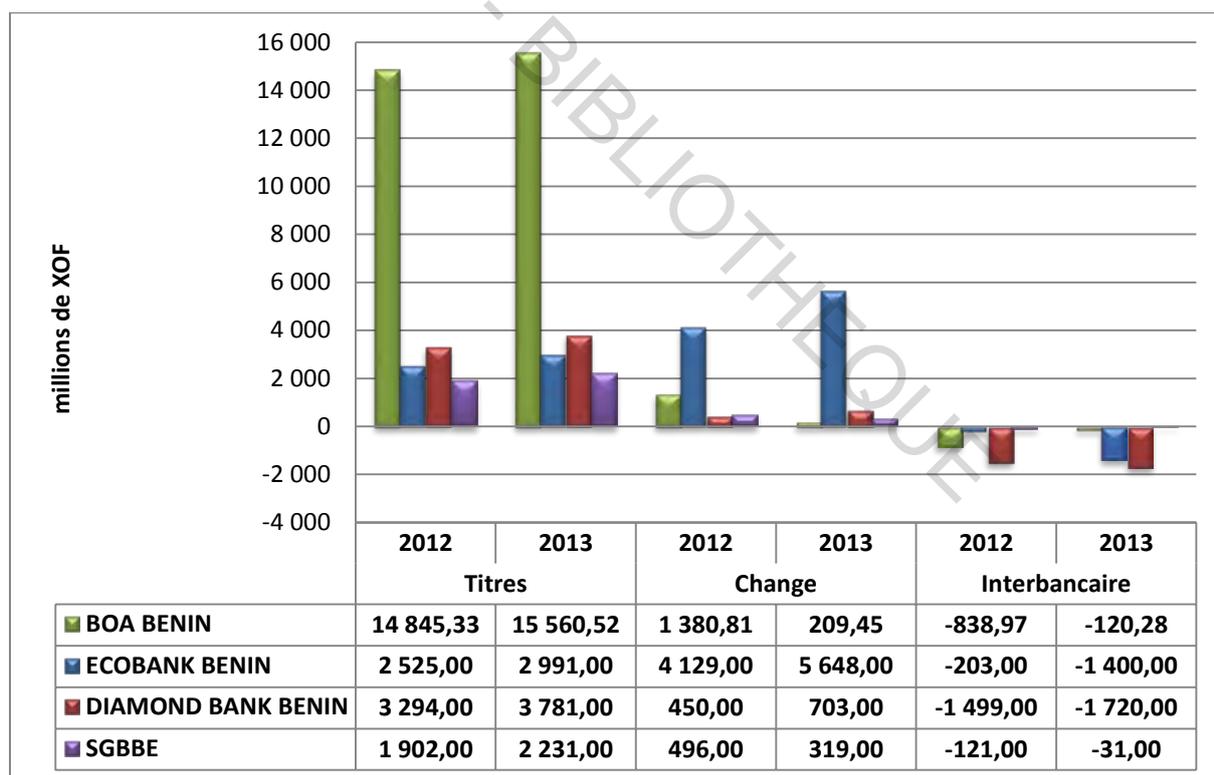
En effet, 50% des transferts dossiers présentés à la BCEAO sont irréguliers ; 30% des dossiers ne sont pas couverts du fait de la position longue en devises de la banque à l'extérieur et 20% des dossiers ne sont pas couverts pour d'autres causes.

Il en résulte que l'irrégularité des dossiers présentés et l'entretien des positions longues en devises par la banque entraînent une faible couverture des transferts de devises par la BCEAO. Ceci constitue par conséquent une faiblesse dans la gestion de la trésorerie à l'international.

6.2.7 Données relatives à la productivité de la BOA-Bénin

La figure ci-dessous donne l'allure de la productivité de la BOA-Bénin face aux banques concurrentes

Figure 4: Productivité de la BOA-Bénin



Source : Présentation Atelier Trésorerie Décembre 2014 Conseil d'Administration

Diagnostic

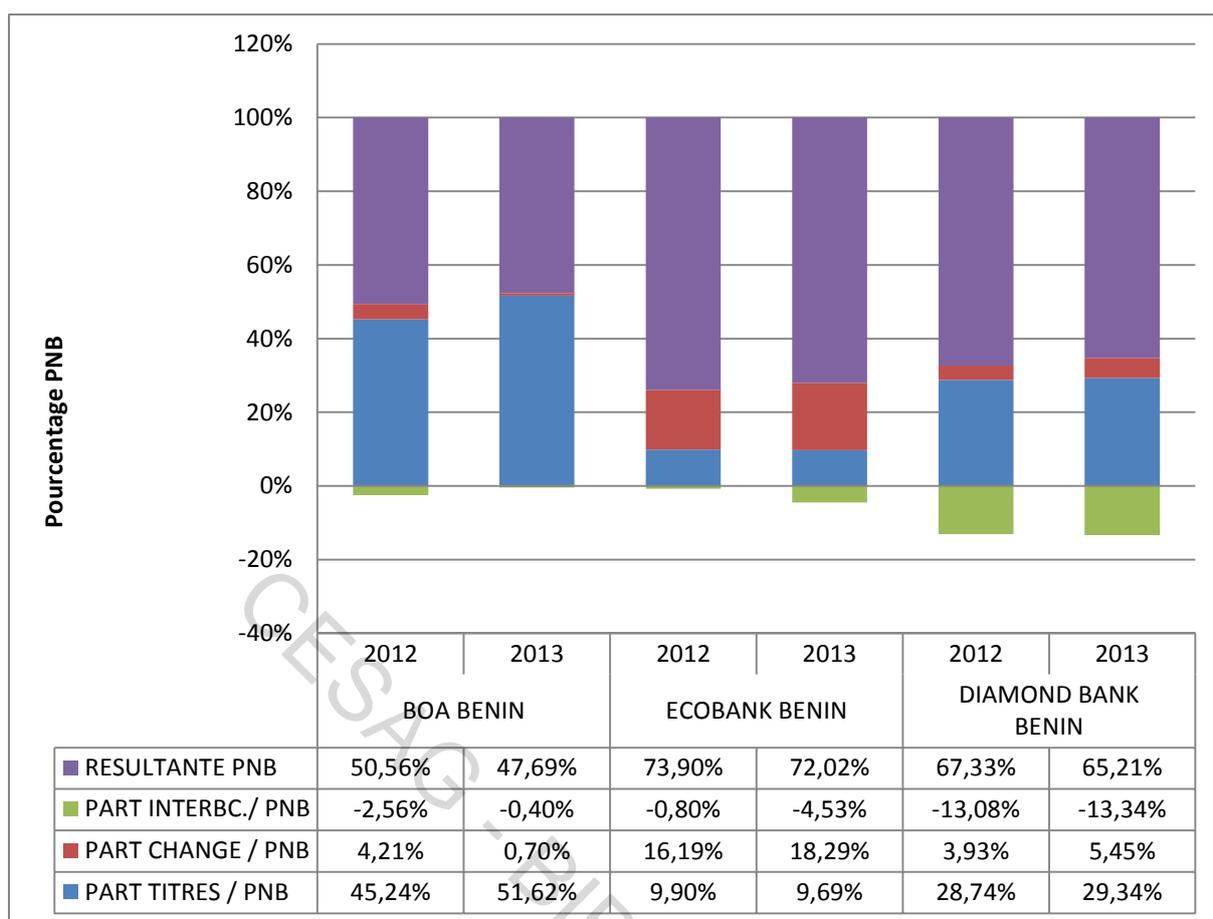
Nous notons une relative maîtrise des trois compartiments. Le résultat net de la trésorerie passant de XOF 15,39 milliards en 2012 à 15,65 milliards en 2013 avec une réalisation de 2 milliards de profit sur l'exercice 2014 essentiellement sur les opérations de change et sur les titres et l'interbancaire dans une moindre mesure. Toutefois les performances actuelles sont en dessous de son potentiel. Quand on sait qu'elle détient à travers ces performances, une part de marché d'environ 10% contre 68% pour son concurrent direct ECOBANK donc un effort reste à faire sur les opérations interbancaires et les opérations de change afin d'équilibrer la productivité de la banque par rapport à la part du marché.

Il en résulte que l'inefficacité de la gestion des opérations interbancaires et les opérations de change entraînent les contre-performances enregistrées par la BOA Bénin pourtant leader de sa place bancaire

6.2.8 Données relatives au produit net bancaire

La figure ci-dessous nous montre l'allure du Produit Net Bancaire de la BOA-Bénin à travers ses composantes

Figure 5: Produit Net Bancaire de la BOA-Bénin



Source : Présentation Atelier Trésorerie Décembre 2014 Conseil d'Administration

Diagnostic

Nous pouvons remarquer que les produits sur les titres contribuent très fortement au Produit Net Bancaire de la banque et donc à son résultat. Mais il faut noter qu'en termes d'évolution, la part des titres dans le résultat ralentit au profit des emplois bancaires directs. En ce qui concerne le change on ne peut en dire autant, car, bien que la BOA-Bénin détienne près de 30% de la part de marché, elle y est battue de loin par son concurrent de référence qui est Ecobank. Ainsi un effort considérable reste à faire pour améliorer la contribution des opérations de change au Produit Net Bancaire de la banque et donc à son résultat.

Il en résulte que les opérations de change contribuent très faiblement au PNB de la BOA Bénin.

6.2.9 Plan de trésorerie et tableau de bord de la BOA Bénin

La BOA-Bénin dispose d'un tableau de bord pour le contrôle financier et un plan de trésorerie global inséré dans le budget annuel de la banque. Ce plan de trésorerie prend en compte le

total des encaissements et des décaissements prévisionnels. Cela ne donne pas une bonne visibilité pour aider le service de la trésorerie à prendre des décisions relatives à sa gestion efficiente. Ainsi, la trésorerie de la BOA-Bénin, dans ce contexte subit une gestion passive qui l'expose aux intempéries des flux financiers et des cours des devises.

Cette situation est tout à fait contraire aux recommandations de Rousselot (2011 : 54) qui estime que « la gestion sans prévision conduit à subir son environnement ».

Aussi, FORGET (2004) va plus loin en affirmant que les prévisions de trésorerie s'ajustent en fonction d'un horizon glissant qui peut aller de 10 jours à plusieurs années jours à l'avance pour la prévision au jour le jour comme évoqué dans la revue de littérature.

Mais tel n'est pas le cas à la BOA Bénin. Il en résulte que l'absence tableau de bord et d'un plan de trésorerie entrave une bonne visibilité dans la gestion de la trésorerie.

6.3 Recommandations

Dans le but de contribuer à l'optimisation de la gestion de la trésorerie de la BOA-BENIN, nous ferons quelques suggestions pour remédier aux différents problèmes relevés.

6.3.1 Recommandations liées aux problèmes de la gestion de trésorerie à l'internationale

Face au diagnostic effectué, nous recommandons à la BOA-Bénin de :

- opter pour la négociation des lignes de crédits auprès de ses correspondants afin de faciliter l'exécution des ordres, ou plutôt de rendre l'exécution plus rapides et ainsi mieux satisfaire la clientèle ;
- trouver plusieurs autres sources d'approvisionnement en devises ;
- mettre en place une revue des tarifications pour disposer de tarifs actualisés répondant au besoin du marché et pour tenir compte de la rentabilité poursuivie ;
- donner au trésorier l'accès à un écran REUTERS en consultation, lui donnant en temps réel l'évolution des cours de change des devises : cela évitera les allers-retours entre celui qui approvisionne la banque en devises, la banque et le client.

6.3.2 Recommandations liées aux problèmes de la gestion de la trésorerie locale

Face au diagnostic établi, nous recommandons à la BOA-Bénin de :

- rattacher la trésorerie à la Direction Générale afin d'éviter les lourdeurs administratives ;
- réorganiser le service de trésorerie afin d'avoir un responsable, un chargé du change et un chargé de l'ALM ;
- de tenir un fichier regroupant cinquante plus gros clients de la banque : ce fichier permettra de mieux prévoir les opérations de ces clients et d'éviter leur mécontentement ;
- établir un portefeuille de clientèle stable sur les produits de la trésorerie pour garantir une base de revenus et améliorer le taux de fidélisation ;
- organiser chaque année deux semaines dédiées à la trésorerie (une sorte de journée porte-ouverte) ; la première en début d'année et la seconde se tiendra au début du second semestre de l'année ; cela permettra de mieux communiquer avec les partenaires de la trésorerie.

6.3.3 Recommandations liées aux états de suivi de la trésorerie

Face au diagnostic effectué, nous recommandons à la BOA-Bénin de :

- assigner des objectifs précis et concis au trésorier avec des promesses de bonus à la clé,
- mettre en place un état de trésorerie et un état de suivi des réserves obligatoires,
- mettre en place un état de suivi périodique de la quotité mobilisable,
- mettre en place un état « blotter » plus expressif sur le P et L et le niveau de réalisation des objectifs de la période d'évaluation,
- mettre en production un module de gestion de change au progiciel IGOR,
- mettre en place un tableau de bord de la trésorerie qui renseigne sur les soldes exacts en montant et en date de valeur des transactions en cours d'exécution chez les correspondants,
- mettre en place à l'instar de la banque centrale, un état de suivi quotidien des besoins courants rapporté à la situation des correspondants (position extérieure de la banque),
- instaurer le reporting mensuel (rapport d'activités) des opérations de la trésorerie afin de mieux orienter les actions de corrections nécessaires à l'optimisation de sa gestion.

Pour une application effective des recommandations suggérées, il est nécessaire que certaines conditions soient respectées ; ce qui fait l'objet du prochain développement.

6.3.4 Recommandations liées à la surliquidité de la trésorerie

Pour une gestion plus performante de la trésorerie de la BOA-BENIN à travers sa surliquidité, nous proposons aux dirigeants d'utiliser les opportunités de placements en PIB ou en intervenant davantage sur le marché secondaire. En effet, les excédents de trésorerie non utilisables à court terme peuvent être utilisés pour des blocages de fonds (dépôts à terme) qui procureraient des produits financiers (intérêts), des investissements dans l'appareil productif ou des investissements financiers. Ces investissements financiers peuvent être constitués des prises de participation dans d'autres sociétés à condition qu'elles se portent bien financièrement et des achats d'obligations à taux fixe sur le marché secondaire. Mais notons que le placement en obligations à taux fixe n'est pas sans risque car, en cas de hausse des taux, le porteur d'une obligation risque de voir le cours de son obligation baisser étant donné que l'évolution des taux d'intérêt à long terme entraîne de sensibles variations du cours des obligations négociées sur le marché secondaire.

6.3.5 Recommandations liées à la faible couverture des transferts de devises par la BCEAO

Suite au diagnostic établi, il ressort que la faible couverture des transferts de devises par la BCEAO est due aux dossiers irréguliers qui lui sont présentés. Nous suggérons de ce fait, aux dirigeants de la BOA-BENIN de :

- faire parvenir les dossiers de transferts au service de la Trésorerie pour vérification avant exécution de l'opération en vue d'éviter les dossiers irréguliers présentés à la BCEAO ;
- transmettre au service de la trésorerie les dossiers de transferts le jour d'exécution de l'opération ;
- rendre les dossiers de couvertures réguliers et maintenir une position moins longue ;
- mettre en place une base de données informatique qui signale automatiquement aux agents de la trésorerie les transferts effectués pour leur permettre de prendre les dispositions conséquentes.

6.4 Conditions de mise en œuvre

Pour l'effectivité de la mise en œuvre des recommandations ci-dessus suggérées, certaines mesures d'accompagnement s'avèrent indispensables. En effet, l'implémentation des réformes formulées passe par le renforcement du personnel, par un recrutement ou par un redéploiement des agents travaillant dans d'autres services de la banque sans pour autant créer des vides dans lesdits services.

Aussi, afin de rendre effectives et efficaces les actions envisagées pour maximiser la couverture des transferts de devises, les dirigeants de la BOA-BENIN devraient utiliser davantage les Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication (NTIC) afin de faciliter la communication entre le service des transferts et celui de la trésorerie. Ce qui permettra à la trésorerie d'autoriser et d'orienter plus rapidement les opérations de transferts, les crédits documentaires, les remises documentaires, etc.

Toutefois, la mise en application de ces actions aura une incidence financière sur la BOA - BENIN en ce sens qu'elles feront augmenter la masse salariale en cas de nouveaux recrutements et par conséquent le niveau des décaissements mensuels qui sera sans doute compensé par les retombées des réformes liées à la réalisation des objectifs assignés au trésorier.

Ainsi, il faudra une gestion assise sur la motivation du personnel pour l'amélioration de la performance de la BOA-BENIN du moment où une meilleure satisfaction du personnel entraîne un meilleur résultat pour l'entreprise. Pour cela, les dirigeants de la BOA-BENIN devraient veiller à assurer aux agents de meilleures conditions de travail pour la concrétisation de la mise en place d'un partenariat « gagnant- gagnant ».

Aussi, dans le but de dynamiser cette gestion axée sur le résultat et la motivation, en attendant le rattachement direct de la trésorerie à la Direction Générale, il faudra :

- augmenter le pouvoir de validation du Directeur Financier à l'instar des « super-valideurs » pour limiter certains retards dans le traitement des opérations et pour gagner plus la confiance de certains gros clients,
- instaurer une certaine rigueur dans le respect des délais de traitement des dossiers afin d'éviter des envois tardifs des dossiers de transfert à effectuer,

- valoriser la fonction du trésorier en faisant de lui un fondé de pouvoir : ce qui le mettrait plus en confiance avec les gros clients.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La profitabilité de la banque tient, pour une bonne partie, à la gestion efficiente de la trésorerie. La gestion de la trésorerie est d'une importance capitale. Elle permet une allocation rationnelle des ressources disponibles.

Dans une banque, le trésorier doit gérer de façon professionnelle tous les flux (entrants et sortants) sur les différents comptes ouverts par celle-ci dans les livres de la Banque Centrale et chez les différents correspondants, en XOF et dans toutes les devises. Il s'agit notamment de :

- surveiller les dates de valeurs et de veiller à la bonne application des conditions négociées avec les différents partenaires ; l'objectif étant d'encaisser les intérêts créditeurs comme il se doit, et de ne payer que le « juste prix » au titre des intérêts débiteurs,
- opérer les nivellements en temps et en heure de façon à éviter les positions « longues » improductives et les positions « courtes » onéreuses.
- recycler tous les excédents, c'est-à-dire, les mettre à la disposition de la banque pour des emplois rémunérateurs, ou les placer sur le marché monétaire dans des bons « papiers ».

Une bonne gestion d'une structure telle que la BOA-BENIN, requiert la nécessité de l'optimisation de la trésorerie car elle se situe au cœur de la gestion de toute entreprise.

Par ailleurs, loin de prétendre avoir trouvé entièrement des solutions aux problèmes de gestion de la trésorerie que connaît la BOA-BENIN, nous avons quand même la conviction que la mise en œuvre des actions proposées pourrait contribuer largement à une gestion plus performante de sa trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

La gestion de la trésorerie est une fonction que l'on retrouve dans la plupart des entreprises de nos jours car leur viabilité en dépend en ce sens qu'il revient au trésorier d'assurer la solvabilité et la liquidité de l'entreprise, qui sont des points essentiels à la survie et à la continuité de l'entreprise. La gestion de la trésorerie est une gestion prévisionnelle qui permet d'anticiper les encaissements et les décaissements afin de garantir la liquidité et la solvabilité de l'entreprise.

Le but de notre étude a été de faire le diagnostic de la gestion de la trésorerie d'une banque en vue de son optimisation. Pour ce faire, nous avons eu à effectuer un stage à la BOA-Bénin. Durant ce stage, nous avons pu étudier les méthodes et outils de gestion et de suivi de la trésorerie de la BOA-Bénin.

Ainsi notre travail s'est articulé autour de deux parties. La première consacrée au cadre théorique composé de la revue de littérature et de la méthodologie de recherche, nous a permis de constater que le trésorier occupe une place stratégique dans la vie de la banque. Sa tâche est quotidienne et consiste en l'exploitation en temps réel des informations qui lui parviennent.

Quant à la seconde partie intégralement pratique constituée de la présentation de la banque, de la description de la gestion de la trésorerie de la BOA-Bénin, de l'analyse des données et de quelques recommandations pour son optimisation; l'analyse des méthodes et outils nous a permis de dégager des forces et faiblesses liées à la gestion de la trésorerie de la banque.

Au nombre des problèmes relevés, nous avons :

- la lenteur dans la transmission des informations nécessaires au trésorier par les autres services avec lesquels il travaille;
- la difficulté d'emmener des gros clients afin de collecter leurs dépôts ;
- l'exploitation partielle de l'excédent de trésorerie ;
- la méconnaissance de la réglementation de change par la plupart clients entraînant la réticence de ces derniers à fournir certaines pièces exigées par la BCEAO et donc la faible couverture en devises ;
- l'absence d'une base de données informatique des transferts de devises en vue de faciliter la tâche au service de la trésorerie.

Ce mémoire est une œuvre humaine, qui reste perfectible. Ainsi nous sommes persuadées que d'autres chercheurs dans le cadre des travaux de recherche s'évertueront à l'approfondir.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1: Liste des filiales du groupe boa avec leurs années de création

FILIALES	ANNEES DE CREATION
BOA-NIGER	1994
BOA-BURKINA-FASO	1997
BOA-SENEGAL	2001
BOA-UGANDA Ltd	2006
BOA-FRANCE;	2009
BOA DJIBOUTI	2010
BOA-MER ROUGE	2010
BOA GHANA	2010
BOA CAMEROUN	-
BOA-COTE D'IVOIRE	1996
BOA-MADAGASCAR	1999
BOA-KENYA	2003
BOA-BURUNDI	2008
BOA RDC	2010
BOA TANZANIE	2010
BANQUE DE CREDIT DE BUJUMBURA(BCB) ;	-
BOA TOGO créée en 2013 et bientôt	-

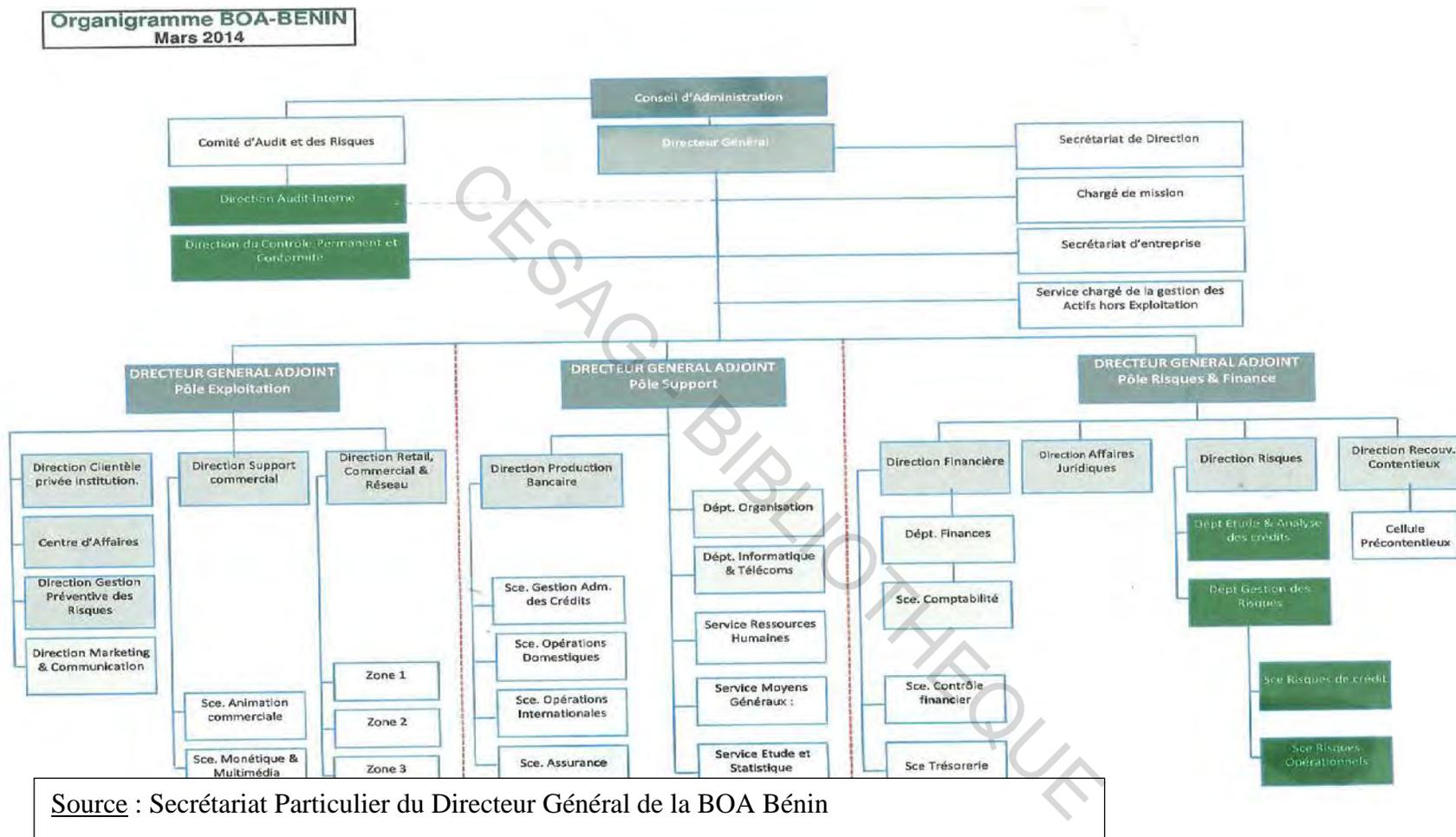
Source : Rapport d'activités (2013 : 2)

Annexe 2 : Fiche signalétique de la BOA-Bénin

FICHE SIGNALÉTIQUE DE LA BOA-BENIN	
Raison sociale	BANK OF AFRICA BENIN
Sigle usuel	BOA-BENIN
Date d'ouverture	Janvier 1990
Activités	Services financiers et bancaires
Statut juridique	Société Anonyme
Capital social en 2014	10,73 milliards de FCFA
Siège social	Cotonou (Bénin)
Agrément	Arrêté N° 219-MF-DGM-DMC-SMTC du 13/10/1989
Adresse	Avenue Jean-Paul II 08 BP 0879 Cotonou
Téléphone	(229) 21-31-32-28
Télex	5079
Fax	(229) 21-31-31-17
E-mail	information@bankofafrica.net
Swift	AFRIBBJ
Effectif en Août 2014	Cinq cent trente-huit (538) agents
RCCM	15053B-B0061
IFU	3200700018911

Source : Rapport d'activités (2013 : 42)

Annexe 3: Organigramme de la BOA Bénin



Annexe 4 : Etat des besoins courants



Direction Nationale pour le Bénin
Agence Principale de Cotonou
FORMULAIRE DE DETERMINATION DES BESOINS COURANTS (1/3)

Etablissement déclarant :	BOA BENIN
Date d'arrêté :	

1. RÈGLEMENTS D'IMPORTATION EXIGIBLES DANS 8 JOURS

Correspondants	Noms clients	N° dossier de domiciliation	Devises	Montant en devises	Cours	Contre valeur en XOF (en millions de FCFA)	Date de règlement	Observations
Total 1						0		



Direction Nationale pour le Bénin

Agence Principale de Cotonou

FORMULAIRE DE DETERMINATION DES BESOINS COURANTS (2/3)

Etablissement déclarant : **BOA
BENIN**

Date d'arrêté :

**2. COMPTES ÉTRANGERS AUTRES QUE L'EURO ET
COMPTES INTÉRIEURS EN DEVISES**

Numéros de comptes	Détenteur	Date d'autorisation	Date d'expiration	Devises	Soldes en devises	Cours de la devise	Contre valeur en XOF (en millions de FCFA)
<u>COMPTES ÉTRANGERS AUTRES QUE L'EURO</u>							
							0
							0
<u>COMPTES INTÉRIEURS EN DEVISES</u>							
							0
							0
TOTAL 2							0
							0
							0



Direction Nationale pour le Bénin
Agence Principale de Cotonou

FORMULAIRE DE DETERMINATION DES BESOINS COURANTS (3/3)

Etablissement déclarant :

BOA BENIN

Date d'arrêté :

3. DÉPÔTS DE LA CLIENTÈLE (en millions de FCFA)

3.1. Dépôts à vue (2511)

3.2. Autres dépôts (2521 +253 +254)

Total des dépôts

**4. CALCUL DES BESOINS
COURANTS**

A. Total 1+Total 2

B. Seuil des 5% des dépôts à vue

BESOINS COURANTS AUTORISÉS (Cf. Article 3, instruction N°10)

Besoins courants [minimum (A,B)]

Annexe 5 : Situation des correspondants

SITUATION DES CORRESPONDANTS (POSITION EXTERIEURE)

DATE DE PRESENTATION :

DATE D'ARRETE :

BANQUE : BANK OF AFRICA - BENIN

LIBELLES	N° COMPTES	SOLDES EN FCFA	
		DEBIT	CREDIT
<p>ZONE UEMOA</p> <p>CITIBANK ABJ BACI ABJ BICICI ABJ BIICIS DAKAR BIA NIGER UTB LOME BOA CI BIA TOGO</p> <p>TOTAUX</p>			
POSITION NETTE EN FCFA			
<p>ZONE EURO</p> <p>CITIBANK PARIS MIDLAND HSBC LOND. NATEXIS BQ VISA NATEXIS BQ PARIS (ex bfce) CIC PARIS DG BANK SBS SUISSE CREDIT LYON, PARIS CREDIT LYON, SUISSE BNP CNCA CCBP BBL BELGOLAISE SOCIETE GENERALE CCF ING BANK AMEXCO FRANKURT ABN GENERALE DE BQE CREDIT DU NORD BHF BANK CREDIT AGRICOLE INDOSUEZ FORTIS BANQUE PARIS</p>			
POSITION NETTE EN EURO			

AUTRES DEVICES			
BELGLAISE CAD SOCIETE GENERALE ROYAL BK CANADA SBS CHF CREDIT LYON. SUISSE CHF SOCIETE GENERALE CHF CITIB LONDRES GBP MIDLAND LOND GBP SOCIETE GENERALE GBP CITIB NY USD AMEXCO NY USD NATEXIS BQ USD BANKERS TRUST USD SBS SUISSE BELGOLAISE USD SOCIETE GENERALE BICEC CAMEROUN ING BELGIUM BANK / MCA BICIG LIBREV, COFIPA BK CONGO			
POSITION NETTE AUTRES DEVICES			
POSITION EXTERIEURE GLOBALE			
DEPOT DE GARANTIE			
POSITION EXTERIEURE GLOBALE			

POSITION EXTERIEURE GLOBALE NETTE

AVOIRS UEMOA

POSITION EXTERIEURE NETTE
ING BELGIUM BANK / MCA
SITUATION NETTE

POSSIBILITE D'APPROVISIONNEMENT

Annexe 6 : Position extérieure

POSITION EXTERIEURE DES BANQUES

REFERENCE : BANK OF AFRICA

BENIN

ETAT :

BENIN

DATE

D'ARRETE :

Cotonou ,le

BANQUES	AVOIRS I			ENGAGEMENTS	débiteurs auprès des correspondants	POSITION EXTERIEURE NETTE(III=I-II)	
	Total 1	Hors UMOA 2	(dont déposit)	II Total 3		Hors UMOA 4	Total 5 = 1 - 3
	Total avoirs=Total soldes créditeurs auprès des correspondants extérieurs + Total dépôt de garantie	Avoirs H.UMOA = Total des avoirs - avoirs UMOA	Déposit = dépôts de garantie H.UMOA	Total engagement = Total soldes extérieurs + total engagement par signature	Engagement H.UMOA = Total engagement - engagement UMOA		
TOTAL JOUR a							
TOTAL VEILLE b							
VARIATION b - a							

EXPLICATIONS DES VARIATIONS SIGNIFICATIVES

Annexe 7 : Ventilation des dispositions par Etat

Période duau

VENTILATION DES DISPOSITIONS PAR ETAT

(Millions de
FCFA)

Dispositions reçues des autres Etats de l'UMOA 1		Dispositions émises en faveur des Etats de l'UMOA 2		Soldes des dispositions 3 = 1 - 2	
Etats	Montants	Etats	Montants	Etats	Montants
COTE D'IVOIRE		COTE D'IVOIRE		COTE D'IVOIRE	
NIGER		NIGER		NIGER	
BURKINA FASO		BURKINA FASO		BURKINA FASO	
SENEGAL		SENEGAL		SENEGAL	
TOGO		TOGO		TOGO	
MALI		MALI		MALI	
GUINEE BISSAO		GUINEE BISSAO		GUINEE BISSAO	
Total					

VENTILATION DES DISPOSITIONS PAR BANQUE

(Millions de
FCFA)

Dispositions reçus des autres Etats de l'UMOA			Dispositions émises en faveur des autres Etats de l'UMOA		
Banques Emettrices	Montants	Motifs de l'opération	Banques Bénéficiaires	Montants	Motifs de l'opération
Total	4726,15		Total	2506,03	

Annexe 8 : Variation des facteurs autonomes de la liquidité bancaire

Agence de : COTONOU

**MARCHE MONETAIRE DE L'UEMOA
TABLEAU RECAPITULATIF DES VARIATIONS PREVISIONNELLES
DES FACTEURS AUTONOMES DE LA LIQUIDITE BANCAIRE**

Numéro d'inscription : B 0061 F

Date d'arrêté : 30/03/2015

VARIATION DES FACTEURS AUTONOMES PAR RAPPORT A LA PERIODE PRECEDENTE	<i>en millions de FCFA</i>	<i>MM 824 - IBC</i>
	Mouvements effectifs durant la période précédente	Mouvements prévus durant la période en cours
1- Opérations sur billets et monnaies		
* versements reçus de la clientèle (+)		
* retraits de la clientèle (-)		
2- Opérations avec l'extérieur		
* transferts et dispositions émis transitant par la BCEAO (-)		
* transferts et dispositions reçus transitant par la BCEAO (+)		
* change manuel (devise contre F CFA ou vis versa) (+ ou -)		
3- Opérations avec le Trésor		
* Acquisitions de titres d'Etat (-)		
* Cession ou amortissement de titres d'Etat (+) *		
* Concours au Trésor National (octroi et remboursement) (+ ou -)		
* Dépôts du Trésor National (mvts créditeurs et débiteurs) (+ ou-)		
4- Recouvrement d'effets auprès de la BCEAO		
Total		

*

A Cotonou, le

Annexe 9 : Emprunts interbancaires

N° d'inscription :

EMPRUNTS INTERBANCAIRES PAR PAYS

Semaine du au

Etablissement prêteur	Pays de l'établissement prêteur	Nature de l'opération	N° de comptes	Montant	Taux	Date de départ	Échéance	Support	Etablissement emprunteur	Pays de l'établissement emprunteur
TOTAUX										

Cotonou, le

Annexe 10 : Prêts interbancaires

N° d'inscription :									
PRETS INTERBANCAIRES PAR PAYS									
<i>Etablissement prêteur</i>	<i>Nature de l'opération</i>	<i>N° de comptes</i>	<i>Montant</i>	<i>Taux</i>	<i>Date de départ</i>	<i>Échéance</i>	<i>Support</i>	<i>Etablissement emprunteur</i>	<i>Pays de l'établissement emprunteur</i>
BANK OF AFRICA	PRET							BOA	
BANK OF AFRICA	PRÊT							BOA	
BANK OF AFRICA	PRÊT							BOA	
BANK OF AFRICA	PRÊT							BOA	
BANK OF AFRICA	PRÊT							BOA	
BANK OF AFRICA	PRÊT							BOA	
BANK OF AFRICA	PRÊT							BOA	
BANK OF AFRICA	PRÊT							BOA	

Annexe 11 : Résultats des émissions de bons et obligations réalisées au titre de l'année 2014
par les États de l'UMOA (Union Monétaire Ouest Africaine)

EMETTEUR	Nature des Titres	Date de valeur	Durée	Taux d'intérêt (%)	Montant émis (millions FCFA)	Échéance	Montant des offres retenues (millions de FCFA)
BENIN					215 000		232 695
Trésor	Bons	16-janv-14	1 an	4,80%	30 000	14-janv-15	30 000
Trésor	Bons	28-févr-14	1 an	4,80%	25 000	26-févr-15	25 000
Trésor	Bons	21-mars-14	2 ans	5,55%	40 000	17-mars-16	30 710
Trésor	Bons	25-avr-14	1 an	5,36%	30 000	23-avr-15	46 000
Trésor	Bons	23-mai-14	1 an	5,64%	25 000	21-mai-15	20 985
Trésor	Bons	20-juin-14	1 an	5,96%	25 000	18-juin-15	40 000
Trésor	Bons	11-juil-14	2 ans	6,31%	40 000	08-juil-16	40 000
BURKINA					100 000		123 410
Trésor	Bons	23-janv-14	3 mois	3,87%	25 000	23-avr-14	27 100
Trésor	Bons	13-mars-14	3 mois	3,97%	20 000	11-juin-14	33 560
Trésor	Bons	09-mai-14	3 mois	3,91%	25 000	07-août-14	29 750
Trésor	Bons	10-juil-14	6 mois	4,02%	30 000	07-janv-15	33 000
COTE D'IVOIRE					710 000		676 478
Trésor	Bons	16-janv-14	1 an	5,10%	30 000	14-janv-15	43 700
Trésor	Bons	24-mars-14	1 an	5,14%	30 000	22-mars-15	24 780
Trésor	Bons	16-avr-14	2 ans	5,57%	50 000	12-avr-16	41 850
Trésor	Bons	25-juin-14	2 ans	5,76%	60 000	21-juin-16	73 839
Trésor	Obligations	25-févr-14	7 ans	6,50%	250 000	26-févr-21	241 768
Trésor	Obligations	07-mars-14	7 ans	6,50%	50 000	07-mars-21	29 256
Trésor	Obligations	29-avr-14	8 ans	6,55%	100 000	29-avr-22	124 000
Trésor	Obligations	15-juil-14	3 ans	6,00%	40 000	15-juil-17	27 200
Trésor	Obligations	05-août-14	5 ans	6,00%	100 000	05-août-14	70 085
GUINEE-BISSAU					15000		15000
Trésor	Bons	23-juil-14	1 an	6,08%	15000	22-juil-15	15000
MALI					176 000		222 450
Trésor	Bons	12-févr-14	6 mois	4,41%	26 000	12-août-14	30 000
Trésor	Bons	14-mars-14	1 an	4,93%	35 000	12-mars-15	45 500
Trésor	Bons	29-mai-14	6 mois	4,74%	32 000	26-nov-14	45 000
Trésor	Bons	13-juin-14	9 mois	4,92%	25 000	12-mars-15	43 950
Trésor	Bons	25-juil-14	6 mois	4,85%	26 000	22-janv-15	26 000
Trésor	Bons	12-août-14	6 mois	4,88%	32 000	09-févr-15	32 000
NIGER					101 000		139 300
Trésor	Bons	31-janv-14	1 an	4,79%	41 000	29-janv-15	41 000
Trésor	Bons	07-mai-14	6 mois	4,85%	35 000	04-nov-14	35 000
Trésor	Obligations	03-avr-14	5 ans	6,25%	25 000	03-avr-19	63 300
SENEGAL					170 000		170 983
Trésor	Bons	09-janv-14	1 an	4,92%	20 000	07-janv-15	22 405
Trésor	Bons	24-janv-14	2 ans	5,18%	20 000	22-janv-16	20 250
Trésor	Bons	22-mai-14	1 an	5,19%	30 000	18-mai-16	25 267
Trésor	Obligations	06-mars-14	3 ans	6,00%	35 000	06-mars-14	35 000
Trésor	Obligations	10-avr-14	5 ans	6,25%	35 000	10-avr-19	37 166
Trésor	Obligations	05-mai-14	3 ans	6,00%	30 000	07-mai-17	30 895
TOGO					120 000		118 600
Trésor	Bons	17-janv-14	1 an	4,68%	25 000	15-janv-15	25 000
Trésor	Bons	18-avr-14	1 an	4,96%	30 000	16-avr-15	20 600
Trésor	Bons	21-mai-14	9 mois	4,80%	30 000	17-févr-15	35 000
Trésor	Obligations	18-juil-14	5 ans	6,50%	35 000	18-juil-19	38 000
TOTAL					1 607 000		1 698 916

Source : Extrait du tableau de bord envoyé aux banques par le Service des Etablissements de Crédits de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)

BIBLIOGRAPHIE

CESAP - BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES

- 1- ALFONSI Gérard & GRANDJEAN Paul (1984), *Pratique de Gestion et d'analyse financière*, Les éditions d'organisation, Paris, 229 Pages.
- 2- ASCHENBROICH, Yves, POLONIATO Bruno (1997), *la nouvelle trésorerie d'entreprise*, 2^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 565 Pages.
- 3- BEGUIN Jean-Marc (2008), *l'essentiel des techniques bancaires*, Eyrolles, Paris, 105 Pages.
- 4- BERNARD PH. LA FERRIERE B., TARDITS J. (1996), *Mesure et contrôle des risques de marché*, Economica, Paris, 317 Pages.
- 5- BESSIS Joël (1995), *Gestion des risques et gestion actif passif des banques*, Dalloz, Paris, 574 Pages.
- 6- BOUDINOT André et FRABOT Jean Claude (1985), *Techniques et pratiques bancaires*, 4^{ème} Edition, Paris Edition SIREY, 358 Pages.
- 7- BUSSAC Françoise et QUINAULT Martine (2000), *Le bilan d'une banque ou comment comprendre les états financiers bancaires*, Banque Editeur, Paris, 162 Pages.
- 8- CHARRERON Chantal, FORMAGNE Michèle, GRILLET-BOSSIER Sylvie (2013), *Le bilan d'une banque*, RB édition, 264 Pages.
- 9- CONSO Pierre (1997), *Gestion Financière de l'entreprise*, Editions Dunod, 250 Pages.
- 10- DARMON Jérôme (1998), *Stratégies bancaires et gestion de bilan*, Economica, Paris, 372 Pages.
- 11- DEBEAUVAIS Maurice et SINNAH Yvon (1992), *La gestion globale du risque de change: nouveaux enjeux et nouveaux risques*, 2^{ème} Edition Economica, Paris, 404 pages
- 12- De La BRUSLERIE Hubert (2003), *Trésorerie d'entreprises*, 1^{ère} Edition DUNOD, Paris, 203 Pages.
- 13- de SURVIGNY ARNAUD (2003), *Le risque de crédit, nouveaux enjeux bancaires*, Edition Dunod, Paris, 244 Pages.
- 14- DEMEY Paul, FRACHOT Antoine et RIBOULET Gaël (2004), *Introduction à la gestion actif passif bancaire*, Economica, Paris, 101 Pages.
- 15- DESMICHT François, (2007), *Pratique de l'activité bancaire*, 2^{ème} Edition, 354 Pages.

- 16- DESROCHES Alain, LEROY Alain, VALLEE Frédérique (2007), *La gestion des risques : principes et pratiques*, Lavoisier, 286 Pages.
- 17- DUBOIS Denis, KHAT Sarun, (1994), *Négociation et contrôle des conditions bancaires*, Editions d'Organisation, Paris, 167 Pages.
- 18- DUPRE Denis et EL BABSIRI Mohamed (1997), *ALM et techniques pour la gestion actif-passif*, ESKA, Paris, 174 Pages.
- 19- FORGET Jack, (2004), *Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière à court terme*, Edition d'organisation, Paris, 239 Pages.
- 20- GARSULT Philippe et PRIMARI Stéphane (1997), *la banque : Fonctionnement et Stratégie*, Editions Economica, Paris, 463 Pages.
- 21- GAUGAIN Marc, SAUVEE-CRAMBERT Roselyne (2004), *Gestion de la trésorerie*, Economica, Paris, 253 Pages.
- 22- HERONDIN Bernard, D'ANTHAY B. Thierry, (2001), *Conditions Bancaires et trésorerie en date de valeur*, Editions Bordas, Paris, 253 Pages.
- 23- HONORE Lionel et ROYER Yves (2003), *Dictionnaire de la finance d'entreprise*, Edition BELIN SUP, Paris, 207 Pages.
- 24- KEISER Jean Pierre (2004), *Gestion Financière*, 5^{ème} Edition, ESKA, Paris, 638 Pages.
- 25- LEROY Michel (2001), *La gestion de la Trésorerie*, les Editions D'organisation, France, 165 Pages.
- 26- Luc Bernet-Rollande (2006), *Principes de technique bancaire*, Edition DUNOD, Paris, 325 Pages.
- 27- MARMUSE (1988), *Gestion de la trésorerie*, Vuilbert Entreprise, Paris, 300 Pages.
- 28- MEUNIER Henri, BAROLET François De Boulmer (1984), *La trésorerie des entreprises : plan de trésorerie, plan de financement*, Edition Dunod, 177 Pages.
- 29- ROUSSELOT Philippe ; VERDIE Jean François, (1999), *La gestion de la trésorerie*, Edition Dunod, Paris, 292 Pages.
- 30- ROUSSELOT Philippe ; VERDIE Jean François, (2011), *La gestion de la trésorerie*, Edition Dunod, Paris, 432 Pages.
- 31- SIMON Yves (1985), *Techniques financières internationales*, Economica, Paris, 443 Pages.
- 32- SION Michel (2003), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, Dunod, Paris, 271 Pages.
- 33- SYLVIE de COUSSERGUES (1982), *Gestion de la banque*, Dunod, Paris, 320 Pages.

- 34- VERNIMMEN Pierre, QUIRY Pascal & LE FUR Yann (2010), *Finance d'entreprise*, 8^{ème} Edition DALLOZ GESTION, 1198 Pages.
- 35- VIZZAVONA Patrice (2008), *Gestion Financière : analyse financière et analyse prévisionnelle*, 11^{ème} édition, ATOL Editions, Paris, 692 Pages.
- 36- YAZI Moussa (2014), *Epistémologie et méthodologie de recherche Master*, 159 Pages

WEBOGRAPHIE

- 37- CCOFI-CESAG (2014), *Gestion de la trésorerie*, ccofi-cesag.blogspot.com/2011/05/gestion-de-la-tresorerie.html
- 38- Revue- Banque (2014), *Au cœur de la banque et de la finance*, www.revue-banque.fr/risques-reglementations/article/role-des-institutions-financieres-internationales
- 39- WIKIPEDIA (2014), *Crise bancaire et financière de l'automne 2008*, wikipedia.org/wiki/Crise_bancaire_et_financi%C3%A8re_de_l'automne_2008
- 40- Scribd (2015), *La gestion de la trésorerie*, scribd.com/doc/62758757/la-gestion-de-tresorerie#scribd
- 41- LesEchos.fr (2015), *Le lexique Financier*, www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_rentabilite-de-l-entreprise.html
- 42- Emmanuel Laurent, (2006), *Optimiser la gestion de trésorerie par la modélisation économétrique des flux financiers : théorie et application à la trésorerie du régime général de la sécurité sociale en France*, books.google.fr/books?id=RtOVPA7M3qQC&pg=PA149&dq=tr%C3%A9sorerie&hl=fr&sa=X&ei=LNKiVP6kCMv3Uo_4gagL&ved=0CDMQ6AEwAQ#v=onepage&q=tr%C3%A9sorerie&f=false
- 43- Analyse financière (2015), *Ratio de trésorerie*, www.peoi.org/Courses/Coursesfr/finanal/ch/ch8e.html
- 44- ReportingBusiness (2015), *Les principaux ratios financiers du bilan*, www.reportingbusiness.fr/analyse-financiere/ratios-financiers-bilan.html
- 45- Trader-finance.fr (2015), *Lexique financier*, www.trader-finance.fr/lexique-finance/definition-lettre-O/Operation-de-change.html
- 46- Fimarkets (2015), *La liquidité bancaire*, www.fimarkets.com/pages/liquidite.php