

MASTÈRE EN BANQUE ET FINANCE

MEMOIRE :

**Thème: L'optimisation de la trésorerie en devises d'une
banque à travers ses opérations à l'international: une
application à ECOBANK Cameroun.**

MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DU MASTERE EN BANQUE ET FINANCE

MASTERE EN BANQUE ET FINANCE , 3^{ème} Promotion (2003-2004)

Sous la supervision de

Dr KAMDEM David, Université de Douala.

Présentation

SEYDI Aissatou Oumar

Mastère en banque et Finance, 3^{ème} promotion

Encadreur

TCHIOUFOU Jean Claude

*Directeur de la trésorerie
ECOBANK CAMEROUN*

DEDICACE :

Je dédie ce mémoire à :

- Mes parents,
- Mes frères et ma soeur, et toute ma famille,
- Mes amis et camarades qui m'ont aidé au cours de mon année scolaire à Dakar,
- Tous ceux qui porteront une attention particulière à la lecture de ce document.



REMERCIEMENTS :

Au terme de mon année académique au Mastère en Banque et Finance, et du stage qui m'a permis de rédiger ce mémoire, il me semble primordial d'exprimer ma profonde gratitude à ceux qui m'ont aidé tout au long de cette formation. Ainsi je pense :

- Au Seigneur Dieu tout puissant à qui je dois toutes ces grâces,
- Au Directeur général, Mr Louis VIEILLEDENT, et au Directeur Central d'ECOBANK Cameroun, Mr Moustapha FALL.
- Au Directeur de la trésorerie Mr Jean Claude TCHIOUFOU, à son assistant Mr Gilles DOCKGNE et à tout le staff d'ECOBANK Cameroun pour leur encadrement tout au long de ce stage académique.
- A l'ACBF (African Capacity Building Foundation) dont j'ai reçu une bourse pour le financement de ma formation au Mastère.
- Au Chef de projet Mastère en banque et finance et à toute son équipe pour le soutien permanent qu'ils nous ont apporté, mes camarades et moi lors de notre formation.
- Au Dr Kamdem David qui la supervision académique de ce mémoire.
- A l'équipe des enseignants du mastère qui n'ont ménagé aucun effort pour nous encadrer pendant notre séjour à Dakar.
- A tous les membres de la promotion MBF3, pour le soutien qu'ils m'ont apporté et pour tout ce que j'ai pu partager comme expériences.
- A mes amis de « chez DIOP » : Aristide, Gomez , Ray Max et Losseni, au Dr Cambel Dieng et à tous mes amis du CESAG.
- A mes parents, Mr et Mme SEYDI, et tous les membres de ma famille pour leur permanent soutien moral et matériel.
- A tous ceux qui de près ou de loin m'ont soutenu dans cette tâche ardue et dont les noms ne figurent pas dans cette liste.

AVANT-PROPOS :

Le Centre Africain d' Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) a été créé en 1985, dans le but de satisfaire les besoins des entreprises du secteur public et privé, mais aussi ceux des étudiants africains en quête de formation supérieure adaptée au marché de l'emploi. En 1995, la gestion du CESAG est confiée à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) . Cette gestion est réalisée pour le compte des Etats membres le L'Union Economique et Monétaire Ouest africaine (UEMOA).

Le CESAG compte six instituts spécialisés au sein desquels sont logés plusieurs programmes dont la majeure partie sont des programmes de troisième cycle.

Le Mastère en Banque et Finance est l'un des derniers programmes de formation lancés au CESAG, il est né du besoin en formation bancaire et financière de haut niveau en Afrique mentionné par les institutions financières et les entreprises Africaines . Le MBA en banque et finance du CESAG est un programme à vocation professionnelle, destiné aux diplômés de l'enseignement supérieur et à vocation internationale grâce à ses enseignements en français et en anglais. Il est soutenu par plusieurs institutions financières (Banque de France, BCEAO, BEAC), des gouvernements (Ministère français des affaires étrangères), et des institutions internationales (Union Européenne, African Capacity Building Foundation, Banque Mondiale), des entreprises privées et des organismes professionnels.

Au terme de cette formation, les stagiaires du Mastère sont tenus de faire un stage de trois mois en entreprise donnant lieu à la rédaction d'un mémoire. Le thème du mémoire est choisi en fonction du lieu de stage et peut traiter d'un problème rencontré en entreprise par l'étudiant.

RESUME DU MEMOIRE:

I- Cadre de l' étude :

ECOBANK Cameroun est une filiale du groupe (ECOBANK Transnational Incorporated).

L'étude de la gestion de trésorerie internationale de cette banque doit donc être réalisée en considérant son appartenance à un groupe bancaire multinational . En effet, le groupe ECOBANK compte 12 filiales dont 11 sont situées en Afrique de l'ouest et une seule en Afrique centrale (ECOBANK Cameroun). ECOBANK Cameroun détient des comptes auprès de trois filiales du groupe : ECOBANK Côte d'Ivoire, ECOBANK Bénin et ECOBANK Mali. Il est à noter que ces trois filiales ont pour monnaie le F CFA de la banque de Etats de l'Afrique de l'Ouest (XOF) qui, pour être converti en XAF nécessite le passage par une devise telle que l'Euro ou le Dollar américain. Dans le contexte actuel de rareté de devises (coût d'achat élevé de devises) sur les places financières Africaines, cette situation crée un problème de d'utilisation maximale des ressources en devises disponibles de la banque. Et met donc en exergue le problème d'optimisation de la trésorerie en devises à ECOBANK Cameroun.

II- Problématique:

ECOBANK Cameroun est la plus jeune filiale du groupe et se doit de faire des profits considérables pour asseoir sa notoriété. L'optimisation des profits reste donc l'un de ses objectifs majeurs.

Ainsi, le principal objectif de cette étude est de pouvoir proposer une approche permettant de faire un meilleur usage des disponibilités en devises d' ECOBANK Cameroun à travers l'étude des opérations faites sur les marchés. Il peut être subdivisé en objectifs secondaires. A savoir, déceler les différentes variables qui ont un impact considérable sur le résultat sur opérations à l'international et définir une pondération de ces variables permettant d'améliorer ce résultat et donc d'optimiser l'usage des devises disponibles.

III- Analyse théorique du problème:

Du point de vue théorique, une revue de littérature a été faite dans le but de noter les principes généralement applicables dans le cadre notre problème. En effet la trésorerie bancaire est générée par les opérations que la banque réalise avec ses clients. Ainsi, l'amélioration du niveau de trésorerie d'une banque passe par l'étude de ses opérations en devises. Les opérations en devises faites par les clients ont deux principaux buts : le règlement (à travers l'achat et la vente de vises) et les garanties, et la couverture contre le risque de change. Comme opérations de règlement ou de garanties, les banques proposent : le crédit documentaire, la remise documentaire, les transferts, le change manuel, les chèques en devises...

Du point de vue des opérations de couverture, les plus fréquentes sont : les options de change, les swaps de change, les contrats à terme . Et plus spécifiquement des opérations de couverture et de financement peuvent être proposées, on cite : les avances en devises et la mobilisation des créances à l'import.

La mise en place des processus de gestion de trésorerie au niveau des groupes bancaires (netting, centrale de trésorerie, prêt de façade ou termaillage) permettent d'augmenter les gains réalisés sur les opérations en devises et un meilleur suivi de ces dernières. La gestion de trésorerie en devises de filiales est fortement influencée par la structure du groupe. Ainsi, des principes sont imposés aux filiales sur la base de l'organisation du groupe, on peut citer : la mise en place des systèmes d'information et de reporting, et l'imposition de certaines normes de gestion (gestion prévisionnelle et quotidienne, contrôles...)

IV-Analyse du problème au sein de l'entreprise :

Du point de vue de ECOBANK Cameroun, les principes de gestion de trésorerie en devises sont axés vers le respect des normes imposées par le groupe ECOBANK. L'application des méthodes de gestion de trésorerie généralement rencontrées au sein des groupes n'est pas réelle à cause de limites rencontrées au niveau de la conversion des avoirs des différentes filiales en monnaie locale. Au niveau des filiales, la trésorerie est gérée de manière assez indépendante de celle du groupe pour permettre aux filiales de saisir les opportunités sur leurs marchés respectifs, pouvant être meilleures que celles proposées par les autres filiales du groupe.

Les opérations en devises d' ECOBANK Cameroun sont orientées vers les besoins de la clientèle. Ainsi, la plupart sont des opérations au comptant sur lesquelles les marges obtenues restent assez faibles malgré leur volume on cite principalement : les transferts, les crédits documentaires, les opérations de change manuel...Les opérations à terme étant de faible volumes mais rapportant des marges significatives.

V- Solutions préconisées :

L'amélioration de la gestion de trésorerie en devises d' ECOBANK Cameroun passe par l'augmentation du volume des transactions sur les opérations réalisées. Ainsi, une action marketing reste à être menée dans le but d'affiner les services rendus aux clients dans le but d'augmenter les marges faites sur les opérations et les volumes de transactions. Du point de vue de la gestion de trésorerie en devises, la saisie analytique des marges doit pouvoir être réalisée comptablement dans l'optique d'avoir une meilleure gestion du risque de change (analyse des gains et pertes de change). Au niveau du groupe, la mise en place de principes de centralisation et de netting de positions en devises pourrait permettre un meilleur accès aux places financières et permettre l'obtention de meilleures conditions bancaires auprès des correspondants.

SUMMARY OF THESIS:

I- The Company:

ECOBANK Cameroon is a subsidiary of ECOBANK Transnational Incorporated which is a west African based banking group thus the study of ECOBANK Cameroon's treasury optimisation has to be done in the view of the group as a whole. The group has 12 subsidiaries mostly located in west Africa, the unique subsidiary in central Africa being ECOBANK Cameroon. This bank's owns accounts in three of the group's subsidiaries: ECOBANK Côte d'Ivoire, ECOBANK Benin, and ECOBANK Mali. The money kept in these accounts can't be easily converted in local currency because, in order to convert XOF into XAF, there is a need of going through US Dollars or Euros. In the actual context foreign currency scarcity in Africa i.e purchase at a high price, the problem of bank's foreign currency management is actual and needs to be solved.

II- The problem:

ECOBANK Cameroon is the lastly created subsidiary, and needs to make some profits in order to be well ranked among the others. Hence one of its main goals is to optimise its profits.

The principal objective of our study is to give a better analysis of foreign currency management. This objective can be divided into secondary ones: know the different variables having an impact on the FX revenues and give advices which will improve this result, i.e which will ameliorate FX cash management (improve the level of cash in foreign currency).

III- Theoretical analysis of the problem:

On a theoretical view, we've worked on literature concerning generally applied principles in the scope of our study. Bank's treasury comes from operations made with customers. Optimization of foreign currency resources has to be done through study of foreign currency based operations.

Bank's foreign currency based operations are of two types: operations concerning payments and guaranties, and hedging operations (mainly against exchange risk). Examples of operations concerning payments and guaranties are: letters of credit, documentary remittances, transfers and travellers cheques. The most common hedging operations made by banks are: options, swaps and forward contracts.

Implementation of FX cash management process among groups (netting, cash pooling, leads and lags...) enables the companies to increase their gains and have a better following of those operations. Cash management in subsidiaries is highly linked to the group structure .Cash management services imposed to subsidiaries by the group are: development of information systems and reporting, appliance of some management principles (daily cash management, controls and previsions).

IV-Analysis of the problem within the scope of the company:

ECOBANK Cameroon's cash management principles are based on the Treasury's textbook edited by the group. Most of the techniques applied in groups are not used in this group. This is caused by problems encountered in converting local currencies in foreign currencies such as USD or Euro, making processes such as netting very difficult to apply among the subsidiaries. At the level of the subsidiaries, FX cash management is done independently, allowing them to take advantage of opportunities in their markets which could be better than those proposed by other subsidiaries. At ECOBANK Cameroon, FX operations are customer oriented, thus most of them are spot deals. Margins obtained from these operations remain very low despite their volume. On the other hand, forward operations are not many but the margins on these operations are high.

V- Solution found :

In order to improve the level of foreign currency resources at ECOBANK Cameroon, a market research has to be carried out to increase the volume of the different transactions. This will also enable the bank to be specialised in some profitable FX transactions. A detailed recording of transactions has to be done in order to know the real value of the margins obtained i.e. specify what has been earned from foreign currency fluctuations and what has been earned purely from operations. At the group level, setting new principles of FX management among the subsidiaries would enable them to make deals with other banks at more interesting rates and to get more profitable banking conditions.

INTRODUCTION :

La gestion de la trésorerie internationale d'une entreprise peut être définie comme la gestion de ses flux en devise¹. Elle consiste en une bonne tenue des positions de change et nécessite la maîtrise de :

- L'activité et la nature des opérations en devises de l'entreprise
- L'organisation de l'entreprise
- La réglementation des changes.

Les banques sont des entreprises dont la spécificité reste l'intermédiation financière. Ainsi, elles jouent le rôle d'intermédiaires entre les investisseurs (qui sont des agents à besoin de financement) et les déposants (agents à excédent de financement). Afin de satisfaire à ces besoins les banques se doivent de gérer les différents « Gaps » de trésorerie pour faire face aux différentes échéances de retraits et de prêts.

Le rôle du trésorier d'entreprise a évolué au fil du temps, ainsi de la place de caissier les trésoriers se sont vus transformés en véritables experts des marchés financiers et participent donc à la réalisation du résultat de l'entreprise. On retrouve ainsi dans le système comptable OHADA et dans le plan comptable français, le résultat financier comme solde de gestion.

Le trésorier de banque a donc pour rôle de maintenir la liquidité des fonds bancaires en maximisant les profits réalisés par la banque, car les fonds ne circulent pas directement des déposants vers les emprunteurs. Ainsi, il est possible pour le trésorier d'optimiser la trésorerie de la banque par les opérations de couverture sur les marchés et par une bonne politique d'encaissement et de décaissement associés aux opérations de la banque avec l'étranger, dans le respect des objectifs du groupe.

ECOBANK Cameroun est une filiale du groupe ECOBANK Transnational Incorporated (E.T.I) l'étude de la gestion de la trésorerie internationale de cette banque doit donc être réalisée dans une optique de groupe. En effet le groupe ECOBANK compte 12 filiales dont 11 sont situées en Afrique de l'Ouest et une seule en Afrique Centrale (ECOBANK Cameroun).

ECOBANK Cameroun détient des comptes auprès de trois filiales du groupe : ECOBANK Côte d'Ivoire, ECOBANK Bénin et ECOBANK Mali. Il est à noter que ces trois filiales ont pour monnaie le Fcfa de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (XOF) qui, pour être converti en XAF nécessite le passage par une devise telle que l'Euro ou le Dollar américain. Dans le contexte actuel de rareté de devises sur les places financières Africaines, cette situation crée un problème d'utilisation maximale des ressources disponibles par la banque. Et met donc en exergue le problème de gestion de trésorerie internationale à ECOBANK Cameroun.

¹ L.J Goutelle, « Gestion de trésorerie internationale », Nasson, Paris, septembre 1988

Dans le même ordre d'idées ECOBANK Cameroun est la plus jeune filiale du groupe et se doit faire des profits importants pour asseoir sa notoriété. L'optimisation des profits est donc l'un de ses principaux objectifs. Au sein des banques, les opérations en devises restent les seules qui peuvent permettre de faire des gains très élevés lorsque les montages financiers adéquats sont réalisés. Ainsi, en tenant compte des opérations bancaires possibles sur le marché camerounais, il serait intéressant d'élaborer une nouvelle approche de la gestion de la trésorerie internationale d'ECOBANK Cameroun dans le but de faire des propositions pouvant améliorer le résultat sur opérations à l'international de cette banque.

Le principal objectif de cette étude est donc de proposer une optimisation de la trésorerie en devise d'ECOBANK Cameroun. Il est subdivisé en objectifs secondaires à savoir, déceler les différentes variables qui ont un impact significatif sur le résultat lié aux opérations à l'international d'ECOBANK Cameroun et définir une pondération de ces variables permettant d'améliorer ce résultat et donc d'accroître la trésorerie en devises.

Pour atteindre notre objectif, les questions de recherche qui guideront notre étude sont les suivantes :

- Comment gérer la trésorerie internationale dans l'optique de groupe ?
- Quelles sont les opérations bancaires à l'international couramment utilisées et que rapportent-elles aux banques ?
- Quelles sont les différentes variables qui entrent en compte dans ce résultat (variables qualitatives et quantitatives) ?
- Qu'est ce qui a déjà été mis en oeuvre pour une telle démarche et que reste t-il à faire ?
- Quelles sont les limites des opérations à l'international par rapport à la réglementation ?

L'étude de l'optimisation de la trésorerie internationale à ECOBANK Cameroun sera faite sur deux grands axes :

- La première partie sera consacrée globalement à l'analyse des concepts et à une présentation générale de la gestion de trésorerie en devises dans un groupe international
- La seconde partie permettra d'étendre à ECOBANK Cameroun les analyses faites dans la première partie.

PREMIERE PARTIE :

**LA GESTION DE LA TRESORERIE INTERNATIONALE DANS LE CADRE
GENERAL D'UN GROUPE BANCAIRE MULTINATIONAL.**

La gestion de trésorerie est un ensemble de techniques permettant au trésorier d'un groupe d'entreprises d'obtenir la meilleure gestion possible des flux monétaires et financiers.² Au sein des groupes, elle s'attache au traitement des encaissements et décaissements de liquidités ainsi qu'aux mouvements de fonds à l'intérieur du groupe d'entreprises.

Grâce au développement des technologies de l'information et de la communication, la gestion de trésorerie est de plus en plus automatisée. Par ailleurs, il est utile de se pencher sur les divers mécanismes de gestion de trésorerie pour comprendre la pertinence et l'utilité des choix qui sont généralement opérés.

Au sein des banques, la trésorerie est une fonction de grande importance car elle permet à la banque de faire face à toutes ses engagements dans les délais. C'est également grâce à la trésorerie que l'on mesure la possibilité pour une banque d'avoir les fonds lui permettant d'acquérir des actifs et de faire des prêts. L'importance de la trésorerie bancaire peut être perçue sous deux angles ³:

- Du point de vue micro-économique :

Une banque ne pourrait fonctionner sans un minimum de liquidités. En effet comme mentionné plus haut, Les banques ont besoin de fonds pour pouvoir faire face à leur engagements, par exemple : retrait de dépôts à terme arrivés à échéance. Cette solvabilité entraîne la crédibilité de la banque envers ses clients et la confiance de ces derniers. Au niveau de la banque elle même, la liquidité est un facteur de profitabilité car elle permet d'initier un grand nombre d'opérations.

- Du point de vue macro-économique :

L'illiquidité des banques pourrait provoquer un problème général d'insolvabilité au sein du système bancaire lorsque le marché interbancaire est dynamique. Cela peut à la longue entraîner la faillite de tout le système financier d'un pays. D'où le rôle critique de l'administration des banques, des actionnaires et de la banque centrale dans le processus de gestion de trésorerie des établissements bancaires.

Les banques faisant partie de grands groupes bancaires ont des normes de groupes à suivre comme toute filiale du groupe. En effet, à la réglementation locale à laquelle elle doivent se conformer, s'ajoutent les critères de gestion des filiales au sein du groupe bancaire.

La première partie de cet exposé constitue le cadre théorique de notre étude. Les mouvements de trésorerie bancaire ont pour principale origine les opérations réalisées au sein des banques pour le compte de la clientèle, d'où l'étude des opérations susceptibles d'avoir un impact sur la trésorerie

² Arrêté du 18/02/1987, journal officiel du 2 avril 1987, France, www.annufinance.com

³ Séminaire CITIBANK sur la trésorerie bancaire « TREASURY MANAGEMENT ».

Rédigé par SEYDI Aïssatou Oumar, 3^{ème} Promotion Mastère en banque et Finance, CESAG- Dakar (SENEGAL) 11

en devises de la banque (les opérations étant étroitement liées à la trésorerie dans les banques).Par la suite, l'analyse de la gestion de trésorerie d'une filiale dans la cadre d'un groupe multinational permettra de canaliser notre étude.

CHAPITRE I : ANALYSE DES OPERATIONS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UN IMPACT SIGNIFICATIF SUR LA TRESORERIE EN DEVISES D'UNE BANQUE :

Les banques commerciales sont appelées à réaliser des opérations en devises dans le cadre de leurs activités. De la définition de la gestion de trésorerie, l'on peut définir la gestion de la trésorerie en devise ou trésorerie internationale comme étant la meilleure gestion possible des flux monétaires et financiers en devises d'une entreprise par son trésorier.

Un lien étroit peut être établi entre les opérations bancaires en devises et la gestion de la trésorerie en devises car elles sont génératrices de trésorerie réelle (flux de liquidités entrant ou sortant) ou potentielle (qui peut être calculé par la conversion des actifs en devises aux divers taux de change).

Deux principaux types d'opérations en devises sont réalisées par les banques:

- Les transactions au comptant encore appelées transactions « spot »
- Les transactions à terme ou « forward »

Les transactions au comptant constituent le plus grand nombre et l'élément le plus volatile du marché des changes, volatilité due aux fluctuations permanentes des devises.

Par opposition aux transactions au comptant, les transactions à terme ont été créées pour des besoins de couverture contre de probables fluctuations des devises.

Pour pouvoir satisfaire à la demande la clientèle et aux budgets qui leurs sont imposés les trésoriers de banques sont appelés à conduire des opérations des deux types cités plus haut. Ainsi en fonction de la monnaie de facturation du client, les banques proposent plusieurs types d'opérations en monnaies étrangères permettant non seulement de se couvrir contre les risques inhérents aux marchés (risque de change, risque de taux, risque de contrepartie...) , mais aussi d'assurer les paiements en devises.

Les opérations bancaires en devises seront étudiées sur deux principaux axes à savoir, les opérations de couverture, proposées par les banques, et les opérations de règlements en devises et les garanties.

I - Les opérations de couverture proposées par les banques.

Toute opération en devise fait supporter aux clients de la banques plusieurs risques dont le principal est le risque de change : « il existe pour un acheteur ou un vendeur, dès que l'on a accepté

d'être réglé ou de régler dans une monnaie autre que sa monnaie nationale »⁴. Ainsi, la conversion de monnaie reçue ou à payer peut ne pas procurer au vendeur ou à l'acheteur la quantité de monnaie nationale qu'il attend de sa vente ou qu'il doit payer. Dans l'un ou l'autre sens, des gains ou des pertes de change peuvent être réalisés. Ce risque qui est entraîné par le choix de la devise de facturation se retrouve supportée par la banque qui se doit donc d'adapter les services rendus à sa clientèle par rapport au risque qu'elle supporte .

Les opérations de couverture proposées par les banques peuvent être subdivisées en deux groupes⁵ :

- Les techniques de couverture pure (Couverture à terme, options de change, swaps de change) proposées par les banques.
- Les techniques de couverture et de financement (Emprunt ou Avance en devises, comptes en devises et mobilisation des créances nées à l'exportation) proposées par les banques.

A - Les opérations proposées par les banques dans le but de se contre couvrir le risque de change :

1) La couverture à terme :

Le *contrat de change à terme* est un accord entre la banque, intermédiaire financier agréé et l'entreprise selon lequel la banque s'engage pour une échéance bien déterminée à acheter à l'entreprise des devises qu'elle doit recevoir ou à lui vendre des devises qu'elle doit utiliser pour des règlements⁶. Le cours de change entre la devise et la monnaie locale étant définitivement fixé au moment de la conclusion du contrat. Son règlement physique n'intervenant qu'à l'échéance du contrat. Il faut noter qu'entre temps la société n'est ni débitée, ni créditée par la banque.

Les contrats de change à terme proposés par les banques sont fonction de la position du client, selon qu'il soit importateur ou exportateur.

Les contrats de change à terme permettent aux banques d'avoir le temps de rechercher des taux intéressants (à l'achat ou à la vente de devises) pour clôturer les opérations.

a) Du point de vue des opérations à l'exportation :

Le client peut réaliser l'opération avec la banque dès la commande ferme avec son acheteur. Les deux principales conditions requises étant :

- Le fait que la devise fasse l'objet d'un marché à terme
- La durée du paiement reçu (elle ne doit pas excéder un an de façon générale).

⁴ L.J Goutelle, « Gestion de trésorerie internationale », Masson , Paris, Septembre 1988

⁵ Capet Externe option C , commerce international, «Le risque de change » (internet)

⁶ G. Morisson, „Les swaps de devises ou contrats d'échange de devises“, aout 2002,SGCB formation.

L'opération de change à terme permet à l'exportateur d'obtenir une assurance de cours quelque soient les fluctuations ultérieures de la devise concernée. Pour les opérations à court terme : à 3 mois, 6 mois ou un an, la couverture à terme est très souple car c'est un contrat de gré à gré, elle permet donc à l'exportateur de constituer une garantie de prix et de revenu à la date qui lui convient.

b) Cas des opérations à l'importation :

Le client peut réaliser l'opération avec la banque dès la commande ferme avec son vendeur, les mêmes conditions qu'à l'exportation sont requises. La banque s'engage à livrer à l'entreprise des devises à l'échéance du contrat à terme selon un cours originellement fixé , en vue de lui permettre de régler sa dette à l'importation, et ce en toute connaissance de sa valeur en monnaie locale.

Que ce soit à l'importation ou à l'exportation, le change à terme permet à la banque d'assurer la couverture des positions de change de ses clients en fixant à présent le cours de change auquel se fera l'achat ou la vente de devises à terme

c) Gain réalisé au terme de l'opération et impact sur la trésorerie en devises de la banque:

Lorsqu'à terme le cours de la devise est supérieur au cours au comptant (situation de report), la banque se retrouve perdante car elle devra se procurer des devises à un cours plus élevé que prévu. La couverture réalisée pour le compte de l'entreprise est alors effective . Dans cette situation les banques sont généralement appelées à répercuter l'opération sur une autre banque qui supportera le risque de change. L'opération réalisée par la banque devient par conséquent neutre.

En cas de déport (lorsque le cours à terme est inférieur au cours au comptant), la banque réalise un gain au terme de l'opération, lorsqu'il s'agit d'une importation. Dans le cas d'une exportation le déport est un gain pour l'exportateur et une perte pour la banque.

Du point de vue de la trésorerie en devises de la banque, les décaissements sont programmés dès la signature du contrat (marge de négociation en terme de taux auprès des autres banques), de plus le gain sous forme de liquidités en monnaie locale au terme de l'opération permet une planification des flux entrants.

2) Les options de change.

a) Principe de fonctionnement :

Les contrats d'options sont des actifs financiers dits conditionnels, pour lesquels les flux de paiement ne sont pas définis à l'émission, mais dépendent de facteurs dont la réalisation est

incertaine, généralement l'évolution d'un prix ou d'un taux .

« Une option de change est un contrat donnant à son acquéreur le droit d'acheter ou de vendre un montant déterminé de devises, jusqu'à une échéance convenue et à un cours fixé par avance appelé **prix d'exercice** »⁷. L'exercice de l'option est un droit et non une obligation, contrairement à la couverture à terme qui engage fermement son acquéreur.

L'option de change permet :

- De bénéficier d'une évolution favorable des cours de la devise tout en s'assurant un cours garanti.
- De couvrir le risque de change incertain.

Le prix d'achat de l'option s'appelle la **prime** et est payable immédiatement.

Il existe deux types d'options, Les puts ou options de vente et les calls ou options d'achat, et quatre principaux types de transactions sur options qui sont des combinaisons de puts et de calls.

L'acquéreur de l'option peut choisir différents types de dénouements :

- Abandon de l'option lorsque à l'échéance le cours garanti est moins avantageux que le cours du marché . Il perd la prime, elle revient au vendeur de l'option qui se trouve être la banque dans la plupart des cas.
- Exercice de l'option lorsque à l'échéance le cours garanti est plus avantageux que le cours du marché . Il paye toujours la prime, mais le vendeur de l'option ne réalise pas de gain net.

Il faut noter que l'acquéreur de l'option a toujours la possibilité de la revendre avant l'échéance. Le prix de l'option dépendant du prix d'exercice, des taux d'intérêts des monnaies considérées, de la durée des options et de la volatilité du cours de change de la devise.

b) Impact sur la trésorerie en devises de la banque :

Le fonctionnement des options met en jeu deux parties ayant des vues différentes du marché et différents objectifs. Ainsi la banque qui s'établit comme faiseur de marché, comme contrepartie à la vente ou à l'achat d'option prendra des positions qui ne correspondront pas toujours à sa vision de l'évolution des marchés. Dans ce genre de situation, la banque annulera le risque pris en prenant une position opposée sur le marché avec une autre contrepartie. Par exemple, l'achat d'une option sera annulée par la vente d'une autre pour pouvoir neutraliser les positions. Cela engendre alors un gain net de trésorerie, qui est constitué du différentiel de prime (trésorerie en monnaie locale). Dans le même ordre d'idées, les banques peuvent couvrir leurs positions longues ou courtes en options sur le marché des changes. Le Gain réalisé au terme de ces opérations reste donc le différentiel de prime.

La banque voit donc un excédent de trésorerie créé représenté par la prime payée par l'acheteur de l'option, les gains peuvent également être générateurs de trésorerie potentielle dans

les comptes de la banque en cas de valorisation des actifs de la banque au taux de change ayant eu une évolution favorable.

3) Le swap de devises.

a) Principe de fonctionnement :

Un « *swap de devises ou currency swap* est une opération de gré à gré qui permet à deux contreparties de s'échanger des flux financiers libellés dans deux devises différentes, à taux fixes et pour une période donnée »⁸. Cette opération consiste en une vente au comptant de devises et un achat à terme. Elle permet de substituer un endettement dans une devise à un endettement dans une autre ou à tirer profit de différences de taux existant sur les devises.

On distingue deux types de swap de devises :

- les swaps de devises à taux fixe (TF) ou currency swap
- les swaps de devises et de taux (TF/TV) ou currency coupon swap.

Les différents participants aux marchés des swaps sont les suivants :

- Broker ou courtiers facilitant la négociation en recherchant les contreparties.
- Les banques contreparties au swap
- Les banques intermédiaires

Les caractéristiques des contrats de swap sont son montant, sa date de prise d'effet, les devises, la durée, les taux d'intérêts et le taux de change des différentes devises.

Déroulement d'un swap de devises à taux fixe :

Le swap de devises à taux fixe s'effectue en trois étapes :

- Echange du principal: Les montants nominaux en devises différentes.
- Versement des intérêts aux taux respectifs sur des différents marchés.
- Remboursement du principal à l'échéance.

Déroulement d'un swap de devise et de taux

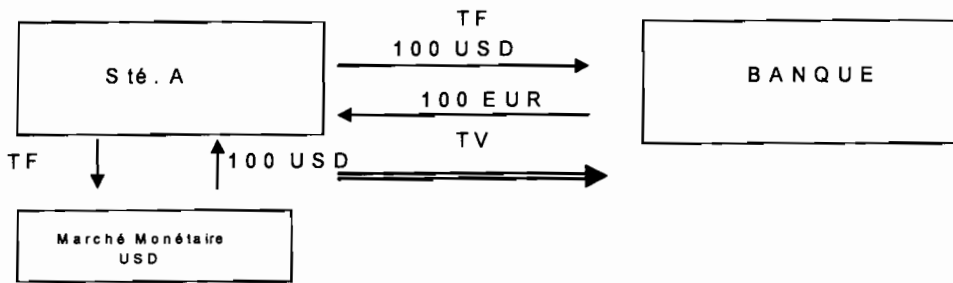
Ce type de swap se déroule de la même façon mais si le taux fixe est donné au début du swap, le taux flottant est déterminé à chaque période (taux de référence).

Par exemple, une entreprise souhaite emprunter 100 M. EUR à taux flottant. Elle emprunte 100 M.USD (1 USD = 1 EUR) et fait un swap avec sa banque.



⁷ Capet Externe option C ; "Le risque de change,, op cit P. 4

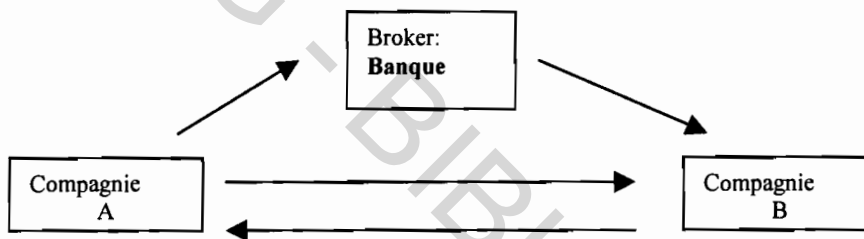
⁸G. Morisson , « Les swaps de devises ou contrats d'échange de devises », op cit P.4



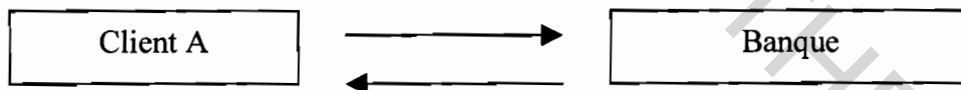
b) Rôle de la banque et impact sur la trésorerie bancaire :

En ce qui concerne les swaps de devises à taux fixe les banques peuvent avoir trois rôles :

- Le rôle de broker, en mettant en relation deux contreparties voulant effectuer un swap de devise, le gain obtenu en terme de trésorerie au terme de l'opération est une commission, les flux de devises réels étant échangés entre les deux contreparties, généralement ces flux transitent par les comptes en devises de la banque car cette dernière détient le plus souvent les comptes des deux contreparties .



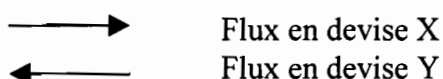
- Le rôle de contrepartie, dans ce cas la banque satisfait les besoins de son client tout en se couvrant, elle obtient aussi un gain sous forme de commissions.



- Le rôle d'intermédiaire, il est similaire à celui de broker mais dans ce cas les paiements se font par le biais de la banque qui effectue le montage. Ainsi, la banque reçoit des devises pour le compte de ses clients et ces entrées en devises ont un impact considérable sur la trésorerie internationale. En effet les banques se procurent généralement des devises en les achetant à des prix assez élevés, la réception de fonds en devises permet donc de réduire les marges qui sont souvent payées à l'achat des devises. la banque obtient également un gain sous forme de commissions générateur de trésorerie en monnaie locale.



N.B :



Il faut noter que les swaps nécessitent des montants très élevés . Cela limite donc le nombre d'établissements financiers pouvant réaliser ces opérations.

B - Les opérations bancaires permettant de se couvrir contre le risque de change et de financer les opérations en devises :

1) Les avances ou emprunts en devises :

C'est une opération par laquelle la banque prête des devises à une entreprise exportatrice ou importatrice. Cette opération permet la couverture du risque de change (export ou import) par une cession immédiate des devises⁹.

A l'exportation on parle d'avance en devise export : ADE

A l'importation on parle d'avance en devise import : ADI.

Les avances en devises constituent des crédits de financement à court terme en devise.

Elles peuvent être mises en place avant l'expédition des marchandises, à l'importation comme à l'exportation. L'importateur par exemple, peut contracter une avance en devise trois mois avant l'échéance de son règlement.

a) Avances en devises export :

Dès sa commande l'entreprise peut opter pour une avance en devise auprès de sa banque . La banque lui permet ainsi de couvrir son risque de change car les devises qui lui sont prêtées seront cédées contre monnaie locale immédiatement.

Dans cette opération le coût du report ou du déport dans les contrats de change à terme est remplacé par les intérêts que la banque prélève pour le prêt octroyé. Elle génère donc de la trésorerie en monnaie locale mais réduit le volume de devises de la banque. Le coût de la vente de devise doit donc être couvert par les intérêts payés.

b) Cas des opérations à l'importation :

A l'importation, les avances en devises peuvent être consenties dans la monnaie prévue par le contrat commercial ou dans toute autre devise selon le souhait du client et sont plutôt utilisées comme moyen de financement des achats. Le remboursement devant se faire en monnaie locale. Ces avances sont affectées directement au règlement du fournisseur étranger.

⁹Capet externe option C, "Le risque de change", op cit P. 4

c) Gain réalisé au terme de l'opération et impact sur la trésorerie bancaire:

Les banques réalisent des gains par rapport à la durée des prêts octroyés et aux taux qu'elles fixent car, si elles sont également appelées à emprunter en devises pour les besoins de leurs clients une marge couvrant le risque de taux doit être imposée. Ainsi, l'entreprise empruntera sur la période entre la commande et le règlement final. Le taux pouvant être fixe ou variable suivant le risque pris par la banque, la devise et la durée. Et la banque transmettra ainsi son risque taux à son client.

Du point de vue de la trésorerie internationale, la banque affiche une perte nette de devises qui doit être compensée par les intérêts payés, ainsi l'excédent de trésorerie en monnaie locale généré pourra permettre le rachat des devises.

2) La mobilisation des créances nées à l'exportation :

a) Principe :

Ce type de crédit est une procédure simple qui permet aux exportateurs de recevoir le montant des créances à court terme qu'ils détiennent sur l'étranger dès la naissance de celles-ci. Ces créances sont, sous certaines conditions, mobilisables auprès des banques qui consentent un crédit de mobilisation de créances nées sur l'étranger (MCNE)¹⁰.

En général, le délai de paiement accordé à l'acheteur ne doit pas excéder 18 mois à compter de la date de naissance de la créance. La mobilisation peut porter sur l'intégralité de la créance, le crédit étant consenti en monnaie locale (conversion du montant en devise au taux de change du jour de l'escompte). Le dénouement du crédit est assuré par le règlement de l'acheteur.

b) Gain au terme de l'opération et impact de l'opération sur la trésorerie bancaire :

La mobilisation des créances nées à l'exportation est un crédit réalisé par la banque. Le gain net obtenu par la banque est sous forme d'intérêts avec l'avantage de recevoir à terme des devises car ces dernières sont généralement achetées sur le marché des devises.

Par opposition aux avances en devises, la MNCE permet à la banque de recevoir des flux en devises (il y a donc une augmentation du volume de devises chez les correspondants), les disponibilités en monnaie locale sont également utilisées et rémunérées par les intérêts recus sur le prêt. Cette opération permet également la réalisation d'un planning par rapport aux revenus en devises, ce qui réduit le volume de devises achetées et par conséquent le coût d'achat global des devises par la banque.

¹⁰ " Le risque de change „op cit P.4

I - Les opérations de règlements en devises et de garanties contre le risque de change :

A - Opérations bancaires permettant d'effectuer des règlements en devises :

1) Transferts en devises :

C'est une technique simple, rapide et sûre pour effectuer un règlement . Le coût du virement est sauf stipulation contraire à charge du donneur d'ordre et les charges éventuelles à la réception sont stipulées sauf instructions contraires à charge du bénéficiaire.

Après formalités réglementaires et si la provision existe au compte la banque émettrice, la banque réceptrice exécute le transfert immédiatement au profit de la banque de ce dernier ou de son correspondant dans le pays de destination. Le message SWIFT est instantanément généré et la réception des fonds rapide, ce qui constitue un avantage pour le bénéficiaire.

Le risque est limité à l'existence ou non d'une provision sur le compte du donneur d'ordre, les délais peuvent être réduits en faisant la domiciliation du règlement chez le correspondant direct de la banque émettrice.

Par rapport à leurs volumes, les transferts sont générateurs d'un large volume de liquidités en monnaie locale. La mise en place d'un système opérationnel permettant d'acheminer un nombre important de transferts implique un fort potentiel de gestion des avoirs en devises afin pouvoir répondre aux attentes des clients.

2) Change manuel :

C'est une opération au cours de laquelle les banques procurent des devises sous forme de billets de banques à leurs clients. Le gain réalisé au terme de cette opération est sous forme de commission payée sur le montant changé en devises.

Au cours de cette opération le risque de contrepartie encouru par la banque est minimisé car lorsque le paiement n'est pas important, la provision sur le compte du client n'est pas nécessaire car le règlement est immédiat.

Le change manuel permet aux banques d'obtenir de très forts volumes de liquidités en monnaie locale, d'où la nécessité d'une gestion active de ces fonds dès leur dépôt en banque. Dans le même ordre d'idée, toute commande de coupure par la banque doit être supportée par les besoins d'un client car les pertes de change sur ces actifs sont des pertes de trésorerie potentielle. De plus ces achats de coupure sont souvent source de déséquilibre des positions en devises.

3) Opérations sur chèques de voyages :

Les opérations que les banques réalisent sur les chèques de voyages sont des opérations

d'intermédiation, leur permettant d'obtenir comme dans les cas précédents des gains sous forme de commissions.

Dans ce cas le règlement auprès des compagnies émettrices de chèques de voyages se fait généralement après vente .

B – Garanties bancaires contre les risques :

1) Crédits documentaires :

a) Le principe du crédit documentaire :

Le crédit documentaire est une technique à caractère hybride qui a deux fonctions : le paiement et le crédit.

Le CREDOC a pour objectif de répondre à deux difficultés du commerce extérieur.

A savoir, la maîtrise du risque commercial : un importateur qui passe un contrat veut avant d'effectuer le règlement être sûr que les marchandises seront bien livrées conformément au contrat commercial , de même, l'exportateur veut avant de lancer la fabrication ou expédier sa marchandise être sûr du paiement en retour.

Et la maîtrise du risque politique car l'existence d'une réglementation restrictive au niveau du pays de l'acheteur peut retarder ou empêcher un paiement. En acceptant d'ouvrir un CREDOC la banque de l'importateur se porte garant du paiement.

« **Le CREDOC** est l'engagement irrévocable de la banque de l'importateur de payer, à la date convenue, le montant d'une importation réalisée par son client, si les documents attestant de la réalisation de l'expédition de marchandises lui sont remis tels qu'exigés dans la forme et les délais convenus par le contrat commercial »¹¹.

b) Gain réalisé au terme de l'opération et impact sur la trésorerie bancaire :

L'ouverture d'un CREDOC constitue pour la banque de l'importateur un engagement par signature qui se dénouera obligatoirement par un paiement à vue à la réception des documents ou à terme contre acceptation. La responsabilité du banquier est grande, il est tenu de payer quelque soit la situation de son client, ce qui nécessite une acceptation du risque sur le client.

Pour la banque de l'exportateur sa responsabilité est tout aussi grande en tant que mandataire chargée de vérifier la régularité des documents et leur conformité par rapport aux termes de la lettre d'ouverture du CREDOC. Pour effectuer un crédit documentaire, les banques exigent la constitution de dépôts qui auront pour rôle d'attester la solvabilité de l'exportateur. Ces fonds bloqués représentent des ressources pour les banques.

¹¹ Mekane SY, Séminaire sur les opérations bancaires, CESAG
Rédigé par SEYDI Aïssatou Oumar, 3^{ème} Promotion Mastère en banque et Finance, CESAG- Dakar (SENEGAL) 21

L'impact sur la trésorerie bancaire se situe au niveau de la constitution d'un dépôt de garantie. En effet, la banque ne voit son volume de devises baisser qu'au moment du règlement de la facture, elle a donc un délai pour pouvoir se procurer les dites devises à un coût assez réduit.

2) La remise documentaire :

a) Principe :

La remise documentaire est une opération effectuée par un exportateur dans le but de donner à sa banque le droit d'encaisser la somme qui lui est due chez la banque de l'acheteur hors du pays. Cet encaissement est réalisé lorsque la banque présente les documents attestant l'existence d'une opération commerciale entre les deux parties à la banque de l'acheteur¹².

Les documents à présenter dans le cadre d'une telle opération sont standardisés par les règles et usances de la chambre de commerce internationale et doivent comporter :

- les documents relatifs à la nature de la marchandise et ses conditions d'expédition : facture commerciale, note de poids, liste de colisage, certificat de qualité etc.. ;
- les documents d'expédition : connaissance maritime ou fluvial, lettre de voiture ou de transport aérien etc..
- les documents douaniers : facture douanière, certificat d'origine et de salubrité etc.....
- les documents d'assurance.

Ces documents sont nécessaires à l'importateur pour prendre possession de sa marchandises sous douanes, il les obtiendra contre paiement si la vente est stipulée « documents contre paiement » ou contre acceptation d'une traite à échéance si c'est prévu au contrat commercial.

b) Gain réalisé par la banque au terme de l'opération et impact sur la trésorerie en devises :

Les coûts perçus par la banque de l'exportateur et aussi de l'importateur sont relatifs aux commissions de traitement de la remise, vérification, envoi, acceptation etc.. ils peuvent être négociés et généralement l'exportateur et le client supportent les frais prélevés par leurs banques.

Le risque d'impayé n'est pas maîtrisé car la banque reçoit un mandat d'encaissement mais n'est pas garant du paiement, l'exportateur court un risque de non paiement de même l'importateur ne reçoit sa marchandise qu'après avoir payé et donc court un risque de non conformité de la marchandises. Pour le banquier l'escompte documentaire est une opération risquée dans la mesure où la qualité du tiré n'est pas connue (défaillance, etc..) ; et/ou il peut s'agir de créance ayant fait l'objet de double financement ou sans cause.

¹² Mekane Sy, Séminaire sur les opérations bancaires CESAG.

Cependant l'exportateur peut bénéficier auprès de sa banque d'un crédit de mobilisation de la créance née sur l'étranger allant jusqu'à 100 % du montant de la facture. On parle alors d'escompte documentaire.

Au terme de cette opération, la banque reçoit des fonds en devises pour le compte de son client auprès de ses correspondants. Il existe un gain par rapport aux avoirs en devises, ces dernières n'ayant pas été achetées. Cela génère également un gain de trésorerie sur les marges appliquées sur les opérations qui utiliseront les flux de devises reçus par la banque (transferts, achats de billets en devises...).

L'étude des opérations bancaires à l'international permet de relever plusieurs axes à travers lesquels les banques peuvent obtenir des flux de devises auprès de leur clientèle. La nécessité d'un portefeuille adéquat est importante car ces opérations ne peuvent pas être réalisées par tous types de banques lorsque la réglementation et le volume d'affaire ne le permettent pas.

Ainsi, en considérant les principes de gestion de trésorerie au sein des groupes on peut, à travers l'application de nouveaux types d'opérations bancaires ou l'amélioration des opérations déjà proposées à la clientèle d'une banque, prévoir les flux de devises à décaisser et à encaisser d'où l'optimisation de la gestion des flux en monnaie étrangère.

Les opérations en devises ont un impact direct sur la trésorerie internationale de la banque. Pour optimiser sa gestion de trésorerie internationale, le trésorier de filiale se doit d'effectuer les opérations qui lui sont rentables mais cela dans le cadre d'un canevas bien précis. Notamment la réglementation des changes et les règles du groupe auquel il appartient. L'optimisation de la gestion de trésorerie de la banque filiale de groupe nécessite donc en plus de l'étude des opérations bancaires à l'international, une étude des méthodes de gestion de trésorerie dans les banques filiales de groupes.

CHAPITRE II : OPTIQUE GROUPE ET GESTION DE TRESORERIE INTERNATIONALE DANS LES BANQUES FILIALES .

L'expansion, durant ces dernières années, du phénomène de structuration sous forme de groupes de sociétés de diverses entreprises a trouvé en grande partie son fondement dans la nécessité d'une meilleure gestion de son activité et de l'ensemble des services de l'entreprise. Par **groupe de sociétés**, on peut entendre approximativement un ensemble de sociétés sous contrôle d'une même tête de groupe, elle-même appartenant au groupe¹³.

Pour favoriser la croissance financière interne, les groupes ont mis en place des structures permettant de mobiliser au mieux la trésorerie des sociétés composant le groupe, afin de faciliter leur intégration économique.

Grâce à ce type d'organisation, les groupes ont accédé à une certaine autonomie financière, notamment au niveau des banques, et ont pu élaborer de meilleures politiques économiques et financières communes aux sociétés composant le groupe.

C'est dans cette optique que les plus grandes banques dans le monde sont regroupées sous forme de grands groupes bancaires, leur permettant d'avoir une plus forte assise financière.

Le but de ce chapitre est de mieux appréhender la gestion de trésorerie d'une filiale par rapport au groupe au sein duquel elle se situe. Ainsi, il conviendrait de comprendre ce qui pousse un groupe à faire converger sa trésorerie en un point centralisateur, au lieu d'en laisser l'entière responsabilité de sa gestion aux filiales.

Les principes de gestion de la trésorerie internationale des groupes se dressent au dessus de ceux des filiales. Dans le cas des groupes bancaires en particulier, la gestion de trésorerie en devises reste un facteur déterminant à la réalisation des opérations en devises mentionnées dans la première section de notre étude. L'analyse successive des principes de gestion de trésorerie pratiqués au sein des groupes et de ceux des filiales permettra de mieux appréhender l'optimisation de la gestion de trésorerie d'ECOBANK comme filiale de groupe bancaire.

I - La gestion de trésorerie au sein des groupes multinationaux :

Le monde de la finance internationale est caractérisé par une recherche accrue de rentabilité et un développement de la concurrence internationale, qui ont entraîné une nécessité d'effectuer des restructurations au sein des entreprises. Cette situation a conduit les gestionnaires de trésorerie à adopter un meilleur contrôle des disponibilités afin de minimiser les utilisations de concours bancaires générateurs d'agios, de maximiser les excédents de liquidités producteurs d'intérêts substantiels et de simplifier les multiples paiements sources de lourdeur, de frais de gestion et de

risque de change. La gestion de trésorerie d'un groupe apporte alors un niveau supplémentaire de traitement de l'information et de prise de décision .

La trésorerie du groupe est directement née de la volonté des dirigeants d'optimiser les flux qui la composent. Cette restructuration de la fonction financière sert donc à répondre à un certain nombre d'objectifs de bonne gestion, ces mêmes objectifs étant sous-jacents au métier de trésorier de groupe.

A- Les objectifs du groupe¹⁴ :

Pour améliorer leur gestion de trésorerie, plusieurs objectifs sont développés par les groupes. Ce sont, l'optimisation de la structure de gestion, l'optimisation financière et l'implication des filiales dans un nouveau concept de cash management.

1) Optimisation de la structure de gestion :

La gestion centralisée de la trésorerie d'un groupe permet d'optimiser la structure qui en a la charge sur deux points :

- Allègement de la structure: du fait de l'informatisation et de la télétransmission, il apparaît que le nombre de personnes nécessaires à la gestion de trésorerie n'est pas directement proportionnel au nombre d'entités.
- Augmentation de la technicité des personnes : ayant à traiter régulièrement, voire chaque jour, un nombre significatif d'opérations plus ou moins complexes, les personnes de la structure centrale accèdent nécessairement à une plus grande technicité et compétence et , par voie de conséquence, à un rendement accru.

2) Optimisation financière :

L'optimisation financière repose avant tout sur l'effet de taille et l'optimisation des ressources.

a) L'effet de taille :

L' effet de taille permet l'accroissement du rapport de force vis à vis des banques et du marché. Cela facilite la négociation des conditions bancaires sur les mouvements, les financements, les placements, les instruments financiers de couverture des risques, et l'obtention de conditions meilleures que celles qui auraient été obtenues entité par entité. En effet, il est possible que deux sociétés du même groupe, en relation avec la même banque (mais pas la même agence) aient des conditions très différentes.

¹³ Pierre GUEDES et Nicolas TRIOT, «La centralisation de trésorerie internationale », Université de Rennes, 1999.

¹⁴ „ La centralisation de trésorerie internationale“, op cit P. 17

Dans le même ordre d'idées, la taille du groupe permet un accès plus facile aux marchés. La mise en place d'un programme de billets de trésorerie pour financer les besoins du groupe à des conditions attractives nécessite une taille, une surface financière et un encours d'émission que les entités prises individuellement ne peuvent que rarement avoir, contrairement au groupe pris dans sa globalité. A l'inverse, un groupe excédentaire en trésorerie pourra, plus facilement et à de meilleures conditions accéder à des instruments de placement que chaque société individuellement.

b) L'optimisation des ressources :

L'optimisation de ressources permet la réduction des déperditions financières. Car, en l'absence d'une trésorerie de groupe, il est possible pour une filiale d'emprunter à un taux relativement élevé et pour une autre de placer ses excédents de trésorerie à un taux faible, tous les deux par rapport au taux offert au groupe.

La mise en place d'un cash pooling permettra au groupe d'économiser, sur le montant compensé les deux marges. En réalité, ce n'est pas seulement le groupe qui profite de ces avantages, mais bien chacune des entités concernées, proportionnellement à leur participation. Un raisonnement analogue pourra être tenu si les monnaies locales des différentes filiales sont différentes, avec dans ce cas une préoccupation supplémentaire due au risque de change.

La réduction des déperditions financières ne porte pas exclusivement sur les placements et les financements mais souvent également sur les circuits financiers. A titre d'exemple, la mise en place d'une trésorerie de groupe contribue largement au raccourcissement des circuits d'encaissements des chèques, ceux-ci ne transitant plus par la comptabilité de la filiale avant d'être mis en banque. Cet exemple illustre deux des rôles essentiels de la trésorerie de groupe, l'organisation des circuits (et des systèmes d'information) et le conseil aux filiales.

L'optimisation des ressources permet également de réduire les risques de change et de taux d'intérêt. En effet, la mise en place d'une trésorerie de groupe permet, directement ou indirectement, une compensation (totale ou partielle) des positions de change, ce qui élimine ou réduit, le risque de change du groupe (et éventuellement des sociétés) et diminue les coûts bancaires.

c) Impliquer les filiales dans un nouveau concept de « cash management »¹⁵ :

Le fait de concentrer l'information sur la liquidité et les risques du groupe en un seul point donne une vision synthétique à laquelle on peut accéder plus rapidement et plus facilement. Ceci autorise de surcroît des simulations plus nombreuses avec des résultats obtenus dans des délais relativement brefs. Par conséquent, du fait de l'évidente cohérence de la politique et de la stratégie due à la centralisation, les décisions prises et leurs impacts sont mieux suivis, contrôlés, voire

¹⁵ "La centralisation de trésorerie internationale" op cit P. 17

corrigés, à condition que le tableau de bord qui reflète les positions et les résultats existe et soit clair.

Ainsi, les groupes imposent des normes de gestion de trésorerie aux filiales qui permettront une optimisation de cette dernière, nous étudierons le rôle de la fonction trésorerie des filiales et les systèmes d'information et de reporting imposés aux filiales dans la partie de notre étude relative à la gestion de trésorerie internationale dans une banque filiale de groupe.

Dans le cadre des intérêts et des enjeux des groupes, plusieurs méthodes de gestion de trésorerie internationale ont vu le jour, toutes permettant aux filiales une optimisation de leur gestion de trésorerie en devises.

B) Les techniques de gestion de trésorerie pratiquées au sein des groupes multinationaux :

Depuis quelques années on a constaté le développement des relations entre sociétés filiales d'un même groupe. Outre le versement et la rémunération de la participation qui les lie originellement, ces sociétés connaissent des formes diversifiées de rapports financiers en raison des échanges commerciaux et de l'assistance mutuelle qu'elles sont appelées à consentir. Ainsi, elles ont créé entre elles des mouvements de fonds en devises assimilables à ceux d'un marché monétaire.

Il serait donc nécessaire, pour une bonne étude de la gestion de trésorerie internationale d'une filiale de groupe, d'examiner le cadre dans lequel celui-ci s'opère. Il s'agit de connaître les solutions mises en place par les sociétés multinationales, pour résoudre les problèmes financiers posés par les mouvements de fonds. Il existe trois méthodes principales de gestion de trésorerie internationale intra-groupe¹⁶:

- Le netting ou compensation intra-groupe
- La centrale de trésorerie
- Les nouvelles techniques financières

1) Le netting ou compensation intragroupe.

Toutes les sociétés multinationale se trouvant dans un contexte de parité monétaire instable ont pour objectif de ne pas avoir de risque de change financier et de limiter au maximum leur risque de change commercial. L'un des principe principal au sein des groupes est de ne pas spéculer sur les monnaies, ce qui ne permet pas au filiales de profiter de taux avantageux qui

¹⁶ "Gestion de trésorerie internationale" op cit P. 4

peuvent être offerts sur d'autres marchés. Dans le même ordre d'idées toutes les positions de change générées par des opérations commerciales doivent être couvertes si la réglementation l'autorise.

La mise en place d'un système de compensation intra-groupe a pour objectif de faciliter les opérations des filiales, le service de change central du groupe aura alors pour rôle de compenser à terme toutes les positions des filiales sur la base d'une grille de cours multi-devises élaborée le jour de l'opération.

Les modalités de fonctionnement du netting sont les suivantes :

a) La normalisation des délais de paiement :

Elle permet de centraliser les opérations sur le plan administratif et de réduire les coûts de transferts et de commissions de change. En effet les transferts venant de chaque filiale sont regroupés en un seul, permettant de supprimer certains d'entre eux lorsqu'il y a facturation réciproque entre les filiales.

b) La normalisation de la facturation :

Elle consiste à adopter une règle générale de facturation à la clientèle au sein du groupe. En effet cela permet d'éviter au maximum le problème de change en le reportant sur les clients. Suivant l'activité du groupe et les besoins en devises des filiales, la facturation pourra être orientée vers la monnaie locale ou les devises nécessaires.

c) La centralisation du risque de change :

Chaque filiale d'un groupe a des positions de change qu'il convient de gérer car elles sont parfois opposées. Cette gestion est faite dans le but de connaître la position de change nette globale en chaque devise. Le centralisateur pourra ainsi connaître le besoin net du groupe et se procurer pour le compte du groupe ce besoin ou vendre l'excédent net en ressources pour le compte des filiales.

d) La négociation des opérations de change :

Elle est généralement réalisée pour des opérations supérieures à un plafond fixé au sein du groupe et a pour rôle de centraliser les besoins du groupe afin de profiter des opportunités sur le marché monétaire international.

Le netting a plusieurs avantages, parmi lesquels on peut citer la réduction du nombre de transactions au sein du groupe et la baisse du montant des devises négociées sur le marché monétaire. Pour une banque filiale de groupe, ce système présente plusieurs avantages si cette

dernière se porte contrepartie de toutes les banques du groupe car elle tire profit de la compensation et la rationalisation du système mise place. Pour le groupe en général, ce système de gestion de la trésorerie en devises permet de réduire l'exposition au risque de change et d'optimiser les frais financiers.

2) La centrale de trésorerie.

La centrale de trésorerie est une méthode de gestion de la trésorerie internationale qui permet aux groupes de tirer profit des avantages juridiques ou fiscaux du pays d'une des filiales du groupe. Plusieurs types de structures peuvent être mises en place au sein du groupe :

a) La convention d'Omnium :

« La convention d'Omnium est un contrat par lequel des sociétés mettent en commun leurs disponibilités financières afin de les répartir en fonction des besoins de chacune. Ces disponibilités sont centralisées au niveau de la société-mère holding, laquelle est mandatée par les autres d'encaisser les créances et de régler les dettes des dites sociétés »¹⁷. Cela permet donc au groupe de faire un arbitrage en matière d'impôt sur les sociétés et de TVA. Mais cela n'est réalisable que lorsque les réglementations en vigueur dans les pays des différentes filiales sont compatibles.

b) La société financière :

Elle est généralement créée au sein de groupes d'établissements non-financiers dans le but d'optimiser la gestion de trésorerie en date de valeur, notamment en accélérant les encaissements et retardant les paiements. Le choix du statut de la société financière dépend de l'orientation que le groupe entend donner à sa filiale financière. Cette société joue donc le rôle d'une banque au sein du groupe (réalisations des prêts et avances aux autres filiales du groupe, gestion des créances, gestion des dividendes, gestion fiscale des déficits...).

c) La société de refacturation :

Elle est créée au sein des groupes pour faire face à d'éventuels contrôles de change pénalisant les entreprises. Elle prend la forme d'une société de commerce international. Si une filiale exporte vers un pays à réglementation différente, la société de refacturation paie la filiale exportatrice dans les délais requis par la réglementation de son pays et collectera les fonds plus tard chez l'importateur.

Face à ces trois méthodes, l'objectif visé est l'optimisation fiscale, il convient donc aux groupes de faire les choix leur permettant d'obtenir la meilleure structure possible. De manière générale, il convient de délocaliser une part substantielle du profit du groupe vers une centrale de

¹⁷ "Gestion de trésorerie internationale", op cit P. 4

trésorerie peu ou pas imposée de manière à ce qu'il soit rapatrié au moindre coût fiscal, ceci en cas d'absence de dispositions anti-paradis fiscaux.

3) Les nouvelles techniques financières.

Depuis quelques années plusieurs multinationales ont eu une approche plus fine de gestion de leur trésorerie en devises en réponse aux mutations de l'environnement financier international. Parmi les techniques récemment mises en oeuvre on peut citer :

a) Le prêt de façade¹⁸ :

Cette méthode permet de réduire l'imposition et le risque politique. Elle permet à la multinationale de pouvoir faire des dépôts au près d'une banque internationale à partir d'une filiale située dans un paradis fiscal, somme qui sera prêtée à une autre filiale située dans un pays politiquement instable. Cette opération est réalisée en considérant qu'il serait plus facile, en cas de pénurie de devises dans le pays politiquement instable d'autoriser un remboursement d'emprunt à une banque étrangère que de lui permettre de transférer ses devises à la société mère. Cette procédure réduit le risque financier.

b) Le termaillage :

Il permet une couverture globale du risque de change au sein du groupe, ainsi la couverture de ce risque n'est plus réalisée par pays mais pour toutes les filiales du groupe. La multinationale, en plus du marché des changes à terme utilise le termaillage (leads and lags) pour le remboursement anticipé des dettes à long terme et les dépôts de devises dans les monnaies faibles entre sociétés d'un même groupe.

Le principe du termaillage est d'accroître au maximum les avoirs dans les pays à monnaie forte (avoirs provenant de la maison mère et des autres filiales) afin d'obtenir un maximum de plus-value. Réciproquement, les engagements dans les pays à monnaie faible sont augmentés au maximum. Cette méthode de gestion de trésorerie montre que la société mère a un effet direct nul sur la trésorerie si elle ne se trouve pas dans un pays à monnaie très faible ou très forte.

La présentation des principes de gestion de trésorerie internationale au sein des groupes nous permet de nous placer dans un contexte spécifique et permet également la prise en compte des avantages qu'une banque filiale de groupe pourrait obtenir au près de la société-mère et des autres filiales. Ainsi, il devient plus aisé d'aborder la gestion de trésorerie internationale dans une banque filiale de groupe car cette étude sera réalisée dans un cadre précis.

II - La gestion de trésorerie internationale dans une banque filiale de groupe :

La gestion de trésorerie bancaire en devise est très réglementée dans la plupart des Etats, pour les banques faisant partie de grands groupes bancaires, les règles de gestion de trésorerie au niveau des groupes doivent également être respectées. Ainsi un canevas de gestion de trésorerie est imposé au trésorier de banque qui, dans un secteur économique très compétitif doit optimiser ses gains à travers les différents possibilités de gestion de sa trésorerie.

Par l'étude de la fonction de trésorerie en banque en général et de la gestion de la trésorerie internationale dans les banques filiales de groupes en particulier, un schéma d'optimisation de la trésorerie en devise d'une banque filiale de groupe pourra être réalisé.

A) La fonction de trésorier au sein d'une banque :

1) La fonction de gestion quotidienne et prévisionnelle :

a) Les prévisions de trésorerie :

Il est dans la fonction du trésorier de banque de mettre en place un système régulier d'information sur les prévisions d'encaissements et de décaissements, pour lequel il est nécessaire de définir et d'établir des modalités de fonctionnement.

La première modalité repose sur un système de formulaires de prévisions de dépôts et de crédits des différentes départements de la banque. Ensuite, le trésorier doit être tenu au courant de tout élément risquant de modifier à court terme la position de trésorerie groupe. Enfin, une organisation d'un circuit d'informations sur les flux réels doit permettre au trésorier d'obtenir une priorité sur toutes les informations se rapportant aux opérations financières de la banque.

b) La gestion quotidienne :

Chaque jour, le trésorier de la banque doit faire face à de nombreuses situations demandant de prendre des décisions rapidement. Le premier type de décision porte sur les affectations des opérations. Par la suite, il va s'agir d'opérer un équilibrage entre les comptes auprès des différents correspondants. Il devra s'assurer que dans sa centralisation, il n'y a pas de soldes en contre phase, à savoir de solde positif dans une banque, et de solde négatif dans une autre. Il devra également vérifier le montant de son plus fort découvert, qui ne devra pas dépasser l'autorisation signée préalablement. Après avoir équilibré ses comptes, le trésorier travaille sur une position globale, afin de décider s'il doit placer ou utiliser ses fonds. En dernier lieu, il lui restera à effectuer un suivi de

¹⁸ L.J Goutelle, « Gestion de trésorerie internationale »

sa gestion, avec notamment le suivi des encours et de l'endettement, ainsi que le suivi du chiffre d'affaires par clients constituant son portefeuille.

2) la fonction de contrôle et de signal d'alarme.

La position du trésorier de la banque, au milieu du circuit d'information financière, et en étroite relation avec la direction générale, lui permet de détecter tout dérapage éventuel pouvant survenir. C'est à cela qu'est associée la fonction de signal d'alarme.

Sa fonction de contrôle va être plus axée sur les conditions bancaires, qui lui sont appliquées et qu'il applique. Elles sont en général nombreuses et complexes. Grâce aux procédures de contrôle mise en place, il va veiller au bon respect des conditions, pour réclamer le cas échéant des remboursements auprès des autres banques (filiales du groupe, correspondants locaux ou étrangers) pour le compte de son entreprise. Son contrôle va s'opérer précisément sur:

- le contrôle des opérations (date de valeur, exonération des commissions de mouvement)
- le contrôle des frais financiers (intérêts payés et reçus)

L'analyse des fonctions du trésorier permet de dégager une conclusion importante. Effectivement, le trésorier d'une banque filiale de groupe est le relais entre sa banque et le groupe bancaire, son reporting ayant un impact considérable sur les décisions prises au sein du groupe. C'est à partir de lui que va s'appliquer la politique de gestion dans le respect des normes du groupe décidée par la direction générale. L'un des aspects sensibles de la gestion de trésorerie bancaire est la gestion de flux en devises, cette dernière est très réglementée, d'abord au niveau de la réglementation en vigueur dans le pays mais aussi du groupe bancaire. La gestion de trésorerie internationale.

B) La gestion de la trésorerie en devises d'une banque :

1) Principes de gestion de trésorerie en devises dans les banques filiales de groupes :

Pour gérer la trésorerie en devise des filiales, les trésoriers doivent reprendre un certain nombre d'aspects de gestion de la trésorerie au sein des groupes qui sont en effet des principes clés de gestion, à savoir :

- Gestion des encaissements et décaissements bancaires en devise.
- Tenue de la position de trésorerie quotidienne dans chaque devise sur un horizon d'une trentaine de jours.
- Elaboration des prévisions de trésorerie (du budget annuel aux prévisions mensuelles à 3

mois) en devise, ceci dans le but d'améliorer ses marges à l'achat ou la vente de ces dernières .

- Décision d'équilibrage des comptes bancaires, de financements et de placements en compte courant auprès de la centrale de trésorerie du groupe.
- Suivi des relations et conditions bancaires et notamment contrôle de la bonne application des conditions.

En définitive, il est nécessaire pour le trésorier de la banque de respecter les règles et prérogatives fixées par le groupe, notamment en ce qui concerne la surveillance des risques et le **reporting** à adresser à la maison-mère.

2) Les systèmes d'information et de reporting :

Une fois l'organisation mise en place et acceptée par tous, la circulation de l'information, et donc la communication entre toutes les filiales, constitue la clé du succès pour le groupe et les banques qui le constituent. Les systèmes d'information et l'organisation retenus doivent être cohérents. La pluralité et la diversité des interlocuteurs nécessitent la mise en place de procédures permettant au trésorier groupe de disposer des informations nécessaires à une gestion efficace et de distribuer de l'information aux différentes banques filiales.

Dans cette optique, le rôle du back-office est primordial. Cela implique naturellement que la gestion centralisée soit en amont, en prise directe avec les filiales, pour sensibiliser, former, contrôler et consolider les différentes informations reçues de celles-ci.

L'objectif de l'implication des filiales étant d'obtenir régulièrement ce reporting de trésorerie . Le reporting permet aux filiales de faire le point sur divers aspects de leur trésorerie en devise et de pouvoir ainsi améliorer ces aspects.

Les banques faisant partie de groupes sont tenues de faire plusieurs reporting qui peuvent être hebdomadaires, mensuels, trimestriels ou annuels.

C'est sur l'ensemble de ces éléments évoqués qu'un groupe détermine les enjeux financiers liés à la création d'une centrale de trésorerie. S'il est sûr qu'à un certain niveau de taille, il est avantageux pour un ensemble de sociétés d'augmenter son contrôle sur sa trésorerie, il est évident que le rôle du trésorier groupe prendra plus d'importance dans ce cas, au détriment de celui des trésoriers des diverses entités.

L'étude de la gestion de trésorerie internationale au sein des groupes a permis de présenter l'organisation des groupes et de leur trésorerie. Plus spécifiquement l'impact de la gestion de la trésorerie des filiales sur celle des groupes. On relève ainsi cette interrelation, mais aussi le fait que la trésorerie d'une filiale ne saurait être optimisée si le montage au sein du groupe n'est pas effectif.

Du point de vue des groupes bancaires, l'interrelation entre les filiales et les groupes est beaucoup plus complexe car en plus de la gestion de leurs flux monétaires, les banques sont appelées à effectuer des services de gestion de trésorerie pour leurs clients .

L'étude des principes de gestion de trésorerie au sein des banques filiales de groupes multinationaux permet de conclure qu'une gestion optimale de trésorerie en devise implique nécessairement une gestion du risque de change. Ainsi, les opérations bancaires mentionnées dans la section précédente cadrent avec l'optique de gestion de trésorerie au sein des groupes multinationaux.

La prise en compte du cadre théorique de cette étude permet de se situer dans un contexte précis d'analyse des techniques permettant d'optimiser le résultat sur les opérations en devises d'ECOBANK Cameroun.

DEUXIEME PARTIE :

**VERS UNE OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA TRESORERIE EN
DEVISES D'ECOBANK CAMEROUN .**

A la fin des années 80 et au début des années 1990, la plupart des pays d'Afrique subsaharienne traversent une période de crise économique liée à leur lourd endettement. Face à cela, des programmes d'ajustement structurels ont vu le jour, ces derniers ont eu un impact correctif sur les économies africaines et particulièrement sur les économies ouest- africaines. Ces changements ont beaucoup affaibli le système financier africain et particulièrement l'industrie bancaire.

Plusieurs banques font faillite pendant cette période et sont relayées par de nouvelles, généralement créées par des investisseurs locaux. Le groupe ECOBANK fait donc partie de la nouvelle donne de banques africaines.

Par un accord de siège signé avec le gouvernement togolais en octobre 1985, le groupe bancaire ECOBANK Transnational Incorporated (E.T.I) obtient les statuts lui permettant d'opérer comme une institution régionale et les droits attachés à une institution financière non-résidente. Il est créé avec un capital de 100 millions de Dollars U.S, son principal actionnaire à la création étant le Fonds de Coopération, de Compensation et de Développement de la CEDEAO (fonds de la CEDEAO). L'actionnariat étant constitué de 1200 actionnaires dans 14 pays.

ECOBANK a démarré ses activités avec sa première filiale au Togo en mars 1988 et signe une convention d'assistance technique avec le groupe CITIBANK jusqu'en 1989, cette dernière ayant pour but d'apporter une assistance technique initiale et une expertise par rapport à la mise en place des procédures du groupe.

Après ECOBANK Togo, plusieurs filiales ont vu le jour, notamment ECOBANK Nigeria et ECOBANK Côte d'Ivoire en 1989, ECOBANK Ghana et ECOBANK Bénin en 1990, pour les plus anciennes. La dernière filiale à être créée étant ECOBANK Cameroun, il y a 3 ans, portant le nombre des filiales du groupe à 12.

ECOBANK Cameroun est la seule filiale du groupe ECOBANK en Afrique Centrale. De part l'organisation des autres filiales par rapport à leur appartenance à la CEDEAO impliquant des facilités de transaction, plusieurs facteurs (juridiques, socioculturels, et économiques), sont une limite au développement d'ECOBANK Cameroun au sein de son groupe mais aussi au sein du système bancaire camerounais. C'est donc une entreprise en pleine croissance, dans un marché à très fort potentiel, de plus la création de deux nouvelles filiales du groupe ECOBANK en zone CEMAC, ECOBANK Tchad et ECOBANK guinée Equatoriale dans un futur proche, fera de cette banque le support de autres filiales de la sous-région.

Face à tous ces défis, la gestion de trésorerie en devise d'ECOBANK Cameroun reste un problème de grande ampleur. Ce problème est dû à l'absence de convertibilité entre le Franc Cfa la BCEAO (XOF) et celui de la BEAC (XAF), ainsi, toute transaction devant être réalisée entre ECOBANK Cameroun et les autres filiales nécessite le passage par une devise (Euro ou Dollar

U.S). De plus, face à la rareté des devises ou à leur coût élevé sur les places financières Africaines, le problème d'optimisation de la gestion de trésorerie à l'international d'ECOBANK Cameroun se pose.

Pour pouvoir résoudre ce problème, il conviendrait, dans le troisième chapitre de notre étude d'expliquer le processus de gestion de trésorerie en devise d'ECOBANK Cameroun et de le comparer à la gestion de trésorerie de banques filiale de groupes préconisée dans le premier chapitre. Ensuite, les opérations bancaires en devises d'ECOBANK Cameroun seront présentées car ce sont les principales variables impliquées dans le résultat sur opérations à l'international.

Le but de notre étude étant d'optimiser la gestion internationale de la trésorerie d'ECOBANK Cameroun, le dernier chapitre sera une étude chiffrée du résultat sur opérations à l'international, suivie de recommandations sur les opérations faites à ECOBANK Cameroun.

CHAPITRE III : GESTION DE TRÉSORERIE EN DEVISES ET OPERATIONS A L'INTERNATIONAL D'ECOBANK CAMEROUN.

Le processus de gestion de trésorerie en devise d'ECOBANK Cameroun est normalisé car les mêmes méthodes de gestion de trésorerie doivent être appliquées à toutes les filiales du groupe. Du point de vue des opérations à l'international, elles sont adaptées à la réglementation des changes en zones CEMAC et dépendent beaucoup plus des besoins présentés par les clients de la banque.

La gestion de trésorerie en devise à ECOBANK Cameroun est basée sur un document intitulé « TREASURY TEXTBOOK », c'est un manuel interne devant servir de guide au trésorier de la filiale dans le but de réaliser une gestion optimale de ses liquidités en devises. Cette optimisation de la gestion de trésorerie en devises devant passer par la réalisation des tâches prévues dans le « TEXTBOOK », le respect des limites imposées par le groupe en matière de risque, et le suivi d'un plan de trésorerie.

Les opérations en devises sont initiées par les commerciaux, mais la trésorerie se doit de faire des arbitrages par rapport à la rentabilité de ces dernières, aux risques qui peuvent être courus par la banque et au volume de devises dont elle dispose pour les réaliser. Ainsi, il est nécessaire d'étudier le fonctionnement de chacune d'entre elles pour relever d'éventuelles lacunes pouvant être défavorables à l'amélioration du résultat sur opérations en devises : résultat « FX » (Foreign Exchange).

Il faut noter que l'objectif de bonne gestion e trésorerie en devises vise une amélioration du résultat sur opérations en devises (le seul facteur quantifiable). En effet, c'est sur la base du résultat « FX » que la gestion de trésorerie en devises réalisée par le trésorier est évaluée.

I – Analyse des opérations affectant la trésorerie devises à ECOBANK Cameroun :

Les opérations en devises sont étroitement liées à la trésorerie en devises car elles sont pour la plupart génératrices de flux qui peuvent être de la trésorerie réelle ou potentielle et ces derniers sont enregistrés comme pertes ou gains au sein de la banque : sont affectés sous forme de résultats.

Ainsi, plusieurs opérations sont pratiquées à ECOBANK Cameroun et ont chacune une influence sur la gestion de la trésorerie en devises réalisée.

A -Opérations sur les billets:

Les opérations réalisées sur les billets sont des opérations de change manuel. En effet, ECOBANK Cameroun se procure des billets en devises (Euro et Dollar) pour le marché local. La

banque réalise des gains sous forme de commissions de change, ces commissions sont incluses dans le résultat alloué au département de la trésorerie. Les deux types d'opérations réalisées sont l'achat et la vente de billets en Euros, Dollar et XOF (F CFA de la zone BCEAO).

Plusieurs risques sont liés à cette activité notamment le risque de change. S'il arrivait que la devise dans laquelle la banque détient des billets de banques se déprécie, le stock en caisse perd immédiatement sa valeur et cette perte est répercutée comme perte de change dans le résultat de change. Cela entraîne donc une perte de trésorerie potentielle, aucun mouvement au sein de la trésorerie réelle n'étant observé. De plus, il est plus complexe de liquider une position longue en devise, matériellement représentée par des billets qu'une position longue dans les comptes auprès des correspondants, le besoin en billet n'étant pas toujours présent sur le marché.

B -Chèques en devises:

Ils sont émis pour le compte des clients. ECOBANK Cameroun tire des chèques sur les comptes détenus auprès de ses correspondants en fonction de la devise dont le compte fait l'objet. Des commissions sont imposées sur les opérations sur les chèques en devises, les trois types d'opérations étant :

- L'achat de chèques en devises
- L'émission de chèques en devises
- L'encaissement de chèques

Une commission est facturée pour les chèques impayés.

La réalisation d'opérations sur les chèques en devises dépend des services rendus par les correspondants de la banque, car elle ne joue que le rôle d'intermédiaire, les opérations de compensation, encaissement et rejet étant faites par le correspondant qui détient le compte en devise.

Au terme de ces opérations, l'on constate une augmentation des liquidités en devises et une augmentation de la position en XAF. Le coût de l'opération doit être comparé aux commissions imposées lors de l'achat des devises aux autres banques.

C- Transferts internationaux:

Les opérations sur les transferts représentent une grande partie des opérations faites en devises à ECOBANK Cameroun, de part leur simplicité et leur coût relativement bas. Des commissions sont perçues sur la base de quatre types d'opérations :

- L'émission de transferts
- L'annulation de chèques de banques

- La réception de transferts
- L'émission de virements permanents.

En plus des commissions perçues, une marge sur le cours de la devise dans laquelle est effectué le transfert est imputée au client. Cette marge est considérée dans le résultat sur opérations à l'international comme gain de change, générateur de trésorerie. Dans le cas des transferts en devises à parité fixe avec le XAF : XOF et Euro, le gain n'est réalisé que sous forme de commissions, d'où leur faible rentabilité.

D - Traveller's Cheques:

Les traveller's cheques ou chèques de voyage, sont émis pour plusieurs montants principalement en Euro et en Dollars. En effet ECOBANK Cameroun vend des chèques de voyages pour le compte des compagnies émettrices (American express, Thomas Cook). Au terme de l'opération la commission payée par le client est comptabilisée comme commission sur opérations en devises et le montant de la vente est rétrocédé à la compagnie émettrice.

Bien qu'étant rentables car elles ne sont pas pré-financées, les opérations de ventes et d'achat de traveller's cheques posent certains problèmes aux banques. En effet le règlement de la vente est effectué en devises, il faudrait donc avoir des devises disponibles pour effectuer ces paiements qui sont généralement en volumes importants. La vente permet d'obtenir des F Cfa dont la banque n'a pas forcément besoin et de décaisser des devises dont le besoin est permanent. Il faudrait donc faire l'arbitrage entre le gain réalisé au terme de la vente de chèques de voyages et le coût d'achat des devises pour régler la compagnie qui les émet.

E - Remises documentaires :

Les remises documentaires sont faites à l'importation et à l'exportation. En effet cette opération consiste à donner à la banque le droit d'encaisser (remise documentaire export) ou celui de payer (remise documentaire import), la somme qui est due à l'exportateur ou la somme due par l'importateur chez la banque de l'acheteur ou du vendeur hors du Cameroun. Ces paiements sont réalisés par les correspondants d'ECOBANK Cameroun après présentation des documents qui attestent l'existence d'une opération commerciale entre le client d'ECOBANK Cameroun et sa contrepartie. Plusieurs frais sont imputés aux clients dans le processus de remise documentaire, faisant de la remise documentaire une opération à forte rentabilité. Les différentes commissions imputées pour cette opération sont les suivantes :

- Une commission sur remise de documents à la banque
- Une commission de transfert, lors de l'envoi et de la réception des fonds
- Une commission pour les « clean collections »

- Une pénalité pour documents retournés impayés (dans le cas de non-paiement de la remise documentaire)

Il faut noter que le volume des opérations de remise documentaire dépend de la clientèle de la banque d'où la nécessité de cibler les entreprises adéquates sur le marché en matière de volume d'opération en devises. Bien que le gain net au terme des opérations de remise documentaires soit sous forme de commissions, les entrées en devises que ces opérations rapportent sont généralement considérables et permettent de résoudre les problèmes d'achats de devises chez les confrères à des cours assez élevés.

F - Crédits documentaires:

ECOBANK Cameroun permet à ses clients d'ouvrir des lettres de crédit import ou export, qui peuvent être à vue ou à terme. Cette opération permet à l'exportateur d'avoir la garantie de paiement de son client et permet à l'importateur d'avoir la garantie de la conformité des marchandises importés. Des frais sont prélevés au client pour :

- L'ouverture de la lettre de crédit
- L'amendement de la lettre de crédit
- Les paiements effectués pour le compte du client, selon que ce soit un credoc à vue, à terme ou une lettre de crédit non-utilisée.

G - Opérations à terme:

Les opérations à terme d'ECOBANK Cameroun sont comptabilisées à l'échéance de ces dernières. Ce sont les opérations en devises les plus rentables de la banque. En effet les montants qui les constituent sont très élevés donc les marges obtenues sont du même ordre de grandeur. Le volume des opérations à terme dépend des besoins des clients et du marché. Les marges enregistrées sur ces opérations dépendent des taux offerts par les correspondants et des taux auxquels les clients sont prêts à réaliser la couverture. Le gain obtenu au terme de ces opérations est réparti sous deux volets :

- Le volet « foreign Exchange » : représenté par la marge obtenue par la différence entre le taux offert au client et celui donné par le correspondant qui réalise l'opération à terme.
- Le volet commissions : Il est représenté par les commissions imposées aux clients sur les achats de devises.

H -Autres services du commerce extérieur:

ECOBANK Cameroun offre plusieurs autres services permettant de réaliser des opérations en devises aux clients, ces derniers ont des frais fixes, par exemple le protêt, les domiciliations import/export et les déclarations à l'import ; ou dépendent des opérations du client, c'est le cas des recouvrements des effets de transit.

II - Gestion de trésorerie en devise d'ECOBANK Cameroun et comparaison par rapport au processus de gestion de trésorerie dans les filiales de groupes :

A - LA GESTION DE TRESORERIE EN DEVISES D'ECOBANK CAMEROUN :

La gestion de trésorerie à ECOBANK Cameroun peut être vue sur deux grands axes à savoir :

- Les critères de gestion de trésorerie imposés par le groupe
- Les tâches devant être réalisées par le trésorier d'ECOBANK Cameroun.

Les objectifs atteindre par le trésorier de filiale étant :

- Améliorer la gestion des liquidités
- Accroître le revenu sur opérations en devises
- Respecter les ratios prudentiels concernant la tenue de positions en devises
- Comprendre et contrôler les risques pris dans le processus de gestion de trésorerie

1) Les critères de gestion de trésorerie :

Plusieurs critères de gestion de trésorerie sont explicités dans le « TREASURY TEXTBOOK », ils sont détaillés pour permettre une meilleure vue des liquidités qui sont à la disposition du trésorier de banque.

a) La gestion des liquidités :

La gestion des liquidités à ECOBANK Cameroun englobe plusieurs aspects. A savoir :

- La gestion du bilan : l'objectif ici est de comprendre les variations des différents postes du bilan dans le but de connaître les pics de sortie liquidités, en devises ou monnaie locale, les écarts de taux d'intérêts (emprunteurs et prêteurs par devises) afin d'analyser le financement par devises.
- La gestion des actifs non-rémunérés (Non earning assets) : Elle permet de trouver des

emplois pour ces fonds des qu'ils sont reçus par la banque et de les réduire à un niveau minimal.

- La composition des sources de financement : Analyse du volume des gros déposants, par exemple aucune source financement ne doit excéder 20% du total des dépôts. L'analyse est également réalisée suivant les maturités, selon que ce soit des dépôts à terme et comptes courants.

- L'analyse des ratios : Elle permet d'avoir une vue plus analytique des grandes masses du bilan, on peut par exemple citer le ratio Large Funds Providers/ Total deposits (maximum 20 %) et Non interest Bearing deposits / Total deposits (minimum 100%).

- L'analyse du coût de financement (Cost of Funding) : Elle permet de donner des lignes directrices au comité ALCO (Asset liability Commitee).

- Le suivi des taux d'intérêts offerts à la clientèle

- Le suivi de l'exposition intra-filiale : Elle est très nécessaire au suivi de la position en XOF (Fcfa de la zone BCEAO), qui doit être régulièrement apurée. En effet ces fonds sont des fonds oisifs dans les filiales parce qu'ils sont rémunérés au minimum. Le suivi des comptes nostro dans les filiales est un point très important de gestion de trésorerie en devise car il permet de voir si certaines activités réalisées avec des filiales sont profitables et doivent être développées ou ne le sont pas et doivent être suspendues.

b) Gestion de la trésorerie en devise proprement dite :

Les opérations en devises sont généralement celles qui entraînent les profits les plus élevés pour les banques, par rapport aux volumes et aux marges imposées pour limiter les risques pris. Ainsi, le trésorier est tenu de remplir certaines conditions, lui facilitant la gestion des flux en devises :

- Le développement du marketing sur les produits « Foreign Exchange », il s'agit de sensibiliser les commerciaux par rapport aux produits auxquels la banque peut avoir accès sur les marchés afin de satisfaire les besoins de leurs clients. La trésorerie doit également rechercher des moyens de satisfaire les besoins de la clientèle par rapport à ce qui est offert dans les autres banques et lui procurer les informations relatives aux marchés.

- Le suivi de la position en chaque devise, afin de respecter les critères de couverture du capital (capital hedging) et les limites imposées par le groupe par rapport à la tenue des positions en devises.

- La prise en compte des engagements en devise pris au niveau de la direction du risque (central liability ledger), afin de faire face aux différentes échéances, par exemple lors du règlement de certains crédits documentaires ou du règlement de transferts très importants.

- Le respect de la réglementation locale en matière de change et de celle du groupe (Cap manual et Credit policy manual), car en cas de conflit né du non-respect de la réglementation locale, la réglementation prévaut sur les textes du groupe ECOBANK.

c) Gestion des risques et contrôles réalisés

▪ La gestion des risques : l'amélioration de la gestion de la trésorerie passe par bonne compréhension des risques liés à l'activité de la trésorerie. Ainsi, le trésorier doit connaître les domaines risqués de son activité, leur impact financier et comment les réguler. Deux facteurs doivent être pris en compte pour mesurer le risque pris:

- Le fait que le produit offert au client soit réellement approprié à ce que le client désire réaliser et à son besoin réel.

- Le fait que le produit proposé soit en phase avec son activité en général.

▪ Les contrôles : ils n'émanent pas directement de la trésorerie mais du contrôle interne, seulement une participation active de la trésorerie est nécessaire à l'efficacité des contrôles dont le but est de donner des recommandations permettant d'améliorer les techniques de gestion pratiquées par le trésorier.

d) Gestion actif- passif (Asset-liability management) : (format du bilan ALCO en annexe I)

Elle est réalisée par le comité ALCO et consiste à prendre des lignes directrices par rapport aux opérations à réaliser sur certains postes du bilan, par exemple, augmentation des NIB's (dépôts non rémunérés), baisse de la moyenne générale des taux offerts sur les dépôts à terme...

La présentation du bilan pour l'étude en ALCO doit être faite sous trois grands axes :

- Les emplois et ressources intra-filiales : Permettant de mesurer l'exposition intra-filiales (avoirs des confrères chez nous et nos avoirs chez eux).
- Les emplois et ressources des tiers : Ce volet renferme toutes les transactions réalisées avec des clients autres que les banques et établissements financiers.
- « Treasury assets and liabilities » : Cette partie contient toutes les transactions réalisées avec les banques et les autres institutions financières.

Les rapports ALCO envoyés entre trésoriers de filiales permettent à chacun d'eux d'apprendre des autres et de connaître la tendance de prise de décisions au sein du groupe.

2) Résumé des tâches attribuées au trésorier d'ECOBANK Cameroun :

Pour une gestion effective de sa trésorerie en devises, le trésorier de filiale du groupe ECOBANK se voit attribuer plusieurs tâches dans le temps, elles sont réparties en tâches journalières, hebdomadaires, mensuelles et annuelles.

a) Tâches journalières :

La principale tâche à effectuer du point de vue des opérations en devises est la recherche de l'augmentation du volume des opérations en devises, en faisant des visites régulières aux clients

ayant des besoins potentiels et en appelant les confrères pour déterminer leurs éventuels besoins ou offres en devises.

La trésorerie est également appelée à faire le point des liquidités dans les différents comptes nostro et vostro, dans chaque devises pour pouvoir respecter les engagements pris.

Dans le même ordre d'idées, la tenue du journal des opérations en devises (FX currency blotter) permet de faire le point sur les opérations passées au jour le jour et permet également un contrôle adéquat par la comparaison entre les opérations réellement comptabilisées au niveau du service des opérations et les celles passées à la trésorerie non-comptabilisées dans le système. Ce journal permet également à terme de faire le suivi des limites de positions en devises.

Enfin, la trésorerie est tenue d'envoyer les cours des différentes devises aux autres départements et de les tenir au courant des faits marquants de l'actualité des marchés.

b) Tâches hebdomadaires :

Trois principales tâches hebdomadaires du département de la trésorerie concernent la gestion de trésorerie en devises :

- La tenue des réunions ALCO : Comme mentionné plus haut, les documents traités en réunion ALCO permettent de faire le point sur l'exposition en devises auprès des autres filiales du groupe et des confrères locaux.
- Le calcul de la position nette dans chaque devise : Il permet de vérifier dans quelles devises la banque est hors des limites du groupe (position courte ou longue), les limites maximum et minimum étant fixées par les textes.
- Les analyses portant sur le COF (Cost of Funding), coût des ressources: elles permettent de réaliser un suivi de l'évolution de la marge nette sur financement.

c) Tâches mensuelles :

Chaque mois les taux de clôture sont envoyés par le trésorier du groupe pour pouvoir avoir la même base de jugement sur les chiffres envoyés lors des reporting mensuels par chacune des filiales. Le trésorier de filiale ECOBANK sert donc de relais entre le trésorier du groupe et les autres départements de la filiale.

Aussi, un rapport mensuel ALCO est échangé entre filiales afin d'obtenir une vue d'ensemble des prises de positions chez les confrères qui peuvent avoir un impact sur la gestion interne lorsque les avoirs dans ces filiales sont très importants.

En définitive, dans chaque filiale du groupe ECOBANK, le trésorier est tenu d'envoyer sa « scorecard » au groupe, elle renferme les revenus mensuels et le budget élaboré en début d'année, les entrées mensuelles en devises, les meilleures transactions en devises réalisées au cours du mois, le point sur les actions marketing menées (calls), exposition intra-filiale et la position nette en devises. C'est une espèce de bilan de l'activité mensuelle du trésorier permettant de suivre son

évolution par rapport au budget prévu.

d) Tâches annuelles :

Chaque année les trésoriers de filiales établissent trois documents qui leur servent de ligne directrice pour le prochain exercice budgétaire. Ce sont :

- Le « price risks limits » (volume limite des opérations suivant le risque du client) : Le groupe donne son approbation pour un certain volume d'activité selon l'étude réalisée sur la solvabilité du client et les propositions des trésoriers de filiales par rapport à leur projection du volume d'affaire qu'ils auront à réaliser avec ces entreprises.

- Le « liquidity and capital plan » : Il permet de fournir une projection du bilan sur les exercices suivants en fonction du bilan de fin d'année et de donner au groupe une analyse des liquidités de la banque (types de dépôts, objectifs de dépôts à avoir l'année suivante, la projection du volume des gros déposants, les ratios de liquidité, le volume de financement par devises, le MCO (maximum Cumulative Outflow) pour l'année). Le « capital plan » permet de voir quelle est l'exposition du capital en fin d'année et quelles sont les positions couvertes.

- L'étude de marché sur les activités en devises : Cette étude permettra au groupe de voir quel est le plan d'action des trésoriers de filiales sur leurs marchés respectifs (rencontres avec les entreprises ayant des besoins en devises ou réalisant des opérations en plusieurs devises, rencontres avec les confrères pour leur proposer les facilités offertes par ECOBANK, connaissance approximative des flux de devises entrant et sortant dans le système bancaire local, mise en place d'un plan d'action pour agrandir les parts de marché de la banque).

B - COMPARAISON DU PROCESSUS DE GESTION DE TRESORERIE A ECOBANK A CELUI PRECONISE DANS LES FILIALES DE GROUPES EN GENERAL :

1) Au niveau du groupe :

Dans la partie théorique de cet exposé plusieurs techniques de gestion de trésorerie utilisées au sein des groupes ont été énoncées, il s'agit donc de voir dans quelle optique ces techniques sont pratiquées au sein du groupe ECOBANK ou, si elles ne le sont pas, quelles sont les limites à leur application au sein de ce groupe bancaire.

Nous verrons successivement, le Netting ou compensation intra-groupe, la centrale de trésorerie et l'application des nouvelles techniques financières.

- Le netting ou compensation intra-groupe : Cette technique est destinée à faciliter les opérations entre filiales et à la mise en place d'un service de change central au niveau du groupe par la compensation de toutes les positions des filiales sur la base d'un cours multi-devises. Cette technique n'est pratiquement pas appliquée au sein du groupe ECOBANK car les filiales essaient de

satisfaire leurs besoins en devises de manière individuelle. Il faut également noter que le but des institutions financières n'est pas de réduire le volume de leurs transactions, car toute opération initiée par la trésorerie provient d'un client et rapporte nécessairement des frais.

La mise en place d'un système de compensation intra-groupe au sein du groupe ECOBANK pourrait malgré tout être d'un apport considérable. Du point de vue de la normalisation de la facturation, le besoin en devises de chaque filiale pourra être recensée au niveau du groupe pour obtenir une baisse générale du prix des devises achetées par chaque filiale. Mais cela ne sera pas aisé dans la mesure où la compensation se fera en Afrique de l'ouest, il faudra trouver des emplois en Afrique centrale pour pouvoir faire un achat de devise pour le compte d'ECOBANK Cameroun par exemple. On peut également envisager la possibilité d'une compensation entre filiales ayant la même monnaie, mais les filiales anglophones du groupe ne pourront pas être prises en compte.

- La centrale de trésorerie : Cette méthode de gestion de trésorerie de groupe est destinée à tirer profit des avantages juridiques et fiscaux du pays d'une des filiales du groupe, mais nécessite la compatibilité entre les réglementations des pays auxquels appartiennent les différentes filiales.

Du point de vue de la signature d'une éventuelle convention d'Omnium au sein du groupe ECOBANK, trois des filiales sont anglophones et ont une réglementation totalement différente de celle des pays francophones, d'où l'absence de possibilité d'harmonisation.

Un autre aspect de la centrale de trésorerie est la création d'une société financière. Ce type d'organisation est adapté aux groupes dont les filiales sont des établissements non-financiers. Cela ne sera pas d'un apport réel pour un groupe bancaire.

Le dernier volet de la centrale de trésorerie est la mise en place d'une société de refacturation dans le but de faire face aux contrôles de change pénalisant les entreprises. Cette dernière prend généralement la forme d'une société de commerce international. La société commerciale est beaucoup plus adaptée à l'activité commerciale que bancaire. En effet pour les banques, toutes les charges relatives aux opérations sont facturées aux clients ce qui leur permet d'être toujours en situation de gains nets (lorsque les montages financiers sont biens réalisés). Ainsi, la mise en place d'une société de refacturation au sein du groupe ECOBANK n'est pas réellement nécessaire.

- Les nouvelles techniques financières : Comme nouvelle technique financière on a pu citer le termaillage et le prêt de façade .

- Le prêt de façade permet de réduire le niveau total d'imposition du groupe et le risque politique auquel fait face le groupe bancaire. La considération du risque politique auquel fait face le groupe ECOBANK permet de relever son uniformité au sein de toutes les filiales, en effet toutes les filiales son situées en Afrique subsaharienne et les pays dans lesquels elles sont situées peuvent être assimilés comme ayant le même niveau de risque.

Par rapport à la baisse du niveau d'imposition au sein du groupe, la majeure partie des filiales du groupe est située dans des pays francophones dont le système d'imposition est calqué sur le modèle français, il n'y a donc pas de différences majeures par rapport au niveau d'impôt payé dans ces filiales. Les pays Anglophones ont des réglementations plus libérales, mais le problème de convertibilité des avoirs du groupe en leurs devises se pose, il faudrait passer par une autre devise (Euro ou Dollar) et cela engendre des coûts.

- **Le termaillage :** Cette technique permet une couverture globale du risque de change au sein du groupe, les avoirs sont dans les pays à monnaie forte et les engagements sont pris dans les pays à monnaie faible, le but étant d'obtenir le maximum de plus-value. Bien que cette technique permette l'optimisation des gains en trésorerie au sein des groupes, elle ne peut être réellement appliquée par le groupe ECOBANK, ceci est principalement dû à la non-convertibilité des monnaies africaines entre elles, donc la conversion des avoirs ou des engagements en une devise est pratiquement impossible. De plus, les monnaies qui pourraient être considérées comme faibles ou fortes au sein du groupe ont des fluctuations incontrôlées (Naira, pour ECOBANK Nigeria et Cedi pour ECOBANK Ghana), le Franc Cfa ayant un peg avec l'Euro.

Suite à l'analyse des possibilités d'emploi de techniques de gestion de trésorerie au niveau du groupe, la comparaison entre les techniques de gestion de trésorerie appliquées au niveau des filiales et la gestion de trésorerie à ECOBANK Cameroun doit être faite.

2) Au niveau d'ECOBANK CAMEROUN :

Plusieurs points ont été mentionnés dans la partie théorique de cet exposé concernant le processus de gestion de trésorerie au sein des filiales de groupes. Au regard de la gestion de trésorerie à ECOBANK Cameroun présentée dans l'un des paragraphes précédents (A. La gestion de trésorerie à ECOBANK Cameroun) on peut noter certains points de concordance ou quelques différences en fonction des critères suivants :

- **Gestion quotidienne et prévisionnelle de la trésorerie :** Elle est effective à ECOBANK Cameroun et assez développée par l'existence de systèmes d'informations permettant d'obtenir des données qui sont régulièrement mis à jour. Cela facilite l'équilibrage entre les divers comptes auprès des correspondants et le suivi des engagements.

- **Contrôle et signal d'alarme :** les procédures mises en place par le groupe dans chaque filiale permettent d'obtenir un système de contrôle très fiable qui est mis à la disposition de chaque département. Ainsi, la trésorerie a la possibilité de faire un contrôle de toutes les opérations qu'elle effectue et d'envoyer des signaux en cas de problème au sein du système.

- **Gestion de trésorerie en devises :** Comme dans toutes les filiales du groupe, ECOBANK Cameroun gère sa trésorerie en devise de manière indépendante et cette gestion est faite dans le respect des limites imposées par le trésorier du groupe dans chaque devise.

L'inexistence de centrale de trésorerie crée l'absence de placements au sein de cette dernière. De plus, si le groupe ECOBANK instaurait un processus de centralisation de trésorerie il y aurait un problème de devises à résoudre par rapport à l'appartenance à plusieurs zones monétaires. Le problème de gestion de trésorerie en devise d'ECOBANK Cameroun provient alors du fait que les filiales où elle détient un compte (ECOBANK Côte d'Ivoire, ECOBANK Bénin et ECOBANK Mali) sont situées en zone BCEAO et les avoirs doivent être convertis en Dollar ou en Euro pour pouvoir être rapatriés. La trésorerie d'ECOBANK Cameroun doit donc mener des actions marketing dans le but de trouver des clients qui peuvent leur procurer des ressources en XAF et ont des emplois en XOF. Ce problème sera évoqué dans le quatrième chapitre de notre étude réservée aux suggestions d'amélioration de la gestion de trésorerie en devises d'ECOBANK Cameroun.

- Suivi des relations et contrôle de la bonne application des conditions bancaires : Le résultat affecté à la trésorerie à ECOBANK Cameroun tient compte en grande partie des commissions sur toutes les opérations en devises, ainsi le suivi des conditions de banque est un facteur permettant d'étudier le marché où l'on se trouve par rapport à l'avis des clients sur le pricing. La bonne application des conditions de banque a un impact direct sur les commissions, son contrôle est effectué par les services qui sont en charge de cette activité.

- Existence de systèmes d'information et de reporting : Au sein d'ECOBANK Cameroun des systèmes d'informations permettant à chaque département d'avoir accès à l'information qui lui est destinée, on peut par exemple citer le système « Temenos Globus ». Au niveau de la trésorerie, l'analyse des tâches assignées au trésorier de filiale permet de constater que le reporting au trésorier du groupe est régulier pour qu'il puisse s'assurer que les limites imposées par le groupe soient respectées.

La présentation du processus de gestion de trésorerie en devise d'ECOBANK Cameroun et sa comparaison à la gestion de trésorerie dans les filiales de groupes permet de relever certains points, notamment le fait que les principes universels de gestion de trésorerie applicables aux groupes peuvent difficilement être adaptées au Groupe ECOBANK de part la particularité de ses filiales (utilisation de devises différentes et réglementations des changes différentes). De plus, ECOBANK Cameroun se trouve être une filiale encore plus particulière puisqu'elle ne peut réellement pas profiter de son appartenance au groupe à cause de sa situation en zone CEMAC, les transferts entre filiales nécessitant le passage par une devise et entraînant donc un coût.

Du point de vue des opérations à l'international, face à la multiplicité des opérations étudiées dans la partie théorique de notre exposé, un nombre réduit d'entre elles sont effectuées par ECOBANK Cameroun. Et le volume des commissions reçues pour le compte de ces opérations ou celui des gains de change n'est pas très considérable face aux services qui pourraient être rendus aux clients par le biais des correspondants, dans le cadre de la réglementation des changes en zone

CEMAC et en prenant compte des avantages du groupe auquel ECOBANK Cameroun fait partie.

Ainsi, la dernière section de notre étude sera un point de suggestion par rapport aux opérations réalisées à ECOBANK Cameroun pour l'amélioration de leur rentabilité, une étude détaillée du résultat sur opérations à l'international sera également effectuée dans le but de trouver une combinaison optimale des différentes variables qui le constituent.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE IV : PROPOSITIONS POUR UNE OPTIMISATION DE LA TRESORERIE DEVISES A ECOBANK CAMEROUN.

Au sein des groupes, les filiales doivent être rentables et sont comparées sur la base de la progression de leurs résultats. Pour atteindre le niveau de rentabilité imposé par le groupe, les dirigeants de filiales doivent mener des politiques de gestion adéquates (adaptées à leur marché) et faire preuve d'innovation pour maintenir le portefeuille de clients acquis.

Le secteur bancaire en Afrique centrale est en pleine mutation avec les perspectives de création de marchés boursiers dans la sous-région. Cette diversité des modes de financement offrira plus de choix aux investisseurs, donc les banques se doivent d'améliorer leurs produits et doivent les diversifier au maximum dans le but de maintenir le niveau de leurs gains.

En effet la mise en place d'un bon système de gestion de trésorerie par la banque devrait mener à de bons résultats. Dans notre cas de figure, l'efficacité de la gestion de trésorerie en devises ne peut être quantitativement évaluée que par l'étude du résultat sur opérations en devises.

L'étude des opérations en devises d'ECOBANK Cameroun nous a permis de relever certaines limites à l'optimisation des marges réalisées sur ces opérations, ainsi le résultat sur opérations en devises, rattaché au département de la trésorerie d'ECOBANK Cameroun, pourrait être amélioré par la prise en compte de certaines suggestions.

L'objectif de ce chapitre est de proposer des solutions pouvant améliorer la gestion de trésorerie en devises à travers la rentabilité des opérations en devises réalisées à d'ECOBANK Cameroun et d'étudier le résultat sur opération à l'international d'ECOBANK Cameroun par variable. Cette étude permettra de relever des points d'amélioration au niveau des opérations et par conséquence du système de gestion de trésorerie en devises.

I - Etude du résultat sur opérations en devises :

ECOBANK Cameroun être divisée en centres de profits, représentés par des départements qui réalisent une activité commerciale. Les quatre principaux départements sont :

- Institutional Banking Group (Chargé des grandes entreprises- clientèle institutionnelle)
- Commercial Banking Group (Chargé de la clientèle PME-PMI)
- Consumer banking Group (Chargé de la clientèle des particuliers)
- Treasury and other (Chargé des institutions financières)

Chaque de centre de profit est appelé à réaliser des gains dans son domaine d'activité.

A -Variables constitutives du résultat sur opérations en devises :

Le résultat rattaché au département de la trésorerie est constitué de tout ce que la banque réalise comme opération en devises, il dépend de deux types de variables sur lesquelles le trésorier de banque peut agir pour optimiser ses marges : ce sont des variables endogènes ou exogènes à la banque.

1) Des variables exogènes :

Ce sont des variables sur lesquelles la banque ne peut avoir aucune influence. Les principales sont le risque de change (pouvant entraîner des gains ou des pertes de change lorsque la banque a une position considérable en devises : longue ou courte), la réglementation (elle limite les activités que les banques peuvent réaliser sur les marchés) et de manière très faible le risque de taux, de crédit et le risque pays, tous les trois liés à la crédibilité des correspondants.

2) Des variables endogènes :

Ce sont les variables internes à la banque qui peuvent influencer le résultat sur opérations en devises. On peut citer :

- le volume des opérations en devises : Un arbitrage sur la priorité de certaines opérations par rapport à d'autres peut être réalisé en fonction des commissions que chacune d'entre elles rapporte (la prise en compte en priorité des opérations rapportant plus de commissions).
- la diversité des opérations en devises.
- le gain de nouvelles parts de marché pouvant accroître le volume des opérations en devises.

Les variables endogènes du résultat sur opérations en devises d'ECOBANK Cameroun peuvent être réparties sous forme de deux variables quantitatives : les commissions et les gains FX (ils sont constitués de marges sur opérations en devises).

a) La ligne commission :

Elle comprend toutes les commissions rattachées aux opérations en devises (change manuel, chèques en devises, transferts internationaux, travellers cheques, transferts sur remises documentaires, transferts sur crédits documentaires....).

b) La ligne « FX » (foreign exchange) :

Elle comprend les gains et pertes de changes et les marges réalisées sur les transferts en devises avec lesquelles le F CFA n'a pas de parité fixe : Dollar U.S, Dollar Canadien, Livre Sterling, Franc Suisse, Rand Sud Africain, Yen Japonais pour les plus utilisées. Du point de vue des marges, le résultat « FX » prend en compte les opérations au comptant et les opérations à terme.

i) Opérations « spot » :

Dans la partie réservée aux opérations aux comptant, on retrouve les marges réalisées sur les différentes opérations en devises citées plus haut .

ii) Opérations à terme :

Dans la partie réservée aux opérations à terme, les marges comptabilisées sont celles enregistrées lors du dénouement des achats et ventes à terme. En net, elles représentent le différentiel entre le taux offert par le correspondant qui réalise la couverture à terme et le taux payé par le client qui veut se couvrir contre le risque de change. (Les seules opérations à terme réalisées à ECOBANK sont les contrats de change à terme).

B - Impact des différentes variables constitutives du résultat sur opérations en devises :

Le système de comptabilisation du résultat « FX » à ECOBANK Cameroun ne permet pas d'obtenir une répartition analytique par variables considérées à savoir la décomposition de ce dernier en gains de change et marges sur transferts . Ainsi, la détermination du pourcentage de gains enregistrés sous forme de gains de change par rapport aux fluctuations en devises et de la part représentant les marges prises sur les transferts a été réalisée à partir d'un échantillon de « blotter ». Le « blotter » est un tableau au sein duquel toutes les opération en devises sont enregistrées et les gains en devises évalués au terme d'une journée (voir annexe IV).

Notre étude a été faite sur un échantillon de deux mois considérés comme étant deux mois extrêmes (un mois de très bonnes performances et un mois de très mauvaises performances) du point de vue des résultats réalisés par la banque au cours de ces périodes, soit des échantillons de 20 données journalières en moyenne par mois. Le résultat sur opérations en devises étant très élevé pour l'un et très bas pour l'autre par rapport à la moyenne annuelle d'ECOBANK Cameroun.

1) Etude Analytique du résultat FX :

L'étude analytique du résultat Foreign exchange sera faite sous les deux axes suivants : La présentation de procédé permettant d'obtenir les deux variables constituant le résultat FX et l'analyse des données de l'échantillon d'étude.

a) Proposition de méthode de calcul du gain ou de la perte de change à partir du résultat Foreign exchange global :

La formule permettant d'obtenir le résultat FX (RFX) dans le « blotter » est la suivante :

$$\mathbf{RFX = CP \times CR - OP \times OR - \sum (R_i \times Q_i)}$$

avec CP : Position finale en devise,

CR : Taux de clôture,

OP : Position initiale en devise (en début de journée) ,

OR : Taux d'ouverture,

R_i : le taux auquel la transaction i est réalisée et

Q_i : le volume de devises sur lequel la transaction i est réalisée.

En considérant un exemple chiffré pris dans un blotter, soit

OP= 150

OR=500,

R₁=510, Q₁= -50 (vente de devise),

R₂= 530, Q₂= -10 (vente de devises),

R₃= 490, Q₃= 80 (achat de devises) et

CP= 170 (somme des quantités) et CR= 520 (aléatoire, dépend des marchés).

Le gain obtenu par le « blotter» est le suivant :

$$\mathbf{RFX= 170 \times 520 - 150 \times 500 - (-50 \times 510 - 10 \times 530 + 80 \times 490) .}$$

Or cette opération peut aussi être écrite de cette manière :

$$\begin{aligned} \mathbf{RFX} &= (150 \times 520 - 150 \times 500) \\ &+ (-50 \times 520 + 50 \times 510) \\ &+ (-10 \times 520 + 10 \times 530) \\ &+ (80 \times 520 - 80 \times 490) . \end{aligned}$$

Equivalent à :

$$\begin{aligned} \mathbf{RFX} &= (Op \times CR - Op \times OR) \\ &+ (Q_1 \times CR - Q_1 \times R_1) \\ &+ (Q_2 \times CR - Q_2 \times R_2) \\ &+ (Q_3 \times CR - Q_3 \times R_3) \end{aligned}$$

Les trois derniers termes de cette opération représentent de gain réalisé sur chacune des opérations, donc le premier est le gain ou la perte de change obtenue au terme de la journée.

$$\mathbf{D'o\grave{u} \quad RFX = Op \times (CR - OR) + \sum Q_i \times (CR - R_i)}$$

$$\Rightarrow \quad \mathbf{RFX = (OP \times \text{Variation de change}) + \text{Résultat sur opérations}}$$

D'où : **Résultat sur opérations (Rops) = RFX- (Op x Variation de change)**

Rops représente les marges totales sur opérations de la journée. On obtient donc une

L'optimisation de la gestion internationale de la trésorerie bancaire: une application à ECOBANK Cameroun

opérations, donc le premier est le gain ou la perte de change obtenue au terme de la journée.

D'où $RFX = Op_x (CR-OR) + \sum Q_{ix}(CR-R_i)$

$\Rightarrow RFX = (OP \times \text{Variation de change}) + \text{Résultat sur opérations}$

D'où : **Résultat sur opérations (Rops) = RFX- (Op_x Variation de change)**

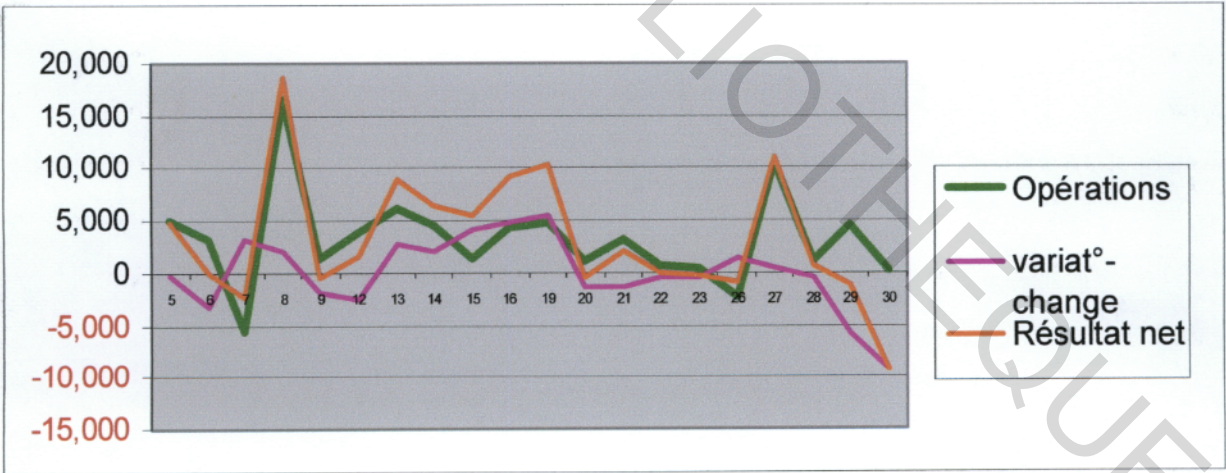
Rops représente les marges totales sur opérations de la journée. On obtient donc une formule permettant de fractionner le résultat global obtenu dans le blotter (RFX), en deux variables : Le résultat sur opérations net (Rops) et le gain de change obtenu au cours de la journée (Op_x variation de change). Ce fractionnement nous permet alors d'analyser notre échantillon de données.

b) Analyse des données de l'échantillon :

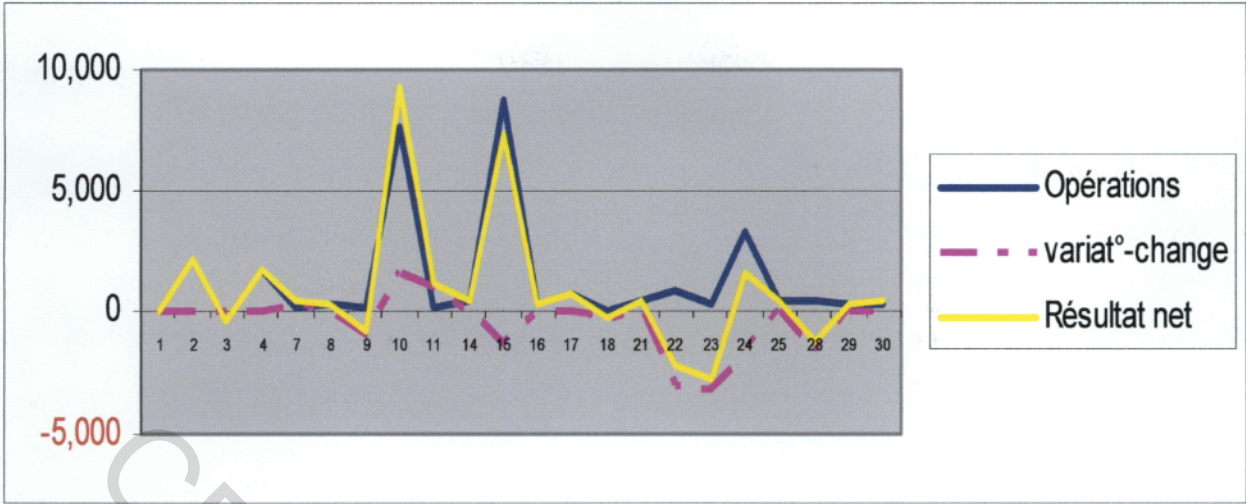
Du résultat net pris dans les différents blotter, on arrive à obtenir sa composante variation de change et sa composante relative aux opérations proprement dites à partir de la formule obtenue plus haut.

Les deux courbes obtenues sur les deux mois de notre échantillon sont les suivantes : (données en annexe II)

- Mois représentant de **bons résultats** : Mois A



- Mois représentant un **mauvais résultat FX mensuel** : Mois B



la matrice des coefficients de corrélation entre les différentes variables et le résultat net est la suivante : [corrélation(opérations; résultat net) et corrélation(variation de change; résultat net)]

Mois	opérations	Variation de change
A	0.82	0.68
B	0.90	0.46

Ces chiffres permettent d'affirmer que la variation de change peut être d'un impact considérable sur les gains réalisés sur les opérations en devises (le coefficient de 0,68 étant élevé). Mais on constate également que les opérations restent la variable déterminante du résultat Foreign Exchange (plus de 70%), car au cours du mois B la variation de change n'a eu qu'un léger impact sur le résultat (corrélation de 40 % environs).

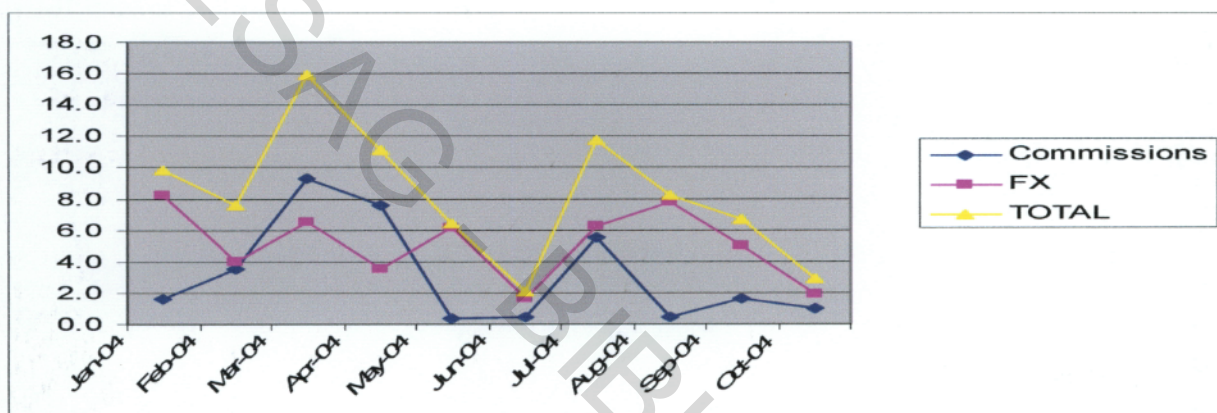
Ainsi, les opérations doivent être réalisées en fonction de la tendance des cours des devises, en cas de dépréciation des principales devises (pertes de change sur les positions en devises), la banque doit faire appel à ses clients pour augmenter le volume des opérations et par conséquent des marges. Ces marges viendront compenser les perte de change subies. Dans la mesure où il ne serait pas possible d'accroître le volume des transactions, la diminution de la position en devise réduirait les pertes de change.

2) Etude Analytique des commissions sur opérations en devises :

Du point de vue des commissions réalisées sur les opérations en devises, une répartition analytique par type d'opérations n'a pas pu être réalisée à cause de la configuration du système comptable d'ECOBANK Cameroun. Il n y a donc pas de possibilité de connaître le gain obtenu par type d'opérations effectuées et les opérations rapportant un volume de commissions élevé.

3) Etude du résultat global sur opérations en devises :

L'étude de l'évolution du résultat attribué à la trésorerie en fonction des commissions et du volet « FX » depuis janvier 2004 permet d'obtenir la courbe suivante :



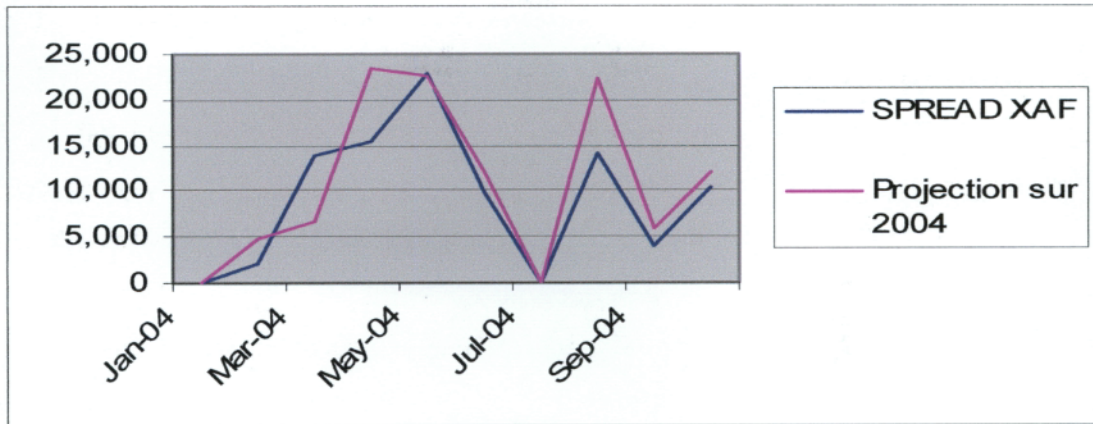
Les courbes précédentes permettent de constater une baisse des chiffres réalisés par la trésorerie depuis janvier 2004. Mais l'évolution des chiffres en dents de scie permet de croire que cela est principalement dû à la saisonnalité de certaines activités. Par exemple le règlement de contrats à terme chaque trois mois ou la baisse du niveau général des ressources de la banque pour faire face à des engagements (tirages de montants élevés ,opérations sur le marché interbancaire...)

a) Etude de la ligne « FX » :

Les facteurs déterminants de cette partie du résultat affecté à la trésorerie sont les achats à terme et les marges obtenues sur les opérations en devises si ces dernières sont d'un montant élevé.

L'analyse des marges obtenues sur les opérations à terme de janvier 2003 à octobre 2004 dégage une très forte corrélation : environs 0.87, entre le « spread »(gain obtenu) obtenu et le volume du contrat réalisé. (Données voir annexe). Ainsi, suivant le volume du contrat offert, la banque a la garantie d'obtenir une marge prévisible, le tableau en annexe III montre les prévisions générées sur la base des chiffres de l'année 2003.

La marge réelle obtenue en 2004 est comparée aux prévisions dans ce graphique :



Le total des gains projetés est de 109 646 XAF tandis que la somme des marges réelles réalisées est de 92 406 XAF. La différence entre ces deux nombres représente 19% du chiffre réalisé par la banque, mais reste assez faible car tous les aléas économiques ne sont pas pris en comptes.

Ainsi une estimation des gains sur les opérations à terme peut motiver la conquête de nouvelles parts de marché par la banque.

b) Etude de la ligne réservée aux commissions :

Le volume de commissions est considérablement plus faible que les revenus « FX », cela s'explique par le fait que les commissions sont de faibles pourcentages des montants sur lesquels les opérations sont réalisées. Ainsi, l'augmentation du niveau des commission passe par l'augmentation du volume d'activité en devises.

Il faut également noter qu'un arbitrage doit être fait par rapport aux devises dans lesquelles sont réalisées les opérations. Les opérations en Euro, XAF et XOF ne rapportent que des commissions tandis que celles en Dollar, Yen, Franc Suisse ou toute autre devise rapportent à la fois des commissions et des marges calculées par rapport au cours actuel de la devise. Ainsi, il est plus avantageux pour la banque de réaliser des transferts en devises par rapport aux marges qu'elle gagne.

L'étude de la structure et l'évolution du résultat sur opérations en devises, montre que l'optimisation de ce dernier ne peut être faite que par une action sur les opérations en devises étant donné le fait qu'aucune action ne peut être prise sur les variables exogènes qui constituent le résultat sur opérations en devises.

II - Amélioration des opérations en devises d'ECOBANK Cameroun :

L'étude de l'amélioration des opérations en devises d' ECOBANK Cameroun sera réalisée sous les deux axes suivants :

- L'amélioration des opérations qui sont déjà réalisées à ECOBANK

- Les possibilités d'innovations dans le cadre de la réglementation des changes de la CEMAC.

En effet, plusieurs limites ont été constatées dans le fonctionnement des opérations en devises, leur modification pourrait augmenter les marges reçues sur ces opérations.

A -Amélioration des opérations existantes :

Elle peut être étudiée du point de vue des opérations au comptant et du point de vue des opérations à terme.

1) Opérations au comptant :

Du point de vue des opérations au comptant telles que le change manuel, les opérations sur chèque en devises, les transferts internationaux et les opérations sur les chèques de voyages, bien que leur rentabilité ne soit pas très élevée, des gains peuvent encore être réalisés par un élargissement de la part de marché de la banque.

Il faudrait donc déterminer des produits phares sur lesquels la banque axera sa politique marketing . Dans le cas des lettres de crédit ou des remises documentaires, tout le processus peut être initié à la banque, lui permettant de profiter des frais de domiciliation, de la caution en douane et éventuellement de la caution pour absence de documents, de l'acceptation de traite et en définitive du transfert.

Dans le même ordre d'idées, une recherche accrue de nouveaux correspondants dans le but d'augmenter les lignes de crédit disponible peut être réalisée. Donnant à la banque une possibilité de faire des volumes plus élevés d'opérations telles que le CREDOC.

2) Opérations à terme :

Les opérations à terme peuvent être rendues plus fréquentes par une proposition régulière des taux à la clientèle quand ceux si sont à des niveaux acceptables pour le client. De plus, la recherche de correspondants ayant de meilleures conditions de banques pourrait augmenter les marges. Il faut noter que dans le cas de ces opérations, les marges sont souvent diminuées par l'achat de devises au terme de l'opération. Par exemple, lors de la clôture d'un contrat à terme le client effectue le règlement en XAF mais il faudrait acheter des Euros pour payer le correspondant. Cet achat d'Euros a un coût qui vient imputer la marge réalisée sur l'opération. Ainsi, une planification des transferts en devise entrants peut être faite par le biais des commerciaux. Et cela permettra de réduire le coût d'achat des devises.

Par rapport aux projections obtenues des données de 2003, une augmentation du volume des opérations à terme de 25% (par rapport aux réalisations de 2004) donnerait le graphique suivant :

but de lever toutes les restrictions aux paiements courants, conformément à l'article VIII des statuts du FMI et à l'appartenance à la zone CEMAC . Les opérations en devises d'ECOBANK Cameroun avec l'extérieur peuvent être classés sous deux catégories : Les opérations locales et les opérations avec l'étranger.

1) Opérations locales :

Les opérations locales sont celles réalisées avec les pays de zone CEMAC. Elles sont considérées comme locales à cause de la possibilité des échanges entre banques par le biais de la banque centrale. L'action à mener ici doit être faite face aux marchés des pays tels que le Tchad et la Guinée Equatoriale qui sont en pleine mutations ces deux dernières années. La proposition des opérations de change XOF contre XAF et la proposition de services permettant de faire des règlements en XOF en Afrique de l'ouest pour les clients locaux restent exploitables dans la mesure où ECOBANK Cameroun possède des avoirs en XOF en Afrique de l'ouest.

Dans le même ordre d'idées, la réglementation prévoit la possibilité d'ouverture de comptes en devises aux non-résidents de la zone CEMAC (voir annexe V). Ces opérations peuvent être rentables pour les entreprises situées dans la zone CFA (hors CEMAC) ne pouvant pas ouvrir de comptes en devises auprès des banques dans leurs pays.

2) Opérations avec l' étranger :

Du point de vue des opérations avec l'étranger les possibilités restent très grandes et peuvent être énoncées sur plusieurs niveaux :

- Au niveau du groupe ECOBANK : des parts de marchés sont à conquérir en ce qui concerne la réalisation des opérations pour le compte des confrères et pour le compte de potentiels clients en Afrique de l'ouest, ECOBANK Cameroun ayant l'avantage de se trouver seule en Zone CEMAC.
- Au niveau des autres correspondants : La mise en vente de titres d'entreprises non-résidentes et leur introduction sur le marché camerounais peut être réalisée librement par ECOBANK Cameroun¹⁹ . Cette relation est exploitable au niveau des correspondants qui effectuent des montages financiers et se chargent de la vente des titres de leur clients.

La réglementation permet également aux banques d'emprunter ou de réaliser des prêts pour le compte des clients locaux, cette voie est exploitable car ces opérations peuvent rapporter des marges considérables.

▪ ¹⁹ conf. P VII, Rousseau-Joel Foute, « Transfert d'argent à l'étranger : le MINFI allège la procédure », P.p1-8, Cameroun Tribune.

III- Les voies d'optimisation de la trésorerie en devises d'ECOBANK CAMEROUN :

A- Au niveau du groupe ECOBANK :

Mis à part l'application des différents principes de gestion de trésorerie mentionnés dans le chapitre III de notre étude, la gestion de trésorerie au sein du groupe doit tenir compte des différentes variables pouvant générer des entrées globales de liquidités au sein du groupe. Dans notre cas spécifique : des entrées de devises. Ainsi, tout doit être fait dans le but de motiver les filiales à arriver à un certain rendement. Dans le même ordre d'idées, l'assouplissement des procédures, le détail du calcul des différents flux affectés aux départements et aux filiales en général permettent de déceler les différentes variables qui pourront avoir un impact considérable sur la liquidité et donc mieux gérer cette dernière.

B- Au niveau d'ECOBANK Cameroun :

Compte tenu du volant le liquidité créé par des éventuelles améliorations au niveau des opérations et du fait que les différentes variables ayant un impact significatif sur le résultat sur opérations en devises ont été décelées. Le trésorier d'ECOBANK pourrait suggérer une orientation vers un type précis d'opération en devises, par rapport au niveau des liquidités qu'il a à gérer en devises et en monnaie locale. Ceci permettra d'avoir un niveau de trésorerie prévisible et permanentement rentabilisé, car il y aura une certaine planification par rapport aux flux recus.

Au terme de cette section qui nous a permis d'étudier les variations des différentes variables constitutives du résultat sur opérations en devises affecté à la trésorerie d'ECOBANK Cameroun, plusieurs constats ont été réalisés. Le principal étant le fait que l'étude menée a été faite de manière très approximative par rapport au fait que le résultat sur opérations en devises n'a pu être fractionné en variables qu'en partie.

Au regard de l'étude ainsi réalisée, on peut affirmer qu'une variation de la pondération des différentes variables constitutives du résultat sur opérations en devises d'ECOBANK Cameroun l'optimiserait en prenant compte de la tendance évolutive de ces dernières. La considération d'une variable déterminante telle que le gain ou la perte de change due aux fluctuations des devises

permet d'affirmer qu'il existe pas réellement de combinaison permettant d'obtenir un résultat optimal dans la mesure où l'évolution des taux sur les marchés reste biaisée.

Dans une mesure où l'optimum n'est pas saisissable, l'application de propositions d'amélioration des opérations en devises permettra une évolution notable de ce dernier car des marges seront enregistrées.

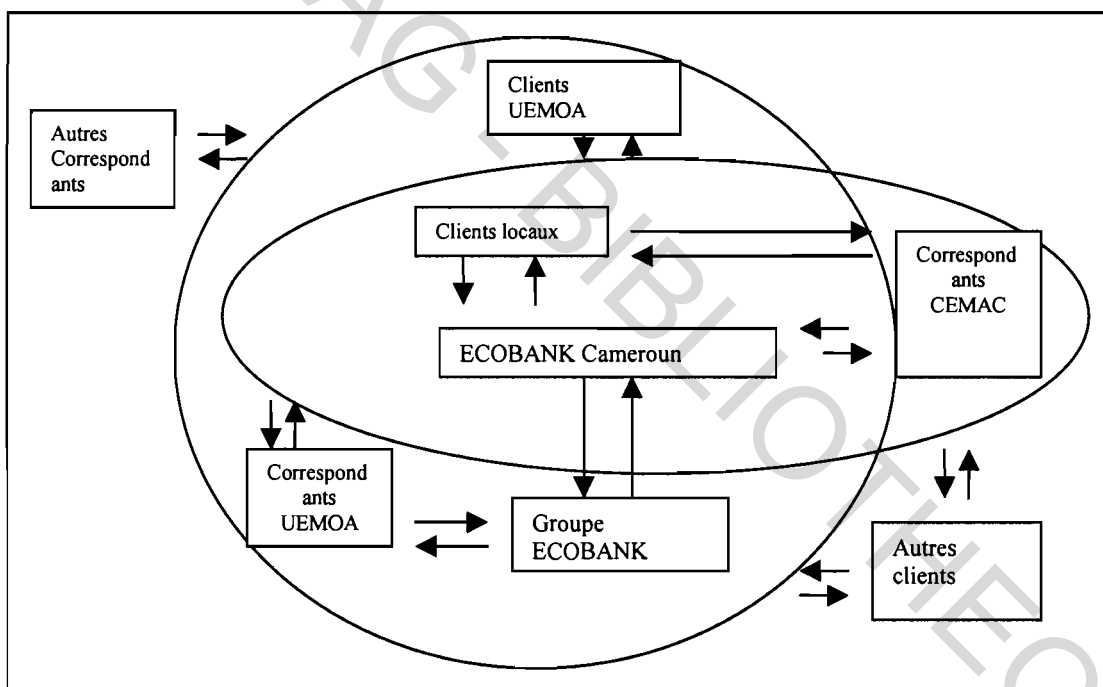
CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION:

Au terme de notre stage académique et de l'étude de l'optimisation de la gestion internationale de la trésorerie bancaire d'ECOBANK Cameroun plusieurs constats sont faits et nous devons de répondre aux questions mentionnées dans l'introduction.

Les constats réalisés sont relatifs au processus de gestion de trésorerie actuellement en cours à ECOBANK Cameroun et à la situation de cette banque dans son environnement : par rapport aux autres filiales du groupe, par rapport aux concurrents et par rapport à sa clientèle.

Les rapports entretenus par la trésorerie d'ECOBANK avec l'extérieur peuvent être résumés par le schéma suivant :



Au sein de la zone CEMAC, des parts de marchés restent à conquérir autant du point de vue de potentiels correspondants que de potentiels clients. ECOBANK a également l'opportunité de faire partie d'un groupe dont la plupart des filiales sont dans l'espace UEMOA, elle a donc la possibilité d'avoir un segment de clients dans cette zone ayant des besoins en Afrique centrale. La recherche de ces parts de marchés doit être approfondie car le développement des activités avec les autres filiales peut être générateur de trésorerie. Il faut noter que les fonds en compte dans les autres filiales sont considérés comme fonds oisifs car ils sont rémunérés au taux minimum.

Du point de vue des marchés hors zone CEMAC et UEMOA, on constate la nécessité de développer des relations avec beaucoup plus de correspondants pour avoir des conditions de banques meilleures et un plus grand nombre de lignes de crédit, permettant également d'augmenter le volume de

trésorerie potentielle.

La répartition du résultat sur opérations à l'international par type d'opérations n'a pas pu être faite pour des raisons comptables. Ainsi du point de vue de l'amélioration du volume des commissions, l'amélioration de ces gains peut à défaut être réalisée par l'augmentation du volume de ces dernières (par la conquêtes de nouvelles parts de marchés) et par une segmentation des opérations à l'international qui permettra à la banque d'axer sa politique sur des segments bien définis.

Du point de vue des opérations en devises subissant des fluctuations par rapport au F cfa (devises autres que l'Euro et le XOF), les marges obtenues sont très fortement influencées par les variations de change, ainsi des gains peuvent être enregistrés sans être réellement générateurs de trésorerie. La part de trésorerie réellement générée doit être séparées des gains de change pour une meilleure vision des disponibilités de la banque car les gains de change ne pourraient être réels que si la position en devise est liquidée.

L'optimisation de la gestion de la trésorerie en devises d'ECOBANK Cameroun doit passer par celle du groupe auquel elle fait partie. L'absence de convertibilité entre les devises Africaines fait de la gestion de trésorerie au sein du groupe ECOBANK un processus axé sur le respect des normes par les filiales, les opérations de centralisation de trésorerie pouvant difficilement être réalisées. ECOBANK Cameroun est le pilier du groupe en zone CEMAC et reste, malgré sa jeunesse un banque à fort potentiel sur le marché Camerounais. Le processus de gestion de trésorerie en devise peut être amélioré, mais les actions à mener doivent être orientées vers les opérations en devises car ce sont elles qui sont génératrices de gains et de trésorerie potentielle

BIBLIOGRAPHIE:

- Bank of international settlements (BIS), « Sound practices for managing liquidity in banking organisations », February 2000.
- Bank of International Settlements (BIS) , « Supervision of bank's foreign exchange positions “, august 1980
- Capet externe option C , commerce international, “Le risque de change ».
- Sam.Y. Cross , “All about ...the foreign exchange market in the United States” , Federal Reserve Bank of new York , 1998
- L.J Goutelle, “Gestion de trésorerie internationale », Masson, septembre 1988
- Susan .H. Griffiths, “Banks and treasury globalization”, February 1st 1997 . Global Cash Management Ltd.
- Harald Han “How has the Euro changed the foreign exchange market? “, INSEAD and CEPR
- Mekane Sy, séminaire sur les opérations bancaires, CESAG
- G. Morisson, “Les swaps de devises ou contrats d'échange de devises », août 2002, SGCB formation
- Pierre Guedes et Nicolas Triot, « La centralisation de trésorerie internationale », Université de Rennes, 1999.
- Rousseau-Joel Foute, « Transfert d'argent à l'étranger : le MINFI allège la procédure », P.p1-8, Cameroun Tribune.
- Séminaire Citibank sur la trésorerie bancaire, “Treasury Management”
- “Treasury textbook- June 2000”, ECOBANK Cameroun

LISTE DES ABBREVIATIONS:

- A.D.E : Avance en Devises Export.
- A.D.I : Avance en Devises Import
- ALCO : Asset Liability Comitee
- BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'ouest
- BEAC : Banque des Etats de l'Afrique Centrale
- CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'ouest
- CEMAC : Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
- COF : Cost of Funding
- CREDOC : Crédit Documentaire
- EUR : Euro
- ETI : ECOBANK Transnational Incorporated
- F Cfa : Franc de la communauté financière africaine
- FX : Foreign Exchange
- JPY : Yen japonais
- MCO : Maximum Cumulative Outflow
- MF : Millions de francs
- MCNE : Mobilisation des créances nées à l'exportation
- NIB : Non interest Bearing deposit
- Nostro (comptes) : Nos comptes chez nos correspondants
- OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
- PME : Petites et Moyennes Entreprises
- PMI : Petite et Moyennes Industries
- SOC : Société
- Sté : Société
- Sté FRA : Société française
- Sté USA : Société américaine
- TF : Taux Fixe (relatif à l'échange dans un swap)
- TV : Taux Variable (relatif à l'échange dans un swap)
- TVA : Taxe sur la valeur Ajoutée
- USD : Dollar Américain
- Vostro (comptes) : Les comptes des correspondants chez nous
- XAF : F CFA de l'Afrique centrale
- XOF : F CFA de l'Afrique de l'Ouest

ANNEXES :

- Annexe I : format du bilan ALCO
- Annexe II : Etude du résultat FX en fonction des variations de change et des gains réalisés sur ces opérations .
- Annexe III : Etude des opérations à terme sur les années 2003-2004
- Annexe IV : Format du « Blotter »
- Annexe V : Article sur la réglementation des changes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

28-Oct-2004

TABLEAU EMPLOI RESSOURCES

Volume en CFA MM	30-May-03	TAUX	30-May-03	TAUX	VARIATION
USES					
Interco					
due from affiliates					
placement					
investment					
Total Interco					
Treasury					
BEAC Douala					
BEAC yde					
Reserve obligatoires					
Billets en caisse + Réserves					
securities					
placement (Prêt SOCCA)					
Local banks (SGBC)					
Treasury bills					
correspondents banks					
Total Treasury					
Third Part					
loans & advances					
Net Non Performing loans					
Total Third part					
Others					
fixed assets					
other assets					
Total Others					
TOTAL USES					
SOURCES					
Interco					
due to affiliates					
Total Interco					
Treasury					
overdraft a/c (BELGO EUR)					
interbank (CFC)					
Coopératives current A/C					
COFINEST (Time Deposit)					
Total Treasury					
Third Part					
ib deposits					
nib					
Total third part					
Others					
others liability					
Equities					
Total Others					
TOTAL SOURCES					
MARGE NETTE		0.00%		0.00%	
MARGE MOYENNE				0.00%	
OBJECTIF DE MARGE					

ANNEXE II

Etude de résultat sur opérations en devises en fonction des variations de change et des gains réalisés sur ces opérations:

MOIS A :

date	Opérations	corr(rés, opérations)	variatio- change	corr(rés, change)	Résultat net
5	4,965	0.82	180	0.68	4,785
6	3,305		-3,337		-32
7	-5,499		3,234		-2,265
8	16,577		2,025		18,602
9	1,335		-1,871		-536
12	3,967		-2,475		1,493
13	6,272		2,623		8,895
14	4,458		1,993		6,451
15	1,445		4,149		5,594
16	4,392		4,885		9,277
19	4,717		5,536		10,253
20	1,034		-1,509		-475
21	3,302		-1,355		1,947
22	621		-566		55
23	315		-520		-205
26	-2,424		1,410		-1,014
27	10,445		483		10,928
28	1,205		-501		705
29	4,621		-5,818		-1,197
30	109		-9,293		-9,184
				TOTAL:	64,076

MOIS B:

date	Opérations	Corr(oper, rés)	variatio- change	Cor(variatio, rés)	Résultat net
1	0	0.90	96	0.46	96
2	2,118		0		2,118
3	-316		0		-316
4	1,735		0		1,735
7	240		277		517
8	260		0		260
9	187		-973		-786
10	7,684		1,569		9,253
11	231		962		1,193
14	464		0		464
15	8,763		-1,390		7,373
16	339		0		339
17	763		0		763
18	0		-282		-282
21	475		0		475

22		837		-3,050		-2,213
23		349		-3,160		-2,812
24		3,276		-1,680		1,596
25		500		0		500
28		508		-1,703		-1,195
29		385		0		385
30		302		108		410
TOTAUX:		29,101		-9,226		19,875

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Etude des operations à terme sur les années 2003 et 2004 :

	usd OPERATION	SPREAD Réel en XAF	Projection sur 2004	CORRELATION
Jan-03	1,510	16,027		0.867
Feb-03	0	0		
Mar-03	0	0		
Apr-03	0	0		
May-03	0	0		
Jun-03	2,524	10,103		
Jul-03	808	5,542		
Aug-03	0	0		
Sep-03	0	0		
Oct-03	505	1,545		
Nov-03	482	2,628		
Dec-03	2,524	6,740		
Jan-04	0	0	0	
Feb-04	1,010	2,253	4,836	
Mar-04	1,514	13,868	6,729	
Apr-04	4,900	15,402	23,349	
May-04	6,058	22,749	22,594	
Jun-04	3,029	9,736	11,901	
Jul-04	0	0	0	
Aug-04	6,058	14,086	22,310	
Sep-04	1,514	3,998	5,938	
Oct-04	3,534	10,314	11,990	
TOTAUX:	35,968	92,406	109,646	

1

SOLDE:

0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0

1221

MINISTERE DES FINANCES ET DU BUDGET

DIRECTION DES CONTROLES ECONOMIQUES ET DES FINANCES EXTERIEURES

INSTRUCTION GENERALE N°03/009/CF/MINFI/DCE/D

RELATIVE A L'APPLICATION DU REGLEMENT N°02/00/CEMAC/UMAC/CM DU 29 AVRIL 2000,
PORTANT HARMONISATION DE LA REGLEMENTATION DES CHANGES
DANS LES ETATS MEMBRES DE LA CEMAC

La présente Instruction Générale a pour objet de préciser les modalités d'application au Cameroun du Règlement n°02/00/CEMAC/UMAC/CM du 29 Avril 2000 portant harmonisation de la réglementation des changes dans les Etats membres de la CEMAC et, de définir les principes d'organisation du travail dans le cadre de la collaboration entre l'Autorité Monétaire Nationale et les intermédiaires agréés.

En cas de conflit entre le contenu de cette Instruction et une disposition ou condition du Règlement sus visé, les dispositions du Règlement prévalent.

CHAPITRE I DES PRINCIPES REGLEMENTAIRES

Il convient de rappeler que le présent texte qui uniformise les dispositions relatives aux transactions des Etats de la CEMAC avec l'Extérieur, a fait l'objet lors de son élaboration, d'une large concertation entre les services de la Banque, les experts nationaux et les services du FMI. Aussi, tenant compte des mutations de l'environnement économique mondial, le Règlement vise à lever toutes les restrictions aux paiements courants, conformément aux dispositions de l'article VIII des statuts du FMI, et aux engagements auxquels les Etats de la CEMAC ont adhéré, notamment leur appartenance à la Zone Franc.

La réglementation des changes donne une définition précise des attributions de toutes les parties prenantes, ainsi que des modalités de délégation des responsabilités dans sa mise en application. En effet, ces prérogatives ont été reprises à l'article IV du Règlement

qui stipule que l'administration de la réglementation des changes incombe au Ministère chargé des Finances qui peut déléguer tout ou partie de ses pouvoirs à la BEAC, à la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) et aux intermédiaires agréés.

Par intermédiaire agréé, il faut entendre les banques commerciales, les bureaux de change manuel et l'Administration des Postes.

Enfin, conformément à la Convention régissant l'Union Monétaire de l'Afrique Centrale (UMAC), la BEAC dans le cadre de ses missions est chargée de veiller, en collaboration avec les services compétents du Ministère des Finances, au respect des dispositions relatives à la réglementation des changes.

Section I ATTRIBUTIONS DEVOLUES A L'ADMINISTRATION

L'Autorité monétaire surveille l'application du Règlement comme dans les précédents textes nationaux. En outre, les Autorités administratives prononcent les sanctions et appliquent les amendes relatives aux entorses au Règlement.

Par Autorités administratives, il faut entendre les services du Ministère des Finances et du Budget comprenant la Direction des Contrôles Economiques, la Direction des Douanes, la Direction des Impôts, etc... et éventuellement ceux des Ministères du Commerce et des Affaires Economiques du Plan et de l'Aménagement du Territoire.

Par ailleurs, en optant pour une plus grande libéralisation, le Rè-

glement met fin aux autorisations préalables de l'Administration pour toutes les transactions sur biens et services, en relation avec l'adhésion des Etats membres à l'article VIII des statuts du FMI. Ces autorisations sont remplacées par l'obligation de déclaration des opérations auprès des intermédiaires agréés, qui doivent ensuite rendre compte à l'Autorité Monétaire Nationale et à la Banque Centrale aux fins de contrôles statistiques.

Toutefois, dans certains cas ce texte reprend quelques dérogations et maintient l'autorisation préalable auprès de l'Autorité monétaire pour certaines opérations.

Ainsi, le Règlement prévoit, à titre d'exception pour les grandes entreprises exportatrices résidentes, l'ouverture des comptes en devises, par décision de l'Autorité Monétaire Nationale, après avis conforme de la Banque Centrale.

En matière de transaction sur biens et services et tout particulièrement pour les opérations d'import-export, l'Administration doit suivre scrupuleusement les dossiers de domiciliation. Les dossiers sont déposés auprès des intermédiaires agréés qui adressent copie à la Banque Centrale. Ainsi, l'Administration n'a plus à délivrer une autorisation, mais tout simplement à s'assurer de la bonne tenue du dossier et de son dénouement. En revanche, pour les opérations en capital (emprunt, remboursement) et les investissements directs à l'étranger portant sur un montant supérieur à 100 millions, y compris la mise en vente dans la CEMAC des valeurs mobilières étrangères, il est prescrit une déclaration préalable auprès de l'Administration.

S'agissant du rapatriement des bénéfices, l'usager se limite à faire une déclaration auprès de l'Administration qui s'assure du caractère licite de l'activité ayant généré ces revenus.

Section II ATTRIBUTIONS DEVOLUES A LA BANQUE CENTRALE ET A LA COBAC

Le rôle de la BEAC a été renforcé conformément à la Convention régissant l'Union Monétaire de l'Afrique Centrale (UMAC). Il recouvre la surveillance des règles de change, l'appréciation de la couverture des risques de change, l'avis conforme à l'ouverture des comptes en devises en faveur de certaines personnes morales résidentes, ainsi que le suivi du rapatriement des recettes d'exportation.

Pour ce qui est de la compétence de la COBAC, elle doit s'assurer conformément aux textes de l'UMAC, que les dispositions de ce règlement sont respectées par les intermédiaires agréés, afin qu'une application inadéquate de cette réglementation ne fragilise le système bancaire de la CEMAC. En effet, le suivi de la position extérieure des banques, des conditions des transferts et de change manuel, des couvertures des risques, ainsi que d'ouverture des comptes en devises rentre dans le cadre du mandat de la Commission Bancaire, tel que spécifié dans les textes organiques de la CEMAC.

Section III ATTRIBUTIONS DES INTERMEDIAIRES AGREES

Le texte énonce clairement en son article XVII que le Ministre chargé des Finances délègue l'administra-

tion des opérations avec l'extérieur aux intermédiaires agréés. A cet effet, ces derniers constituent le premier niveau de la mise en œuvre de la réglementation des changes. Le premier acte est le contact qui est établi avec les agents économiques lors de la passation des ordres à leurs guichets. Dans le déroulement des opérations, il leur incombe de vérifier la conformité des opérations, de collecter les statistiques et d'en rendre compte à l'Autorité Monétaire Nationale.

Aussi, en matière de transactions sur biens et services, les banques sont domiciliataires de toutes les opérations d'un montant supérieur à 5 millions, y compris les marchandises en transit destinées aux autres pays de la CEMAC. Dans ce domaine, leur responsabilité s'étend jusqu'au dénouement des opérations d'exportation et à la rétrocession des devises à la BEAC.

Pour certains types d'opérations, notamment en capital, les intermédiaires agréés sont tenus, suivant le règlement, d'en informer l'Administration et la Banque Centrale.

Par ailleurs, de par leurs responsabilités, les intermédiaires agréés doivent prélever et reverser, pour le compte de l'Autorité Monétaire Nationale, toutes les taxes afférentes prévues par la Loi. Il leur revient aussi de rapporter à l'Administration toute infraction constatée dans l'exercice de cette délégation.

TITRE Ier : LES FORMALITES RELATIVES AUX OPERATIONS COMMERCIALES

CHAPITRE I. GENERALITES

Section I DU CONTRAT COMMERCIAL

Le contrat commercial est à la base de toute opération d'importation ou d'exportation. Il est défini comme étant tout document justifiant d'un achat ou d'une vente à l'étranger. Le contrat peut consister en l'une des pièces suivantes :

- un contrat régulier ;
- une facture proforma ;
- un bon ou une lettre définitive d'achat ou de vente ;
- un échange de correspondance comportant les mentions obliga-

toires prévues par la législation des changes en vigueur.

* le contrat commercial doit comporter :

- les noms des parties contractantes
- le numéro d'identifiant unique de l'importateur
- les pays de provenance ou de destination de la marchandise
- la nature de la marchandise et sa quantité
- la valeur de la marchandise et la monnaie du contrat
- les délais de livraison
- la nature du contrat
- les échéances de règlement fixées par le contrat.

La monnaie du contrat est l'unité de compte choisie par les parties contractantes. Les échéances du contrat déterminent :

- à l'importation, les dates auxquelles les paiements aux fournisseurs deviennent exigibles ;
- à l'exportation, le point de départ du délai d'un mois fixé pour le rapatriement de leurs créances.

Sa nature permet d'établir le montant exact des frais accessoires que doit engager le donneur d'ordre (CAF, FOB).

Section II DE LA DOMICILIATION

*La domiciliation consiste d'abord pour un importateur ou un exportateur à faire le choix d'une banque, chez laquelle et par laquelle, il s'engage à effectuer ou à faire effectuer pour son compte les opérations et les formalités bancaires prévues par la réglementation et relatives à un même contrat d'importation ou d'exportation.

Il faut noter que la domiciliation ne concerne que les opérations régularisées par une seule importation ou par une seule exportation autorisée par un seul contrat commercial. Il s'en suit qu'à chaque importation ou exportation de marchandises le donneur d'ordre devra se soumettre à cette obligation.

* la domiciliation consiste ensuite pour la banque, à :

- effectuer pour le compte de son client, les opérations et formalités prévues par la réglementation ;
- réunir pour le compte de la Di-

rection chargée des changes, les documents commerciaux et financiers permettant de contrôler la régularité des opérations effectuées.

CHAPITRE II: LES IMPORTATIONS

Toutes les importations doivent être déclarées à des fins statistiques, celles supérieures à cinq millions de francs CFA sont soumises à domiciliation auprès d'un intermédiaire agréé résident.

Pour toutes les importations interdites, soumises à restriction ou à autorisation pour des raisons humanitaires, de sécurité ou de santé, il faut consulter le Programme Général des Echanges auprès des services publics compétents.

Le règlement des importations supérieures à 100 millions de francs CFA doit au préalable faire l'objet d'une vérification renforcée consistant à produire à la Direction chargée des changes :

- le titre d'importation ;
- les connaissements ;
- et les factures définitives.

Section unique LE REGLEMENT FINANCIER DES IMPORTATIONS.

Sous-section I Le régime du règlement

Tous les règlements financiers des importations doivent se faire par l'entremise d'une banque ayant la qualité d'intermédiaire agréé auprès de laquelle l'opération est domiciliée. Ces règlements doivent donner lieu, soit à achat de devises sur le marché des changes, soit à crédit d'un compte étranger en francs.

De plus les devises acquises pour un règlement à destination de l'Etranger doivent être rétrocédées sur le marché des changes dans un délai de huit (8) jours, lorsqu'elles ne sont pas utilisées.

Sous-section II Les modalités d'exécution du règlement

Le règlement peut être exécuté soit par l'ouverture d'un crédit documentaire soit par tout autre mode de règlement.

1° Les cas de crédits et remises documentaires

Si un crédit documentaire est ou-

vert et si la monnaie de paiement prévue est une devise étrangère, les devises ne peuvent être requises que huit jours avant la date de l'expédition effective des marchandises. Le transfert peut avoir lieu dès que la banque étrangère, chez laquelle le crédit a été constitué informe la banque domiciliataire que les documents d'expédition de marchandises lui ont été présentés.

Si une remise documentaire portant sur les marchandises importées est reçue directement de l'Etranger par la banque domiciliataire pour être présentée à l'importateur contre remise des documents d'expédition et si la monnaie de paiement est en devises étrangères, les devises destinées à ces paiements peuvent être acquises et transférées dès cette remise de documents.

2° Les couvertures de change à terme

Aucune couverture de change à terme ne peut être constituée pour les règlements autres que ceux qui correspondent à l'importation des marchandises énumérées dans les listes arrêtées par les administrations publiques.

Ces listes ne sont pas limitatives et peuvent être complétées, sur demande des importateurs, par le Ministre Chargé des Finances. Pour des montants supérieurs à 100 millions de FCFA, la demande doit être déposée à la BEAC pour vérification de l'objet.

Quant à la procédure à suivre, l'importateur doit se faire ouvrir un dossier de domiciliation chez un intermédiaire agréé en y joignant trois (3) copies du contrat commercial certifiées sincères et véritables par lui-même.

Au niveau de la banque, les opérations d'achat de devises à terme et leur dénouement par levée ou annulation de terme doivent être enregistrées avec mention de leurs dates et leurs montants.

Les importateurs sollicitent une attestation préalable à l'appui de laquelle l'intermédiaire agréé présente deux exemplaires du contrat commercial. Les services de changes peuvent exiger toutes autres justifications qu'ils jugent nécessaires pour s'assurer de la réalité de la transaction et pour apprécier si les demandes de couver-

sollicités n'excèdent pas les besoins normaux de l'entreprise concernée.

Les conditions ci-dessus étant remplies, les banques s'assurent que les couvertures sont constituées dans la monnaie de règlement prévue au contrat et tiennent compte du fait que les contrats de change à terme ne peuvent être conclus que pour une période de 3 à 9 mois non renouvelable en fonction du délai accordé à l'exportateur, soit par une banque étrangère, soit par un fournisseur étranger.

Il est important de souligner que lors de la levée du terme, l'intermédiaire agréé doit s'assurer sous sa propre responsabilité que :

- le règlement à effectuer correspond par rapport à son montant et à la monnaie en laquelle il est libellé, à la couverture de change constituée ;
- les conditions relatives à l'acquisition des devises sont effectivement remplies.

Enfin, l'intermédiaire agréé est tenu de procéder immédiatement à l'annulation de la position de change devenue sans objet et d'adresser une notification au Ministère Chargé des Finances, accompagnée de justification attestant les motifs de l'annulation.

3°/Le régime applicable aux cargaisons diverses

Les règlements auxquels donnent lieu l'exécution des contrats de transport des marchandises sont subordonnés à l'observation d'un certain nombre de dispositions relevant de la réglementation des changes. Les dispositions varient en fonction du lieu de paiement du fret d'une part, de la provenance et de la destination des marchandises d'autre part.

La preuve de l'existence d'un contrat de transport maritime est une condition nécessaire mais non suffisante, pour que soient autorisés en faveur d'armements étrangers, les transferts auxquels ce contrat peut éventuellement donner naissance. Ce principe s'explique par le fait que l'opération de transport maritime, échappant au contrôle préalable des services des changes, ceux-ci ne peuvent admettre de pareils règlements, que si le contrat de transport trouve sa

raison d'être dans l'exécution d'une opération sur marchandises réalisées elle-même conformément à la réglementation des changes et du commerce extérieur.

C'est en raison de cette difficulté de contrôle, que les personnes intervenant dans la réalisation d'opérations de transport maritime, sont soumises à l'obligation de tenir, sous diverses formes, les services compétents informés des références des titres d'importation ou d'exportation des marchandises, ainsi que la nature des contrats commerciaux.

Enfin, le fret des marchandises importées en vertu du titre d'importation délivré « sans règlement financier avec l'Etranger » ne doit pas donner lieu à l'achat de devises sur le marché des changes, ni à compensation, ni à versement de francs au compte d'un non-résident, ni d'une manière générale, à aucun paiement en francs, sauf dérogation accordée par les services compétents du Ministère Chargé des Finances.

CHAPITRE III LES EXPORTATIONS

Les exportations obéissent aux mêmes principes que les importations. Toutefois, le dossier de domiciliation doit contenir, outre un contrat commercial, un engagement de change et un titre douanier d'exportation dûment signé par les services des douanes.

Les recettes d'exportations doivent être recouvrées et rapatriées dans les trente (30) jours suivant l'échéance stipulée au contrat et celles en devises rétrocédées à la BEAC dans les mêmes délais.

La banque domiciliaire doit obtenir de l'exportateur l'engagement qu'à chaque sortie effective des marchandises, il lui remettra la facture définitive en double exemplaire.

Le règlement de l'exportation peut intervenir :

- soit par la banque domiciliaire
- soit par une autre banque

Lorsque la banque réceptrice est différente de la banque domiciliaire, la première est tenue vis-à-vis de la seconde aux obligations énumérées par la réglementation, notamment en s'assurant auprès du bénéficiaire que le montant reçu

s'applique à une opération commerciale déterminée par :

- le numéro et la date du titre ;
- le nom et l'adresse de la banque domiciliaire ;
- le numéro et la date de domiciliation ;
- le nom et l'adresse de l'exportateur ;
- le numéro d'identifiant unique de l'exportateur.

Tous les règlements financiers des exportations doivent se faire par l'entremise d'une banque ayant la qualité d'intermédiaire agréé. Ces règlements doivent donner lieu, soit à cession de devises sur le marché des changes, soit à débit d'un compte étranger.

Les exportateurs sont tenus de procéder à l'encaissement et le cas échéant, à la cession sur le marché des changes de toutes les créances sur l'Etranger ou sur un non-résident, nées de l'exportation des marchandises, de la rémunération des services, et d'une manière générale, de tous les produits et revenus encaissés à l'Etranger ou versés par un non-résident. Les résidents ne peuvent donc conserver ces revenus et produits dans un compte ouvert à leur nom à l'Etranger, ni utiliser les avoirs acquis à des paiements par compensation. Mais ils sont tenus de les encaisser dans le délai d'un (1) mois à compter de la date d'exigibilité du paiement.

CHAPITRE IV: LES OBLIGATIONS DE LA BANQUE DOMICILIAIRE

Les obligations de la banque domiciliaire sont de deux ordres :

SECTION I VIS-A-VIS DE L'OPERATION DE DOMICILIATION :

Elle doit vérifier la régularité des pièces du dossier. Le titre présenté doit être régulier en la forme et comporter le nombre d'exemplaires réglementaires. De même, les mentions portées sur le titre doivent être conformes à la facture, tant en ce qui concerne la valeur de la marchandise que la monnaie de facturation. Enfin, au plus tard à l'expiration du délai de validité du titre, la banque doit s'assurer, d'après les documents qui lui sont remis, que la valeur des marchandises correspond au montant des devises achetées pour le règlement, déduction faite, le cas échéant du reliquat inutilisé rétrocédé par le

donneur d'ordre.

Après ces vérifications, la banque doit porter la mention "domiciliation" sur tous les exemplaires du titre d'importation ou d'exportation. Cette mention est libellée comme suit :

- ☐ importation domiciliée chez (banque)
- ☐ numéro de domiciliation
- ☐ cachet à date de l'intermédiaire agréé
- ☐ signature autorisée de la banque.

La banque doit tenir un registre de domiciliation des importations et des exportations sur lequel sont inscrites dans l'ordre chronologique les domiciliations qu'elle effectue, donnant à chacune de ces domiciliations un numéro extrait d'une série continue à partir de "un".

De même, la banque doit tenir un dossier de domiciliation qui comprend :

- ❖ l'exemplaire du titre d'importation ou d'exportation ;
- ❖ le contrat commercial ;
- ❖ les factures ;
- ❖ le connaissance ou la LTA.

Seuls les intermédiaires agréés sont habilités à effectuer les opérations relatives au règlement financier d'une importation ou d'une exportation.

Par ailleurs, les opérations bancaires relatives au règlement financier d'une opération ne peuvent être effectuées par l'intermédiaire agréé que pour le compte du titulaire du dossier de domiciliation ou d'un mandataire muni d'un pouvoir régulier.

Tous les documents afférents à une opération d'importation ou d'exportation doivent être rangés dans une chemise cartonnée selon le modèle joint en annexe.

SECTION II VIS-A-VIS DE LA DIRECTION CHARGÉE DES CHANGES :

La banque domiciliaire doit transmettre une attestation de chacune des opérations citées ci-après dans les huit (8) jours qui suivent leur exécution. Il s'agit de :

- ❖ l'achat de devises à terme ;
- ❖ le crédit d'un compte étranger ;
- ❖ la rétrocession de devises ;
- ❖ l'achat de devises au comptant ;
- ❖ l'annulation de devises achetées à terme ;

type de non-applicabilité à la réglementation des changes de la CEMAC aux règlements des transactions courantes, certaines opérations ne peuvent être réalisées que dans la limite d'un montant maximum.

Ce groupe comprend :

Sous-section I LES OPERATIONS DE TRANSFERTS DE SALAIRES PAR LES SALARIES ETRANGERS

Il s'agit des transferts des revenus que les salariés étrangers résidant au Cameroun peuvent effectuer à partir de leur salaire.

Dans ce cas, la composition du dossier de transfert comprend :

- un bulletin de salaire
- un certificat de domicile
- un contrat de travail
- un certificat de résidence de la famille à l'étranger légalisé dans la mesure du possible par une autorité diplomatique
- une déclaration des revenus délivrés par l'administration des impôts.

Les résidents de nationalité étrangère qui exercent leur activité dans le CEMAC pour leur propre compte (commerçants, artisans etc) sont exclus de cette catégorie de bénéficiaires.

Sous-section II LES SECOURS FAMILIAUX

Les résidents peuvent également être autorisés à s'inscrire aux besoins de leurs familles demeurant à l'étranger. La notion de famille est ici plus étendue dans le souci de préserver la cellule familiale telle qu'elle est conçue en Afrique.

Sous-section III LES VOYAGES A L'ETRANGER

Les voyages des résidents (personnes physiques de toute nationalité ayant leur résidence habituelle au Cameroun depuis six mois) peuvent bénéficier d'une allocation en devises d'un montant de FCFA 200.000 pour eux-mêmes et 100.000 pour leurs enfants, limitée à 4 millions, sur présentation :

- d'un titre de transport ;
- d'un passeport en cours de validité ;

Lorsqu'il s'agit d'un voyage d'affaire, l'allocation est de FCFA 500.000,00 par jour, avec un maxi-

mum de 10 millions par voyage.

Les résidents porteurs à leur entrée au Cameroun de moyens de paiement résiduels libellés en devises doivent les déclarer en douane et les céder dans les quinze jours de leur arrivée auprès d'un intermédiaire agréé contre des Francs CFA.

Le transfert des billets étrangers d'un montant excédant les plafonds fixés par le texte, ne peut être autorisé que dans la mesure où le voyageur a souscrit lors de son entrée en CEMAC une déclaration comportant le montant de billets étrangers importés.

Sous-section IV LES DEPLACEMENTS POUR CONGES

La composition du dossier de transfert comprend :

- le passeport en cours de validité ;
- un titre de transport ;
- une décision de congé (s'il s'agit d'un salarié)

Si le demandeur est commerçant, industriel ou artisan, compte sera tenu dans chaque cas de la surface financière et de la fréquence des déplacements

Sous-section V TRANSFERTS DES FRAIS DE SCOLARITE

La composition du dossier de transfert comprend :

- une note de frais scolaires
- une lettre d'admission
- le passeport visé (éventuellement)

Sous-section VI TRANSFERTS DES REVENUS LOCATIFS

Le montant du transfert des loyers, une fois par an, est limité au revenu imposable déclaré au fisc.

Sous-section VII LES PRETS ET EMPRUNTS

a)- Les emprunts à l'étranger sont soumis à déclaration auprès de la BEAC et du Ministre Chargé des Finances. La déclaration est présentée sous forme de simple lettre accompagnée éventuellement de la convention de prêt.

Toutefois, l'autorisation du Ministre chargé des Finances est requise pour les emprunts dont l'encours est supérieur à 100 millions de FCFA.

b) le contenu de la déclaration.

Les déclarations doivent contenir nécessairement les renseignements ci-après :

- le nom et l'adresse de l'emprunteur ;
- l'activité professionnelle de l'emprunteur ;
- le numéro d'identification statistique ;
- la destination de l'emprunt ;
- le nom et l'adresse du prêteur ;
- la monnaie de compte du prêt ;
- les conditions du prêt ;
- le montant du prêt exprimé en monnaie de compte et en francs CFA ;
- les modalités de remboursement.

Sous-section VIII LES VALEURS MOBILIERES

a)- D'une manière générale, il s'agit des titres de rente, des obligations, des actions, des parts des fondateurs et parts bénéficiaires, de tous les titres susceptibles, de par leur nature, d'être cotés dans une bourse de valeurs, ainsi que de tous les certificats représentatifs de ces titres.

Il s'agit également des coupons, des dividendes, des droits de souscription et autres droits rattachés aux dites valeurs.

b)- L'émission, l'exploitation, la mise en vente et l'introduction sur le marché camerounais de titres de quelque nature que ce soit, d'Etats étrangers, de collectivités publiques ou de sociétés étrangères et d'institutions internationales, de même que les opérations portant sur les actions assimilables ou de nature à se substituer à la suite de division de regroupement, d'élévation ou de réduction de nominal, à des titres sont libres.

Les dossiers y afférents sont déposés auprès des intermédiaires agréés et doivent comporter les renseignements suivants :

- le nom et l'adresse de l'émetteur ;
- le lieu d'émission ;
- le lieu de vente au Cameroun ;
- la nature du titre ;
- les modalités d'émission ;
- le montant du ou des titres ;
- les conditions de cessibilité ou de revente ;
- la date d'émission et de vente ;
- la destination du produit de l'émission ou de la vente.

Pour les dossiers d'un montant supérieur à 100 millions de F CFA, une déclaration préalable doit être adressée à l'autorité monétaire.

Sous-section IX LES COMPTES DES NON-RESIDENTS

Par non-résident, on entend toute personne physique ou morale ayant sa résidence habituelle ou son activité économique à l'étranger. Ne sont pas considérés comme non-résidents, les fonctionnaires des Etats membres de la CEMAC en poste dans les ambassades, consulats, missions civiles et militaires, les malades, même de longue durée, et les étudiants des pays membres qui gardent leur statut de résident de la CEMAC. Sont également exclues, les sociétés qui effectuent dans les pays de la CEMAC des tâches temporaires spécifiques (études, construction, grands travaux...)

Les comptes de non-résidents comprennent les comptes étrangers en francs et les comptes étrangers en devises

a) Les comptes étrangers en francs CFA

Ils sont ouverts au bénéfice des personnes physiques ou morales ayant la qualité de non-résident

1- les conditions d'ouverture

L'ouverture des comptes étrangers en francs CFA se fait sur la demande du bénéficiaire auprès des intermédiaires agréés, à charge pour eux d'informer l'autorité monétaire à travers une fiche d'information contenant :

- le nom et l'adresse du bénéficiaire ;
- un certificat administratif attestant la qualité de non-résident du bénéficiaire ;
- tout document précisant la nature de ses activités au Cameroun ou dans l'un des Etats membre de la CEMAC ainsi que leur durée

2- Le fonctionnement

Les comptes étrangers en FCFA peuvent être crédités en francs CFA sans autorisation préalable dans les cas suivants :

- le produit en francs CFA issu de la cession de devises reçues de l'étranger auprès des intermédiaires agréés par le titulaire du compte ;
- les virements d'autres comptes étrangers en francs CFA ;
- les paiements faits par des résidents conformément à la réglementation des changes ;
- d'autres sommes provenant de l'étranger dans la mesure où elles ne découlent pas de transaction prohibée ;

Les opérations de débit suivantes des comptes étrangers francs CFA se font sans autorisation préalable :

- achat de devises étrangères auprès des intermédiaires agréés ;
- virements à destination d'autres comptes étrangers en francs CFA ;
- des paiements au profit des résidents conformément à la réglementation des changes ;
- d'autres paiements au profit de non-résidents dans la limite de leur conformité avec la réglementation de changes.

Ces comptes ne peuvent être débiteurs.

3- Obligation des intermédiaires agréés

En plus de l'obligation d'informer l'Autorité Monétaire de l'ouverture de ces comptes, les intermédiaires agréés sont tenus, à titre de compte rendu, de transmettre à la Direction chargée des changes, les relevés semestriels des opérations effectuées sur lesdits comptes. Les relevés doivent ressortir obligatoirement :

- les montants des sommes portées au crédit ;
- les montants des sommes portées au débit ;
- la nature et l'origine de l'opération génératrice de l'écriture.

b) Les comptes étrangers en devises

Les non-résidents peuvent disposer chez un intermédiaire agréé des comptes étrangers en devises dont les disponibilités sont convertibles librement en toutes devises. En conséquence, créditer un compte en devises équivaut à un paiement en devises.

1- La condition d'ouverture :

- le titulaire du compte doit avoir la qualité de non résident

2- Le fonctionnement

Ces comptes peuvent être crédités :

- du produit de la cession au comptant ou à terme, par un non résident de devises sur le marché des changes y compris le produit du dénouement des contrats à terme en cours ;
- des sommes provenant d'un autre compte étranger en devises ;
- du montant des cessions de devises opérées par un intermédiaire agréé sur une place étrangère,

dans la mesure où la réglementation en vigueur dans le pays concerné autorise une telle opération ;

- du paiement fait par un résident à un non résident lorsque l'acquisition de devises sur le marché officiel par ce résident est autorisée par la réglementation pour l'exécution de ces paiements.

Ces comptes peuvent être débités au titre des mêmes opérations.

3- Obligations des intermédiaires agréés

Les banques sont tenues de transmettre semestriellement, les relevés de comptes au Ministère des Finances. Ces relevés doivent obligatoirement faire ressortir :

- Les montants des sommes portées au crédit
- La nature ou l'origine de l'opération génératrice de l'écriture ;

Les comptes étrangers sont ouverts aux missions diplomatiques, aux organismes internationaux et à leurs fonctionnaires, par simple déclaration de l'intermédiaire agréé au Ministre Chargé des Changes.

TITRE III : DU CONTENTIEUX

Les infractions ou tentatives d'infractions à la réglementation des changes sont constatées, poursuivies et réprimées dans les conditions définies aux articles 115 à 124 en annexe du Règlement.

CHAPITRE I LES INFRACTIONS

Il existe deux catégories d'infractions :

- a. les infractions commises par les intermédiaires agréés
- b. les infractions commises par les autres contrevenants.

1) Les infractions commises par les intermédiaires agréés

Elles sont constatées par :

- le Ministère chargé des finances
- la BEAC ou la COBAC

2) Les infractions commises par les autres contrevenants

sont constatées par :

- le Ministère chargé des Finances ;
- le Directeur chargé des changes ;

- le Directeur des Douanes ;
- les agents qualifiés de la Direction chargée des changes ;
- les officiers de police judiciaire ;
- les autres agents des administrations financières auxquels a été conféré le droit de communication ;
- Les intermédiaires agréés.

Tous ceux qui sont habilités ci-dessus peuvent effectuer en tous lieux, dans les conditions légales, les visites domiciliaires nécessaires pour la recherche des infractions à la réglementation des changes.

Les divers droits de communication prévus au bénéfice des administrations sont exercés pour le contrôle de l'application de la réglementation.

Toutes les personnes appelées à l'occasion de leurs fonctions ou de leurs attributions, à intervenir dans l'application de la réglementation des changes sont tenues au secret professionnel, sauf dans le cas d'une action judiciaire.

CHAPITRE II POURSUITES DES INFRACTIONS

La poursuite des infractions à la réglementation des changes est exclusivement exercée par le Ministre chargé des Finances qui délègue ce pouvoir au Directeur chargé des changes.

Les infractions ou tentatives d'infractions à la Réglementation des changes commises à l'Etranger par les résidents sont, sauf dérogation exceptionnelle du Ministre chargé des Finances, poursuivies au Cameroun.

Lorsque l'auteur d'une infraction à la réglementation des changes vient à décéder, une action peut, sans préjudice du droit propre de transaction reconnu aux héritiers, être exercée contre la succession en vue de la confiscation du corps du délit ou, si celui-ci ne peut être saisi, une condamnation pécuniaire est fixée par le Règlement.

Lorsque les infractions à la réglementation des changes sont commises par les administrateurs, gérants ou Directeurs d'une personne morale ou par l'un d'entre eux, agissant au nom et pour le compte de la personne morale, indépendamment des poursuites intentées contre eux-ci, la personne morale elle-même est poursuivie et frappée des condam-

nations prévues par les textes.

Lorsque les infractions à la réglementation des changes constituent en même temps des infractions à la législation douanière ou à toute autre législation, elles sont, indépendamment des sanctions prévues par le Règlement, constatées, poursuivies et réprimées conformément à la procédure prévue par la législation à laquelle il est porté atteinte.

Lorsque le contrevenant est dans l'incapacité de payer l'amende, il y a confiscation du corps du délit, que celui-ci consiste en une opération prohibée ou dans l'omission d'une déclaration, d'un dépôt ou d'une cession.

Lorsque pour une cause quelconque, le corps de délit n'a pu être saisi ou n'est pas représenté par le délinquant, le Tribunal doit pour tenir lieu de confiscation, prononcer une condamnation pécuniaire d'un montant égal à la valeur du corps du délit, augmenté du bénéfice illicite que les délinquants ont réalisé ou voulu réaliser.

Lorsque l'opération délictueuse comporte la participation de plusieurs parties, le corps du délit, qu'il puisse ou non être représenté, est constitué par l'ensemble des prestations fournies par chacune des parties y compris la rémunération des services.

Le produit des amendes est versé et conservé auprès d'un agent intermédiaire des recettes désigné par le Ministre chargé des Finances, parmi les agents qualifiés de la Direction chargée des changes.

Les intermédiaires agréés sont tenus de mettre à la disposition de leur clientèle toutes informations relatives à la réglementation des changes notamment par voie d'affichage dans tous leurs locaux.

Fait à Yaoundé, le 07 janvier 2003

Le Ministre des Finances
et du Budget

TABLES DES MATIERES :

<u>PREMIERE PARTIE : LA GESTION DE LA TRESORERIE INTERNATIONALE DANS LE CADRE GENERAL D'UN GROUPE BANCAIRE MULTINATIONAL.</u>	10
<u>CHAPITRE I : ANALYSE DES OPERATIONS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UN IMPACT SIGNIFICATIF SUR LA TRESORERIE EN DEVISES D'UNE BANQUE :</u>	12
<u>I - Les opérations de couverture proposées par les banques.</u>	12
<u>A - Les opérations proposées par les banques dans le but de se contre couvrir le risque de change :</u>	13
1) La couverture à terme :	13
2) Les options de change.	14
3) Le swap de devises.	16
<u>B - Les opérations bancaires permettant de se couvrir contre le risque de change et de financer les opérations en devises :</u>	18
1) Les avances ou emprunts en devises :	18
2) La mobilisation des créances nées à l'exportation :	19
<u>I - Les opérations de règlements en devises et de garanties contre le risque de change :</u>	20
<u>A - Opérations bancaires permettant d'effectuer des règlements en devises :</u>	20
1) Transferts en devises :	20
2) Change manuel :	20
3) Opérations sur chèques de voyages :	20
<u>B – Garanties bancaires contre les risques :</u>	21
1)Crédits documentaires :	21
2) La remise documentaire :	22
<u>CHAPITRE II : OPTIQUE GROUPE ET GESTION DE TRESORERIE INTERNATIONALE DANS LES BANQUES FILIALES.</u>	24
<u>I - La gestion de trésorerie au sein des groupes multinationaux :</u>	24
<u>A- Les objectifs du groupe :</u>	25
1) Optimisation de la structure de gestion :	25
2) Optimisation financière :	25
<u>B) Les techniques de gestion de trésorerie pratiquées au sein des groupes multinationaux :</u>	27
1)Le netting ou compensation intragroupe.	27
2) La centrale de trésorerie.	29
3) Les nouvelles techniques financières.	30
<u>II - La gestion de trésorerie internationale dans une banque filiale de groupe :</u>	31
<u>A) La fonction de trésorier au sein d'une banque :</u>	31
1) La fonction de gestion quotidienne et prévisionnelle :	31
2) la fonction de contrôle et de signal d'alarme.	32
<u>B) La gestion de la trésorerie en devises d'une banque :</u>	32
1) Principes de gestion de trésorerie en devises dans les banques filiales de groupes :	32
2) Les systèmes d'information et de reporting :	33
<u>DEUXIEME PARTIE :VERS UNE OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA TRESORERIE EN DEVISES D'ECOBANK CAMEROUN.</u>	35
<u>CHAPITRE III : GESTION DE TRÉSORERIE EN DEVISES ET OPERATIONS A L'INTERNATIONAL D'ECOBANK CAMEROUN.</u>	38
<u>I – Analyse des opérations affectant la trésorerie devises à ECOBANK Cameroun :</u>	38
<u>A -Opérations sur les billets:</u>	38
<u>B -Chèques en devises:</u>	39
<u>C- Transferts internationaux:</u>	39
<u>D - Traveller's Cheques:</u>	40

<u>E - Remises documentaires :</u>	40
<u>F - Crédits documentaires:</u>	41
<u>G - Opérations à terme:</u>	41
<u>H -Autres services du commerce extérieur:</u>	42
<u>II - Gestion de trésorerie en devise d'ECOBANK Cameroun et comparaison par rapport au processus de gestion de trésorerie dans les filiales de groupes :</u>	42
<u>A - LA GESTION DE TRESORERIE EN DEVISES D'ECOBANK CAMEROUN :</u>	42
<u>2) Résumé des tâches attribuées au trésorier d'ECOBANK Cameroun :</u>	44
<u>B - COMPARAISON DU PROCESSUS DE GESTION DE TRESORERIE A ECOBANK A CELUI PRECONISE DANS LES FILIALES DE GROUPES EN GENERAL :</u>	46
<u>1) Au niveau du groupe :</u>	46
<u>2) Au niveau d'ECOBANK CAMEROUN :</u>	48
<u>CHAPITRE IV : PROPOSITIONS POUR UNE OPTIMISATION DE LA TRESORERIE DEVISES A ECOBANK CAMEROUN.</u>	51
<u>I - Etude du résultat sur opérations en devises :</u>	51
<u>A -Variables constitutives du résultat sur opérations en devises :</u>	52
<u>1) Des variables exogènes :</u>	52
<u>2) Des variables endogènes :</u>	52
<u>B - Impact des différentes variables constitutives du résultat sur opérations en devises :....</u>	53
<u>1) Etude Analytique du résultat FX :</u>	53
<u>2) Etude Analytique des commissions sur opérations en devises :</u>	56
<u>3) Etude du résultat global sur opérations en devises :</u>	56
<u>II - Amélioration des opérations en devises d'ECOBANK Cameroun :</u>	58
<u>A -Amélioration des opérations existantes :</u>	58
<u>1) Opérations au comptant :</u>	58
<u>2) Opérations à terme :</u>	59
<u>B - Possibilités d'innovation dans le cadre de la réglementation :</u>	59
<u>1) Opérations locales :</u>	60
<u>2) Opérations avec l' étranger :</u>	60
<u>III- Les voies d'optimisation de la tresorerie en devises d'ECOBANK CAMEROUN :</u>	61
<u>A- Au niveau du groupe ECOBANK :</u>	61
<u>B- Au niveau d'ECOBANK Cameroun :</u>	61