



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

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

**Promotion 2
(2007-2009)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ANALYSE CRITIQUE DE LA GESTION
DE TRESORERIE : CAS DE LA BANQUE
INTERNATIONALE DU BENIN (BIBE)**

Présenté par :

Mildred Charbel QUENUM

Stagiaire

Dirigé par :

M. Marx AHLONSOU

**Administrateur des Banques en
service à la BIBE**

Bibliothèque du CESAG



105559

M0017MPCGF10

2

Avril 2010

DEDICACES

- ✚ A mes parents pour leur soutien et sacrifice indéfectible ;
- ✚ A ma sœur, Lédya et mes amis, pour leur assistance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

A

- ✚ monsieur Marx AHLONSOU, mon maître de mémoire, qui malgré ses multiples occupations a bien voulu accorder une attention à mon travail ;
- ✚ monsieur Thierry LOKO, pour sa disponibilité ;
- ✚ Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance pour sa disponibilité et ses conseils pratiques en matière de méthodologie de rédaction du mémoire ;
- ✚ monsieur AZIZ CHADO, pour son assistance ;
- ✚ la deuxième promotion du Master MPCGF-CESAG, pour tous les moments que nous avons partagés durant nos deux années de formation ;
- ✚ tout le personnel de la BIBE pour son esprit d'ouverture ;
- ✚ nos différents professeurs qui n'ont ménagé aucun effort afin de faire de nous une relève de qualité ;
- ✚ tout le personnel du CESAG ;
- ✚ tous ceux qui, d'une certaine manière, ont contribué à la réalisation de ce mémoire, puisse le Seigneur les bénir et les combler de ses bienfaits.

LISTE DES ABREVIATIONS

BCBS	: Basel Committee on Banking Supervision
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BIBE	: Banque Internationale du Bénin
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement
BFS	: BIBE Finance and Security
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
COMPTE LORI	: Comptes ouverts dans les livres de la banque
COMPTE NOSTRI	: Compte enregistrant les avoirs de la banque en devises
CREDOC	: Crédit Documentaire
CREPMF	: Conseil Régional de l'Epargne Publique et des Marchés Financiers
DTRI	: Direction de la Trésorerie et des Relations Internationales
DSF	: département des Services Financiers
FCFA	: Franc de la Communauté Financière Africaine
FR	: Fonds de Roulement
REMDOC	: Remise Documentaire
SGI	: Société de Gestion et d'Intermédiation
TCN	: Titres de Créances Négociables
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Pages

Tableau n°1 : Tableau des diverses recettes internationales.....	69
Tableau n° 2 : Obligation et bons.....	74
Figure n°1 : Figure du modèle d'analyse	44
Figure n° 2 : Répartition du capital de la BIBE.....	52
Figure n°3 : Courbes illustrant l'évolution des recettes.....	70
Figure n° 4 : Diagramme représentatif de l'appréciation des clients.....	72
Figure n° 5 : Diagramme illustratif de l'évolution des obligations et bons de la banque	74

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....i

REMERCIEMENTS.....ii

LISTE DES ABREVIATIONS.....iii

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....iv

INTRODUCTION GENERALE.....1

PREMIERE PARTIE.....7

CHAPITRE 1 : LES PRINCIPES DE LA TRESORERIE BANCAIRE.....9

1.1 Notion de trésorerie.....9

1.1.1 Définition et utilité.....9

1.1.2 Objectifs.....13

1.2 Les principales opérations de la trésorerie bancaire.....15

1.2.1 La couverture.....15

1.2.2 L’arbitrage.....16

1.2.3 La spéculation.....16

1.3 La gestion des risques liés à la trésorerie.....17

1.3.1 Le risque de liquidité.....17

1.3.2 Le risque de change.....18

1.3.3 Le risque de contrepartie.....18

1.4 Caractéristiques et composantes de la trésorerie.....19

1.4.1 Caractéristiques.....19

1.4.2 Composantes de la trésorerie.....19

1.5 La fonction de trésorier et optimisation de la trésorerie.....20

1.5.1La fonction de trésorier.....20

1.6 Optimisation de la trésorerie.....24

CHAPITRE 2 : LA BANQUE ET SON ENVIRONNEMENT.....	27
2.1 Le système bancaire.....	27
2.1.1 Définition de la banque et les opérations de banque.....	27
2.1.2 Organisation du système bancaire de l’UEMOA.....	30
2.2 La gestion de la trésorerie bancaire.....	32
2.2.1 La trésorerie bancaire et le marché interbancaire.....	33
2.2.2 Règlementation bancaire.....	36
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE, OUTILS ET PROPOSITION D’UN MODELE D’ANALYSE DE L’ETUDE.....	41
3.1 Mise en évidence des variables d’analyse.....	41
3.1.1 La variable expliquée.....	41
3.1.2 Les variables explicatives.....	41
3.2 Analyse des variables explicatives.....	42
3.3 Les techniques de collecte des données.....	44
3.3.1 L’entretien et le questionnaire de prise de connaissance.....	45
3.3.2 L’observation, la revue documentaire et les difficultés rencontrées.....	46
DEUXIEME PARTIE : CADRE DE L’ETUDE, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	48
CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE DE LA BIBE.....	50
4.1 Présentation générale de la BIBE.....	50
4.1.1 Historique.....	50
4.1.2 Missions et objectifs.....	50
4.2 Organisation de la BIBE.....	54

4.2.1 Structure organisationnelle.....	54
4.2.2 Principales attributions des organes et des divisions.....	56
CHAPITRE 5 : LA GESTION DE LA TRESORERIE A LA BIBE.....	60
5.1 La gestion de la trésorerie extérieure.....	60
5.1.1 La mobilisation des devises et les avoirs extérieurs.....	60
5.1.2 Le suivi des opérations sur les comptes correspondants et la gestion des relations de la banque avec l'extérieur.....	62
5.2 La gestion de la trésorerie interne.....	63
5.2.1 Les opérations du marché interbancaire.....	63
5.2.2 L'adjudication ou le marché des enchères.....	64
5.2.3 La gestion de la caisse centrale de la banque.....	65
5.2.4 L'élaboration de divers états.....	66
5.2.5 La gestion du portefeuille des obligations et des titres.....	68
CHAPITRE 6 : DE L'ANALYSE CRITIQUE DE LA GESTION DE TRESORERIE AUX RECOMMANDATIONS.....	69
6.1 Analyse critique de la gestion de trésorerie.....	69
6.1.1 Gestion de la trésorerie internationale.....	69
6.1.2 Au niveau de la trésorerie interne.....	73
6.2 Recommandations.....	76
6.2.1 Recommandations d'ordre général.....	77
6.2.2 Recommandations relatives à la gestion de trésorerie.....	78
CONCLUSION GENERALE.....	83
ANNEXES.....	85
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	91

INTRODUCTION GENERALE

Le commerce extérieur d'une nation désigne généralement l'ensemble des échanges de biens et de services entre cette nation et les autres pays. Il occupe une place stratégique dans l'économie notamment celle des états en développement tels que le Bénin.

En effet, l'économie béninoise est basée essentiellement sur l'agriculture qui est très dépendante des aléas climatiques. Ainsi, les mauvaises récoltes entraînent une augmentation des importations alimentaires, une diminution des exportations et une balance des paiements négative. L'ouverture de l'économie béninoise sur les marchés extérieurs pousse les entreprises béninoises vers les banques afin de réaliser des transactions avec l'étranger dans les meilleurs délais et au moindre risque.

L'atteinte des objectifs de l'entreprise à savoir la réalisation de profit maximum à travers son activité est dépendante de la maîtrise par celle-ci des charges qu'elle engage et des produits générés. La comptabilité lui est alors indispensable, puisqu'elle lui permet un suivi de ces charges et produits aboutissant à la détermination du résultat, du bénéfice et du profit.

Pour son activité de production de biens et services, l'entreprise est en relation avec son environnement constitué de ses clients, ses fournisseurs, l'Etat, les institutions financières... Ces relations ont généralement un dénouement financier créant ainsi une obligation de paiement de part et d'autre. Les transactions financières qui en naissent mettent en jeu des comptes de trésorerie, principalement la banque et la caisse, utilisées pour les règlements. Il est donc idéal pour l'entreprise d'avoir une bonne connaissance de la situation de sa trésorerie pour ne pas être en situation litigieuse avec ses partenaires.

La banque, concept universellement utilisé désigne tout à la fois une entreprise ou une institution, une activité, un secteur, un métier ou une profession. Elle est devenue une réalité changeante, dont les limites et les grands traits sont parfois difficiles à déterminer de façon précise. Située au cœur de l'activité économique, la banque qui est l'interlocuteur quotidien des entreprises, a connu des bouleversements considérables au cours des dernières années. De

plus, les différentes crises qui ont secoué le monde en l'occurrence l'affaire société générale qui a suscité une levée de bouclier de la part de toutes les banques à travers le monde constitue des signaux assez forts dans le milieu financier et bancaire sur l'importance de la gestion de la trésorerie.

Le secteur bancaire offre un panorama complet de services financiers et de métiers, tout en essayant de conjuguer des points de vue différents en termes d'impacts économiques et sociaux. Les banques représentent un maillon essentiel du système monétaire national et international. Elles assurent le volet financier des échanges de biens et services entre les différentes entités organismes ou Etats à travers le monde.

La trésorerie est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise et est la traduction en terme monétaire de toutes les décisions et opérations de l'entreprise. Cela explique le fait que sa gestion ne constitue plus une simple activité d'optimisation de la structure financière, mais devient la gestion d'une ressource stratégique de l'entreprise qui peut conditionner sa survie.

Le thème que nous nous proposons de développer dans le présent mémoire, porte sur la gestion de la trésorerie dans les banques commerciales. Nous voudrions par son biais mettre en relief comment les activités relatives à la trésorerie sont effectuées et gérées à la BIBE et le rôle que pourrait jouer le département dans le processus de l'amélioration de l'image de la banque.

La gestion de la trésorerie, englobe le contrôle de tous les flux monétaires de l'entreprise. Le management de la trésorerie dans un contexte de mondialisation des économies passe par la combinaison du risque et de la rentabilité. La trésorerie est devenue l'un des pôles stratégiques de la structure dont la gestion requiert une certaine délicatesse car elle oriente la répartition et l'affectation des ressources. Il ne fait plus aucun doute que la réussite de toute banque ne peut se faire en dehors d'une bonne gestion de trésorerie.

La gestion du risque de liquidité repose sur la maîtrise des techniques de placement à court terme. Les transactions se déroulant également en devises les risques de change liés aux transactions effectuées en monnaie étrangère demeurent réelles. Dans les entreprises autres

que les banques, le trésorier s'évertue à faire rentrer le plus de liquidité et à en contrôler et minimiser la sortie. Dans le secteur bancaire, ce rôle change. Dans ce cas, il est question de savoir opérer une distinction entre les dépôts de la clientèle et les autres disponibilités. La démarche devient plus complexe quant à la combinaison des instruments et processus permettant de parvenir à une gestion sans équivoque de la trésorerie et sans risque d'exposer la structure à un déséquilibre financier. C'est cela la difficulté majeure en termes de gestion de trésorerie au niveau des banques ; alors que l'espace financier mondial est désormais caractérisé par l'émergence de divers mécanismes de financement, la réaction en date de valeur s'impose à tout trésorier. Les causes de ces exigences proviennent de la nouvelle configuration de la finance internationale et de la mondialisation de plus en plus accrue des marchés financiers. Dans la sous région ouest africaine la surliquidité souvent observée chez les banques peut supposer l'inexistence de risque d'illiquidité qui pousserait certains trésoriers de banque à se laisser aller à des gestes peu professionnels et de moins en moins rigoureux.

La principale question de recherche de notre étude est : « Comment optimiser la gestion de la trésorerie à la Banque Internationale du Bénin ? »

Ce mémoire fournira des approches de solutions à la question ci- dessus posée.

Notre séjour à la Direction de la Trésorerie et des Relations Internationales, nous a permis de mettre nos connaissances à profit, dans la pratique et l'apprentissage, en rendant service selon les besoins, et surtout d'appréhender la réalité du monde professionnel liée aux métiers de la gestion, en nous familiarisant à l'analyse des crédits et à la trésorerie bancaire dont l'importance demeure capitale pour le management des banques.

Ce mémoire qui dégage la spécificité de la pratique par rapport aux principes théoriques des enseignements, sans occulter le lien qui les unit, se présente comme un compte rendu du déroulement dudit stage et une description des activités que nous y avons menées.

Une optimisation dans la gestion de trésorerie dans une banque provient de l'objectif global défini en termes de résultats. Il est procédé à une répartition de l'objectif global en plan opérationnel ou sectoriel pour chaque direction.

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

La gestion de trésorerie participe à la gestion des risques financiers par la mise en œuvre d'instruments de couverture ou de spéculation dans les domaines où la volatilité du marché s'est fortement accélérée en particulier pour ce qui concerne les taux d'intérêt. Ce dernier rôle est très utile à la banque dans la mesure où elle réalise des opérations à caractère international pour le compte de ses clients et de ce fait, supporte plusieurs risques qu'elle se doit de couvrir par une gestion optimale de sa trésorerie.

Afin de satisfaire, les demandes journalières des clients en ce qui concerne leurs transactions internationales, le trésorier de la banque est en relation directe avec les différents correspondants étrangers à sa banque et doit s'assurer, à tout moment, de la disponibilité des fonds nécessaires au fonctionnement et au développement de son établissement. Il 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 associée aux opérations de la banque avec l'étranger, dans le respect des objectifs de cette dernière.

Dans sa mission principale d'éviter la rupture des encaisses par l'ajustement quotidien des flux financiers, en minimisant, le coût et le volume des financements utilisés, et en optimisant le placement des excédents de trésorerie à très court terme, le service trésorerie de la BIBE en ce qui concerne les opérations avec l'étranger est confronté à certains problèmes notamment :

- l'évasion massive des dépôts ;
- la baisse drastique du niveau des activités ;

- la baisse des produits (commissions et intérêts) sur opérations internationales ;
- le déséquilibre Emplois sur ressources entraînant une crise de liquidité et le paiement de pénalités sur réserves obligatoires.

Nous nous sommes donc intéressés aux problèmes du Département Trésorerie et Relations Internationales en ce qui concerne la gestion de la trésorerie. Ce qui a abouti à la présente étude qui a pour thème : « **ANALYSE CRITIQUE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE : CAS DE LA BIBE** ».

L'objectif général de développement attaché à cette étude est de « Contribuer à l'amélioration de la gestion de trésorerie à la BIBE ». Pour cela, il faudra définir les objectifs spécifiques qui concourent à atteindre l'objectif général.

Les objectifs spécifiques rattachés à cette étude sont les suivants :

- faire des suggestions pour améliorer la pratique de la gestion de trésorerie à la banque ;
- déterminer des techniques qui permettent d'améliorer les performances de la banque.

Le principal objectif de cette étude est de proposer une optimisation de la trésorerie de la BIBE. Les objectifs spécifiques sont : identifier les faiblesses de la banque, identifier à travers une revue de littérature les bonnes pratiques dans le domaine et formuler des recommandations. Pour atteindre notre objectif, les questions de recherche qui guideront notre étude sont les suivantes :

- Quelles sont les faiblesses observées dans la gestion de trésorerie à la banque ?
- Quels sont les critères d'appréciation d'une bonne gestion de trésorerie ?
- Quelles sont les limites des pratiques de la banque par rapport à la réglementation en vigueur ?
- La trésorerie de la banque est-elle à un niveau permettant d'assurer sa liquidité ?

Notre travail dont l'intérêt réside en l'importance du thème étudié sera fait en deux parties :

- La première sera consacrée au cadre théorique c'est-à-dire à l'analyse des concepts sur la trésorerie bancaire. Cette partie nous permettra de ressortir les concepts fondamentaux sur la banque et sur la gestion de la trésorerie en son sein, de nous familiariser aux expressions relevant de notre thème et de définir un modèle d'analyse qui servira au trésorier de banque dans l'exercice de ses fonctions.
- La seconde partie nous permettra de présenter la BIBE notre structure d'accueil, son processus de gestion de trésorerie et l'analyse de cette gestion au regard de notre revue de littérature de la première partie.

PREMIERE PARTIE :
LA TRESORERIE
BANCAIRE ET
PROPOSITION D'UN
MODELE D'ANALYSE

La gestion de trésorerie est un domaine de gestion qui offre des principes et des méthodes qui permettent de mieux appréhender le circuit de flux financiers dans le cadre d'une bonne prise de décisions dans l'entreprise. En se référant à ces principes et méthodes, le trésorier pourra faire un suivi précis des besoins et disponibilités à court terme des besoins de l'entreprise pour gérer sa trésorerie.

Les définitions données au thème trésorerie sont nombreuses. Cette diversité provient du fait que selon les situations, les définitions tendent à mettre en exergue en lumière un aspect ou un autre de la notion. C'est pourquoi dans le travail de recherche, il sera intéressant de commencer par la clarification du concept qui fera l'objet de notre premier chapitre. Le second chapitre quant à lui, exposera la banque et son environnement puis le troisième chapitre la méthodologie utilisée pour la rédaction.

CHAPITRE I : LES PRINCIPES DE LA TRÉSORERIE BANCAIRE

La gestion financière est primordiale pour toute entreprise. Mieux, une importance particulière doit être accordée à la gestion de la trésorerie pour son optimisation. Dans ce chapitre, nous présenterons la notion de trésorerie ainsi que tous les concepts et notions nécessaires à une meilleure résolution de notre problématique. Il est donc d'une nécessité que nous fassions recours aux études antérieures ayant trait à notre thème de recherche pour la présentation de la revue de la littérature. Dans cette partie, nous mettrons en exergue les approches antérieures de certains auteurs sur les concepts clés de notre travail de recherche afin de permettre la compréhension du sujet.

Le but de la revue de littérature est de faire le point des connaissances antérieures par rapport au problème à résoudre. Pour ce faire, nous rappelons quelques concepts clés.

1.1 Notion de trésorerie

Pour que notre démarche soit scientifique, il s'avère nécessaire, que nous fassions plusieurs recherches afin de clarifier les concepts. Certains ouvrages et sites internet nous ont permis de réaliser la revue de littérature liée à notre étude.

1.1.1 Définition et utilité

Diverses approches de définition sont disponibles selon les aspects que l'auteur veut mettre en exergue.

La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibles) et son endettement bancaire et financier à court terme. C'est le cash dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si la banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme). Elle représente la différence entre les capitaux permanents dont dispose l'entreprise et ses besoins de financement permanents. Autrement dit, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel de

l'entreprise (FR) et son besoin en fonds de roulement (BFR). Donc, il apparaît que l'existence de disponibilités (l'encaisse) n'implique pas forcément l'existence d'une trésorerie positive.¹

Cette définition est insuffisante car elle ne prend pas en compte la dimension prévisionnelle des recettes et dépenses.

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

La trésorerie d'une entreprise (à une date déterminée) est la différence (à cette date) entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité.

Selon La ville Guern dans son dictionnaire « Fiduciaire financier » 2^{ème} édition, le mot Trésorerie s'agissant d'une entreprise est utilisé avec des sens différents. Au sens étroit, ce sont des disponibilités à savoir, banque, compte courant postal, caisse.

LAROUSSE Pierre le soutient dans son dictionnaire « LAROUSSE », en affirmant que la Trésorerie est « un ensemble des actifs liquides d'une entreprise ou d'une association ».

Le lexique économique DALLOZ approfondit plus sa réflexion et définit la trésorerie comme un ensemble de moyens de financement liquides ou à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de toutes natures : encaisse, crédits bancaires à court terme obtenus par mobilisation de créances ou par découverts, avances (ou facilité de caisse).

Pour MAZARS & RUDELLI (1992 :58) « gérer la trésorerie consiste à prévoir les dépenses et recettes de telle sorte que celles-ci puisse couvrir régulièrement celles là ; gérer la trésorerie c'est donc prévoir les variations saisonnières ou mensuelles et donc assurer

¹ Gestion Presse Universitaire de France P.129

d'avance la mise en place des moyens financiers susceptibles de palier ces variations ». Cette définition intègre les aspects prévisionnels des recettes et des dépenses.

Dans l'approche traditionnelle, la notion de trésorerie a longtemps été assimilée à celle de liquidité. Avec l'approche du bilan fonctionnel, cette notion s'est élargie à celle d'actif et de passif financier à court terme. La variation de trésorerie représente alors la différence entre les deux et peut donc prendre une position positive ou excédent si les actifs financiers sont plus importants que les passifs financiers ou une position négative ou déficitaire dans le cas contraire.

Au plan conceptuel, la trésorerie d'une entreprise représente « la différence entre les actifs et les dettes c'est-à-dire le passif exigible dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates ».

Il s'agit alors d'assurer l'équilibre des recettes et des dépenses à tout moment en contractant les emprunts nécessaires ou en plaçant les fonds disponibles, et en tout lieu en effectuant les mouvements de fonds nécessaires.

Au sens large, elle consiste à inclure les valeurs mobilières de placement pouvant se transformer rapidement en disponibilité.

En résumé, le terme trésorerie se réfère à l'ensemble des moyens disponibles de l'entreprise lui permettant d'être solvable en tenant compte de l'exigibilité des dettes. La Trésorerie est la disponibilité monétaire, à vue ou facilement mobilisable, possédée par une entreprise de manière à pouvoir couvrir sans difficultés les dettes qui viennent à échéance. Pour cela, la gestion de la trésorerie s'avère indispensable pour éviter qu'un trop grand souci de sécurité ne provoque un excès de ressources indisponibles ou qu'une insuffisance durable de disponibilité ne conduise inéluctablement à des charges financières excessives qui peuvent entacher la rentabilité et entraîner une cessation de paiement.

Il faut distinguer la trésorerie nette de la trésorerie potentielle. Selon MEUNIER (2006 : 8-9) la trésorerie nette représente soit le financement à court terme nécessaire à l'entreprise pour combler l'écart provenant de la différence entre le fonds de roulement net et le besoin en fonds de roulement, soit le placement à court terme effectué par l'entreprise grâce à l'écart positif.

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

Selon SION Michel, (2006 :18) la trésorerie potentielle représente donc la trésorerie nette et les réserves de créances et placements dont dispose l'entreprise.

Dans le souci de bien fonctionner, l'entreprise a besoin de disposer d'une trésorerie pour les motifs suivants :

➤ **Motifs de transaction :**

L'entreprise, en effectuant des opérations d'achats ventes quotidiens dont la majeure partie est à crédit, est obligée de disposer de liquidité suffisante à échéance, tout en pouvant bénéficier de réductions commerciales si l'exécution était immédiate.

➤ **Motifs de précaution :**

La trésorerie, telle que présentée dans l'entreprise n'est pas une science tout à fait exacte. Les meilleures prévisions sont parfois prises en défaut ne serait-ce qu'à cause des jours non ouvrés. Les précautions seront d'autant moins nécessaires avec la diligence de la banque et la rapidité des formalités.

➤ **Motifs de spéculation :**

L'entreprise, dès lors qu'elle dispose de grandes quantités de fonds, peut placer une partie dans des conditions intéressantes, sur des produits financiers standards en particulier, auprès des institutions financières ou des banques.

1.1.2 Objectifs

Selon REYMOND « *Optimiser la Gestion de Trésorerie des PME* » (2009 :15) la gestion de la trésorerie a pour mission de répondre à des objectifs précis consistant principalement dans les faits :

- de gérer, contrôler et sécuriser l'ensemble des flux financiers de l'entreprise ;
- d'assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût ;
- de mener à bien l'arbitrage entre les types de produits de financement et de placement ;
- de gérer les risques financiers et les risques de change ;
- d'optimiser et de gérer la relation Banque - Entreprise.

La gestion de la trésorerie repose ainsi, sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité. Elle a également pour mission principale d'éviter la rupture d'encaisse par l'ajustement quotidien des flux financiers. Par la gestion de l'encaisse et celle des instruments de paiement et de financement, la gestion de trésorerie concourt aussi à l'objectif de rentabilité en minimisant, d'une part le coût et le volume des financements utilisés, en optimisant d'autre part, le placement des excédents de trésorerie à très court terme.

Selon REYMOND (2009 :26), une trésorerie largement excédentaire ne reflète pas pour autant une gestion financière saine de l'entreprise. L'objectif d'une gestion de trésorerie optimisée, ou « trésorerie zéro », consiste à éviter la position d'emprunt de trésorerie, et le maintien excessif de liquidités non rémunérées sur les comptes bancaires de l'entreprise. Le but de ce principe est d'être à tout moment avec un solde en date de valeur nulle. Chaque opération est affectée d'une date de valeur. Les intérêts débiteurs et les agios se calculent sur la base des dates de valeurs et non des dates d'opérations comptables. D'où l'importance d'établir une position quotidienne en date de valeur.

La trésorerie idéale est égale à 0 :

- si elle est positive, de l'argent pourrait être placé pour rapporter des intérêts (ou investie) ;
- si elle est négative, il faut alors payer des agios au banquier.

D'après CORHAY« & al», (2007:49), l'analyse de l'équilibre financier se fonde sur le principe selon lequel les investissements de longues durées doivent être financés par des ressources présentant également un caractère permanent et qu'un déséquilibre à ce niveau peut avoir des répercussions importantes sur la situation de la trésorerie de l'entreprise.

Emmanuel HOUNKOU (2007 : 30) soutient Albert CORHAY et Mapapa MBANGALA et ajoute que trois agrégats du bilan permettent de vérifier si le principe de l'équilibre financier est respecté : il s'agit de Fonds de Roulement Net, du Besoin en Fonds de Roulement et de la Trésorerie Nette.

La trésorerie est donc déterminée par les valeurs respectives du Fonds de Roulement et du Besoin en Fonds de Roulement :

Approche explicative de la Trésorerie : $T = FR - BFR$

La trésorerie est aussi le solde des postes d'actif et de passif correspondants :

Approche descriptive : Trésorerie = Actifs de Trésorerie - Passifs de Trésorerie

Si la trésorerie est un solde résultant de la comparaison entre le Fond de Roulement (FR) et le Besoin en Fond de Roulement (BFR), sa gestion au meilleur coût dépend en grande partie du choix des ressources financières utilisées pour satisfaire les différents besoins nés des différents cycles d'investissement et d'exploitation.

L'appréciation de l'efficacité de la gestion de la trésorerie tient nécessairement compte des différentes sources de financement adaptées aux besoins de l'entreprise et des prévisions de trésorerie. Pour cela, le budget de trésorerie permet d'établir les prévisions de trésorerie sur une période. Son objet est de permettre au trésorier de prévoir quand et pour quelle durée il devra mobiliser des ressources financières ou placer des fonds disponibles.

Pour le suivi régulier des opérations bancaires, il est nécessaire de se doter d'un système de gestion de trésorerie en valeur. La disponibilité de l'information s'avère impérative pour ce système qui englobe plusieurs tâches dont : l'analyse des extraits bancaires, le traitement des remises, la gestion des réclamations de banques, et le contrôle des agios.

Dans un contexte de mondialisation, et pour se mettre au diapason de la concurrence étrangère, certaines entreprises se sont dotées d'une fonction de trésorerie indépendante et ont mis en adéquation le savoir faire du trésorier et des techniques de gestion de la trésorerie permettant de suivre les opérations au jour le jour et même de les anticiper. Ceci suppose la disposition des informations au moment opportun pour permettre au trésorier de faire ses prévisions et de fructifier les ressources financières par la négociation d'une rémunération aux meilleures conditions.

1.2 Les Principales opérations de la trésorerie bancaire

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

1.2.1 La couverture

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

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

1.2.2 L'arbitrage

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

Selon DEBEAUVAIS & SINNAH (1992 :89), l'arbitrage est une technique qui consiste à identifier les insuffisances de toute nature du marché et d'en tirer profit sans aucune prise de risque. Le trésorier de la banque prend continuellement des décisions relatives aux placements à effectuer, en termes de montant, de durée de placement, de type de placement et de niveau de risque. Il s'agit d'un arbitrage permanent basé sur des simulations ou des comparaisons effectuées en terme de gains (intérêts) ou de frais (agios débiteurs) et même de montant placé sur une durée plus ou moins longue afin de rentabiliser au moindre coût les excédents de trésorerie. Par contre, lorsqu'il s'agit pour la banque de se financer, la simulation porte essentiellement sur les taux d'intérêts offerts par les différents emprunteurs par rapport à la durée et aux montants proposés. Les outils généralement utilisés, à part les logiciels de gestion de trésorerie sont des tableurs.

1.2.3 La spéculation

La spéculation peut être définie comme une opération financière ou commerciale qui consiste à profiter des fluctuations naturelles du marché pour essayer d'en tirer des bénéfices. Bien qu'elle représente l'un des paramètres importants pour une bonne gestion de la trésorerie, elle comporte néanmoins des risques assez variés et à des degrés divers. Une étude présentée dans la revue Economique Internationale par Federico TRIONFETTI (2008 :13), on lit : « On montre en particulier que, dans ces deux pays (Argentine et Corée), les banques défaillantes sont également celles qui, dans les années précédentes exhibaient les niveaux de rentabilité les plus élevés allant de pair avec les prises de risques élevés de nature spéculative. On conclut à la nécessité de renforcer le dispositif de gestion des risques et de contrôle prudentiel des banques dans les pays émergents afin de limiter les comportements spéculatifs».

La banque est alors obligée de gérer les risques liés à la spéculation. Elle est due à la libéralisation financière. Elle peut être provoquée ou manipulée grâce à des fuites d'informations à caractère financier ou économique exposant ainsi les banques à des risques qui nécessitent d'être maîtrisés.

1.3 La gestion des risques liés à la trésorerie

La banque gère plusieurs types de risques notamment le risque de règlement, le risque de solvabilité, le risque de liquidité, le risque de pays, le risque de change, le risque de taux etc.

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

Il convient de présenter la gestion des risques comme un ensemble de moyens permettant de gérer de manière ciblée les dangers auxquels une banque est exposée. Parmi la vingtaine de risques recensés dans le métier de la banque, les risques de liquidité, de change et de contrepartie peuvent être étroitement associés à la gestion de la trésorerie.

1.3.1 Le risque de liquidité

Il n'est pas classé parmi les risques majeurs néanmoins, il peut provoquer des dysfonctionnements assez importants dans l'exploitation conduisant à la cessation de paiement. Il est défini par Svein GJEDREM dans le «*Sound Practices for Managing Liquidity in Banking Organisation, BCBS*» (Fébruary 2000) comme le risque pour la banque de se trouver dans des difficultés de convertir ses actifs en liquidité pour faire face à ses engagements. Il résulte de l'incapacité de la banque à honorer certains de ses engagements, ou à procéder à temps à certaines couvertures ou remboursements provoquant ainsi des pénalités excessives. Pour éviter ce risque, il est important de prendre certaines dispositions telles que : inclure dans les contrats de crédit des clauses de remboursement anticipé et éviter de donner

priorité à la rentabilité des excédents de trésorerie sur le bon déroulement de l'exploitation de la banque ; cette technique s'appelle le *termaillage*².

1.3.2 Le risque de change

Il découle des fluctuations des cours des devises concernées par les opérations de transferts ou de rapatriements effectuées par la banque. Selon DEBEAUVAIS & SINNAH (1992 :109), le risque de change résulte :

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

Ce risque s'accroît de plus en plus compte tenu de la libéralisation des échanges à l'échelle mondiale. Pour se prémunir contre ce risque, il existe des mécanismes de fixation ou d'anticipation. D'autres moyens tels que les SWAP³ de devises permettent également de limiter ce type de risque.

1.3.3 Le risque de contrepartie

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

² Changement dans le rythme des règlements internationaux, caractérisé par un jeu de va et vient entre les dates de paiement des créances et de recouvrement des dettes.

³ Le SWAP (to swap : échanger) ou l'échange financier est un produit dérivé financier. Il s'agit d'un contrat d'échange de flux financiers entre deux parties, qui sont généralement des banques ou des institutions financières.

1.4 Caractéristiques et composantes de la trésorerie

1.4.1 Caractéristiques

La gestion de trésorerie consiste à veiller à maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, tout en optimisant la rentabilité des fonds⁴ ; c'est le métier du trésorier. Ainsi la fonction de trésorerie est considérée comme une activité à part entière, et représente un centre de profit. Cela se traduit par un comportement quotidien approprié, par une comptabilité idoine de la trésorerie et par un contrôle financier en conséquence.

Le premier objectif de la Gestion de Trésorerie est de permettre à l'entreprise de disposer des fonds nécessaires pour faire face à ses échéances et d'éviter ainsi les situations de cessation de paiement. Un deuxième objectif est la minimisation des coûts liés à l'utilisation de crédits bancaires à court terme et à la gestion des flux financiers. Elle doit permettre à l'entreprise de disposer des fonds nécessaires pour réaliser ses transactions et faire face à d'éventuelles échéances financières imprévues ainsi que de pouvoir saisir des opportunités. Selon NZROMA « *Optimisation de trésorerie bancaire* » (2000 :38) les caractéristiques de la gestion de la trésorerie sont :

- contrôler les entrées et sorties de fonds ;
- optimiser la gestion de trésorerie, dans un sens de sécurité et de rentabilité ;
- s'assurer de la bonne application des conditions bancaires : jours de valeur, frais appliqués sur flux de trésorerie.

1.4.2 Composantes de la trésorerie

Pour lui, les deux aspects fondamentaux de la trésorerie sont essentiellement les encaissements et les décaissements de l'entreprise qui se répartissent selon leurs origines aux types d'opérations suivantes :

⁴ BIBE-BENIN, (2007), Manuel d'information sur la trésorerie

- **Les opérations d'exploitation :**

Elles sont liées au cycle d'exploitation de l'entreprise entraînant à la fois des augmentations et des diminutions de trésorerie.

- **Les opérations de financement :**

Elles veillent à alimenter la trésorerie par des rentrées de fonds nouvellement acquis qui nécessitent par moment des remboursements, d'où des sorties de trésorerie à constater.

- **Les opérations d'investissement :**

Elles ne constatent que des sorties de trésorerie en vue de leur transformation en immobilisation.

1.5 La fonction de trésorier et optimisation de la trésorerie

La fonction de trésorier a commencé à s'affirmer à travers le monde vers la fin du 20ème siècle. Cette fonction était assurée par les services comptables et par conséquent le profit réalisé de par cette tâche se confondait avec celui du financier. Compte tenu de la prolifération des produits financiers, leur complexité et diversité, la fonction de trésorerie devient de plus en plus indépendante au sein de la direction financière.

1.5.1 La fonction de trésorier

1.5.1.1 Rôle

Le rôle du trésorier de banque est d'assurer, à tout moment, la disponibilité des fonds nécessaires au fonctionnement et au développement de son établissement.

Face à des ensembles financiers complexes, la fonction s'est considérablement spécialisée dans le milieu bancaire.

Patricia BARBIZET (2004:37) a écrit : « Gestionnaire d'encaissement et de décaissement, le Trésorier est devenu gestionnaire de dettes et de placement, puis gestionnaire de l'ensemble des risques financiers. L'apparition des nouveaux instruments financiers, l'abolition du contrôle des changes, ont bousculé bien des barrières que l'on croyait infranchissables entre court et long terme. Parallèlement à ce mouvement et à ces créations de nouveaux produits, de nouveaux types de risques sont apparus, qu'il faut également

maîtriser : risques de liquidité d'un instrument, risques de marché, risque de contrepartie, etc.... » (VERNIMMEN Pierre, QUIRY & LE FUR, 2010 : 10).

Qu'il s'agisse de trésoriers centraux, groupe, titres ou devises, tous doivent remplir les mêmes missions⁵ :

- la sécurité des opérations, l'identification des besoins en trésorerie à l'équilibre des échanges. Cette responsabilité englobe la vérification de la liquidité réelle des fonds, l'actualisation quotidienne des valeurs en portefeuille ou la meilleure couverture des risques encourus ;
- la rentabilité des financements : négocier un prix ou des conditions, étudier un marché et prévoir ses évolutions, saisir les meilleures opportunités.

La mise à jour d'outils d'analyse et de prévision très performants, permettant de réagir au plus vite au moindre dysfonctionnement.

Le trésorier a donc plusieurs missions et responsabilités au sein de sa structure. Il doit entre autres :

- prévoir les mouvements de trésorerie en procédant aux prévisions des différents encaissements et décaissements quotidiens successifs ;
- établir le budget de trésorerie qui résulte du budget des encaissements et de celui des décaissements ;
- suivre la trésorerie en assurant la liquidité générale de l'entreprise et en facilitant toutes ses transactions financières ;

⁵ BIBE-BENIN, (2005), Manuel d'information sur la trésorerie

- assurer le paiement à échéances des factures et des engagements contractés ;
- veiller à la réalisation des opérations d'achats ventes de l'entreprise au moment opportun par le biais du jeu encaissements-décaissements des disponibilités ;
- gérer les écarts par un arbitrage des différentes opportunités de placement à court terme et une gestion des excédents, par une analyse des différents financements possibles à court terme, et en équilibrant les soldes des comptes de trésorerie à un coût minimum ;
- confronter les réalisations aux prévisions afin de déceler l'origine de l'écart de coût susceptible de subvenir.

Le gestionnaire de la Trésorerie doit prévoir et assurer les échéances au moyen d'un plan de trésorerie qu'il doit optimiser de façon à avoir ⁶:

- le moins possible de fonds non rentrés (surveillance des encaissements) ou dispersés, par exemple dans les agences, filiales et leurs comptes en banques propres (c'est le concept de la trésorerie centralisée) ;
- le moins possible de fonds liquides rapportant peu ou pas assez d'intérêts ; on parle à ce sujet de gestion en trésorerie zéro ;
- suffisamment d'argent disponible ou de ligne de crédit pour assurer les paiements à temps pour éviter l'illiquidité (défaut de paiement). Il doit par ailleurs assurer la relation avec les banques pour bénéficier des circuits d'encaissement et de paiement les plus rapides, sûrs et rentables et des taux d'intérêt les plus favorables.

⁶ BIBE-BENIN, (2006), Manuel de procédures

1.5.1.2 Les compétences du trésorier

Fonction en pleine mutation, la trésorerie de banque se caractérise par une évolution technologique et une technicité galopantes. Les compétences requises sont donc de plus en plus pointues.

Le trésorier doit non seulement avoir des qualités techniques mais aussi des qualités de contact. Ses relations avec les services comptables sont importantes malgré l'indépendance des fonctions. Il doit, en outre obtenir de tous les responsables de l'entreprise le réflexe de les prévenir de toute opération entraînant un mouvement de fonds important ou exceptionnel. L'information du trésorier repose évidemment sur des réseaux d'information organisés, mais dans ce domaine, l'accès direct à l'information peut être précieux.

Le comportement du trésorier doit être constamment et entièrement dominé par la recherche de l'économie des moyens de financement.

Maîtrise de soi, recul, rigueur, disponibilité, résistance au stress, sens des priorités, esprit critique et créativité sont autant de qualités personnelles requises.⁷

Au total il doit optimiser la gestion financière à court terme (bas du bilan) et voir celle à long terme (haut du bilan), encore que cette dernière mission entre plutôt dans le domaine d'attribution du directeur financier.

La trésorerie est étroitement liée au mouvement de liquidité à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Dès la création de cette dernière, et pour subvenir aux besoins créés par la naissance de nouveaux produits financiers, le problème de la gestion optimale des fonds s'est imposé. La gestion des flux et des liquidités constitue un enjeu majeur et indispensable pour assurer la bonne marche de l'entreprise. Leur optimisation permet de réduire immédiatement les frais financiers et améliore la rentabilité de l'entreprise.

⁷BIBE-BENIN, (2006), Manuel de procédures

1.6 Optimisation de la trésorerie

La trésorerie dans ses implications à l'actif et au passif représente un des éléments du patrimoine de l'entreprise qu'il faut gérer. Comme pour toutes les décisions financières de l'entreprise, elle implique des problèmes de rentabilité de coût et de risque. La trésorerie n'a pas pour vocation d'assurer la rentabilité de l'entreprise mais lui permettre de faire face à ses échéances.

L'Optimisation de trésorerie est un moyen par lequel une entreprise espère faire rentrer sa créance le plus tôt possible. La réduction de la durée moyenne de la période de recouvrement, ne serait-ce que de quelques jours, débouchera sur une nette amélioration de la trésorerie d'une entreprise.

L'optimisation de trésorerie, en collaboration avec une banque concerne la gestion du flux de créances en temps réel. Elle comprend généralement un espace comptes pour les mouvements intra-day. Un service mouvements intra-day donne une information immédiate sur les opérations importantes au fur et à mesure de leur traitement dans la journée (virements émis et reçus, transferts et rapatriements internationaux, prélèvements à payer, chèques à payer, impayés). Les mouvements intra-day donnent de l'information en temps réel permettant de prendre des mesures rapides en cas de défaillance d'un ou des clients, de mieux suivre les règlements de clients, d'éviter les risques d'erreur en étant informé immédiatement de l'exécution des ordres et d'être averti des opérations importantes. Dans le but de promouvoir et d'augmenter les ventes, de nombreuses entreprises offrent des modalités de paiement plus généreuses. Pour SOTOHOU « *Maîtrise de la trésorerie au Port Autonome de Cotonou* » (2009 :19), les modalités de paiement ont un impact important sur la trésorerie puisqu'elles peuvent influencer sur le rendement du compte client. Il est évident que plus la période de recouvrement des factures est longue, plus le solde impayé moyen des comptes clients est élevé.

Pour NZROMA « *Optimisation de trésorerie bancaire* » (2000 :15), l'optimisation avec une banque peut aussi concerner la gestion centralisée de la trésorerie d'entreprise par un service de remontées automatiques de fonds. En effet, les fonds disponibles sur les comptes locaux peuvent être remontés vers un compte centralisateur via un mouvement par solde en valeur ou comptable du jour, mouvement par date de valeur et par écriture.

Il est aussi possible de définir un seuil de remontée, d'une réserve à laisser sur le compte local et de la périodicité de la remontée. Par rapport à une gestion manuelle, les entreprises y gagnent en fiabilité et en temps de traitement. Grâce à une consolidation rapide, elles optimisent la gestion de fonds disponibles. Avec la remontée en valeur, identifier les opérations effectuées par chaque entité et en gérer la comptabilisation sont largement facilité. Pour les associations, l'objet d'une gestion de trésorerie mutualisée est de réaliser une certaine centralisation de la trésorerie de plusieurs organismes dans le but de gérer et de répartir les excédents générés par certains d'entre eux au profit de ceux qui en ont besoin par le truchement d'une structure dite pivot dans laquelle le compte centralisateur est ouvert. Compte tenu des caractéristiques juridiques de ces opérations et de leur objet économique, le système de suivi comptable doit viser, d'une part, à identifier précisément la trésorerie revenant à chacun et, d'autre part, connaître la masse globale susceptible de placements. La principale aide à la mutualisation de la trésorerie de différents organismes provient des banques et il faut envisager deux cas. Si les différents organismes n'ont pas leurs comptes ouverts auprès de la même banque, il leur faudra recourir à des virements sur le compte ouvert au nom de l'organisme centralisateur. Dans ce cas, il est fort probable que le rôle du centralisateur se bornera au placement des excédents et il n'est pas évident qu'un organisme en découvert puisse être efficacement aidé par les autres. Si la banque est la même pour tous les organismes, différentes opérations parallèles à la centralisation de trésorerie peuvent être initiées au sein d'un groupement afin d'en optimiser la trésorerie : il peut s'agir de la fusion des échelles d'agios pour réduire la facture d'agios d'un ou plusieurs membres du groupement en considérant que la trésorerie du groupement est globalement positive. Lorsque les différentes entités du groupement conviennent de virer sur un compte centralisateur unique les soldes créditeurs de leurs comptes, la banque procède, selon une périodicité prédéfinie, à ces virements. Elle s'engage aussi à alimenter chaque compte débiteur par virement en provenance du compte centralisateur : cela permet, dans le cadre d'une intervention journalière de la banque, de donner au trésorier du groupement une situation exacte du niveau de la trésorerie du groupement. C'est aussi un moyen d'optimisation de la trésorerie.

Optimiser la trésorerie est également un moyen par lequel une entreprise espère faire rentrer sa créance le plus tôt possible. La réduction de la durée moyenne de la période de recouvrement, ne serait-ce que de quelques jours, débouchera sur une nette amélioration de la trésorerie d'une entreprise.

Dans le but de promouvoir et d'augmenter les ventes, de nombreuses entreprises offrent des modalités de paiement plus généreuses. Les modalités de paiement ont un impact important sur la trésorerie puisqu'elles peuvent influencer sur le rendement du compte client. Il est évident que plus la période de recouvrement des factures est longue, plus le solde impayé moyen des comptes clients est élevé.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2: LA BANQUE ET SON ENVIRONNEMENT

Dans ce chapitre, il s'agira de présenter la banque, ses opérations et l'organisation du système bancaire de l'UEMOA. Il est d'une nécessité que nous fassions recours aux études antérieures ayant trait à notre thème de recherche pour la présentation de la revue de la littérature. Dans cette partie, nous mettrons en exergue les approches antérieures de certains auteurs sur les concepts clés de notre travail de recherche afin de permettre la compréhension du sujet.

Le but de la revue de littérature est de faire le point des connaissances antérieures par rapport au problème à résoudre. Pour ce faire, nous rappelons quelques concepts clés.

2.1 Le système bancaire

Le monde bancaire a connu une rapide expansion liée à l'ouverture des frontières. A la recherche du positionnement optimal de leurs activités, les banques rejoignent l'industrie dans le besoin de mesure leur rentabilité instantanée et prévisionnelle. Les banques sont devenues les participants les plus actifs sur les marchés monétaires domestiques et internationaux et sur les marchés de changes. Cela est mesuré par l'importance du volume des transactions qu'elles exécutent et par le nombre de produits qu'elles offrent à leur clientèle.

2.1.1 Définition de la banque et les opérations de banque

A ce niveau, nous allons définir la banque et faire un point sur les activités et opération bancaires.

2.1.1.1 Définition

Le dictionnaire de Finance définit la banque comme étant une institution financière agissant en tant qu'intermédiaire entre offreurs et demandeurs de capitaux.

La banque est un établissement de crédit ayant pour objet de procurer des services financiers aux particuliers ainsi qu'aux entreprises, qu'elles soient privées ou publiques. (NAULLEAU & al 1998 P : 136).

Ainsi sont considérées comme banques, les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèque ou virement et qu'elles emploient, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en opération de crédit ou de placement. (Article 3 de la Loi N° 90-018 du 27 Juillet 1990).

La banque est un organisme spécialisé dans l'émission et le commerce de la monnaie. Elle gère les dépôts et collecte l'épargne des clients, accorde des prêts, pilote des instruments de paiements comme le carnet de chèques et la carte bancaire, et offre des services financiers. Elle assure pour l'Etat, la bonne marche des opérations financières et contribue à la lutte contre le blanchissement des capitaux.

L'activité de banque consiste à collecter des fonds qui, mobilisés sous des formes variables, permettent le financement de l'activité économique. Ces services sont aujourd'hui fournis par les banques à statut commercial, les banques d'affaires et les institutions financières spécialisées qui agissent sous le contrôle d'autorité de tutelle, parmi lesquelles figurent les banques centrales.

2.1.1.2 Les opérations de banque

L'activité des banques englobe la réception de fonds du public, leur mise à disposition de la clientèle, ainsi que la gestion de moyens de paiement. Les fonds recueillis sont affectés à la conduite d'opérations de crédit, elles-mêmes génératrices de nouveaux dépôts par le supplément de monnaie qu'elles sont amenées à créer : les banques sont au centre du processus de création monétaire.

2.1.1.2.1 Les activités de banque

Dans le numéro 625 de la revue banque magazine parue en Mai 2001, il a été affirmé que les activités des banques sont nombreuses. Les activités des banques de dépôts se divisent entre les services aux particuliers, les activités de crédit et les services effectués pour le compte de l'Etat ou pour celui des émetteurs de valeurs mobilières. Les services rendus aux particuliers sont le plus souvent rendus gratuitement en contrepartie du dépôt de fonds non rémunérés.

Ils comprennent toutes les activités ayant trait à la gestion des comptes de dépôts (règlement et encaissement des chèques, recouvrement des factures, exécution des ordres de virement, gestion des règlements par carte bancaire et carte de crédit, opérations de change avec l'étranger). Certains services sont également rendus moyennant commission (conservation des titres, conseils concernant les placements, location de coffres-forts).

L'octroi de crédit, aux entreprises comme aux particuliers, est la principale source de profit pour les banques : celles-ci consentent des découverts, des avances, des prêts, et pratiquent également l'escompte d'effets de commerce. Les services effectués pour le compte de l'Etat comprennent le placement des emprunts d'Etat, notamment les bons du Trésor. Les banques pratiquent aussi une activité de gestion auprès du public au profit des émetteurs d'actions et d'obligations.

2.1.1.2.2 La création monétaire

Dans le rapport de la Banque des Règlements Internationaux, « *Sound Practices for Liquidity Management in Banking Organisations* », (2000), Benjamin COHEN souligne que l'activité des banques consiste, en fait, à transformer des dépôts en crédits, ce qui explique leur rôle déterminant dans le processus de circuit bancaire.

Pour lui, deux types de dépôts peuvent être effectués auprès des banques à vue et des dépôts à terme. Dans le premier cas, le retrait ne nécessite pas de préavis (c'est le cas des comptes chèques, des comptes sur livret ou les plants d'épargne populaire, et des comptes courants des entreprises commerciales). Par contre, les dépôts à termes ne peuvent faire l'objet d'un retrait qu'à échéance fixe (un retrait anticipé reste néanmoins possible, tout en entraînant la perte de certes de certains avantages liés au dépôt à terme, en particulier une réduction du taux d'intérêt). A partir de ces dépôts, la banque dispose de fonds, qu'elle peut utiliser librement, à condition d'être toujours en mesure de les restituer si le déposant le demande. Pour ce faire, elle est tenue de respecter un certain rapport entre ses réserves de monnaie et les prêts qu'elle consent. Cette exigence de solvabilité des établissements de crédit est renforcée par le mécanisme dit des réserves obligatoires, que chaque banque doit constituer auprès de sa Banque Centrale.

Si l'économie est en situation de croissance, le montant de la monnaie détruite restera inférieur à la création réalisée, et il y aura gonflement de la masse monétaire. Le même phénomène s'observe lorsqu'une banque achète des devises à l'étranger (elle crée de la monnaie nationale en contrepartie) ou lorsqu'elle consent des avances au Trésor Public, le banquier de l'Etat. Dans le cadre d'un tel système, on empêche les banques de créer indéfiniment de la monnaie, en les obligeant à déposer une partie de leurs avoirs auprès de la Banque Centrale : le montant qu'elles seront autorisées à créer dépendra donc en dernière analyse de leur capacité réelle de remboursement.

2.1.2 Organisation du système bancaire de l'UEMOA

Le système bancaire est organisé selon un système pyramidal comprenant un institut d'émission : la banque centrale qui fait figure d'autorité de tutelle du système, et un ensemble d'établissements qui constituent les banques dites de second rang.

2.1.2.1 La banque centrale

La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) est l'Institut d'émission commun aux Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). La BCEAO est un établissement public international dont le siège est fixé à Dakar (SENEGAL) qui jouit du privilège exclusif de l'émission monétaire sur l'ensemble des Etats membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine. Outre ce privilège, elle a en charge :

- la centralisation des réserves de devises de l'union ;
- la gestion de la politique monétaire des Etats membres de l'union ;
- la tenue des comptes des Trésors des Etats de l'union ;
- la définition de la loi bancaire applicable aux banques et aux établissements financiers.

La Banque Centrale a également pour mission de gérer la politique monétaire des Etats membres de l'Union. Cette politique monétaire vise à :

- ajuster la liquidité globale de l'économie en fonction de l'évolution de la conjoncture économique, pour assurer une stabilité des prix et ainsi agir sur les variations du niveau des taux d'intérêt;

- promouvoir la croissance économique ;
- agir sur le volume et/ou le prix des actifs financiers en vue de contrôler la croissance de la masse monétaire, c'est-à-dire l'ensemble des moyens de paiement mis à la disposition des agents économiques, afin de garantir la liquidité de l'économie.

La Banque Centrale définit la réglementation applicable aux banques et établissements financiers et exerce à leur égard des fonctions de surveillance, en sa qualité de garante du bon fonctionnement du système bancaire et financier. Dans ce cadre, la Commission Bancaire, créée le 24 avril 1990 et présidée par le Gouverneur de la BCEAO, est chargée de veiller à l'organisation et au contrôle du système bancaire dans l'UEMOA.

La Banque Centrale assiste, à leur demande, les Gouvernements des Etats de l'Union dans leurs relations avec les institutions financières et monétaires internationales et dans les négociations qu'ils entreprennent en vue de la conclusion d'accords financiers internationaux. Elle peut être chargée de l'exécution de ces accords dans les conditions fixées par les conventions approuvées par le Conseil d'Administration. S'agissant en particulier des relations des Etats avec le Fonds Monétaire International, la Banque Centrale assure le rôle d'agent financier, en vertu des dispositions de la Convention du 24 septembre 1981 signée entre elle et les Etats membres.

L'Institut d'émission assiste aussi les Etats dans les domaines de la définition et du suivi de l'exécution des programmes d'ajustement ainsi que de la gestion de la dette. En particulier, il assiste les Gouvernements dans les négociations de rééchelonnement de leur dette extérieure ; apporte également son concours dans la conception, l'harmonisation et l'application de textes relatifs à la réglementation des relations financières extérieures. C'est dans ce cadre notamment qu'il assure, pour le compte des Etats, l'établissement de leurs balances des paiements.

La Banque Centrale participe activement aux réflexions menées avec les partenaires de la Zone Franc dans les domaines de la réforme des assurances, de la prévoyance sociale, de la mobilisation de l'épargne, du droit des affaires, ainsi que de l'observatoire économique de la Zone Franc et des pôles régionaux de formation. Elle a développé une politique de formation au profit de ses agents qu'elle a étendue, par la suite, aux banques et établissements financiers,

aux administrations économiques et financières des pays membres, ainsi qu'à celles de certains pays de la sous-région.

2.1.2.2 Les banques de second rang

NAULLEAU.G «& al.» (1998 : 33) distinguaient parmi les banques de second rang, les banques de dépôt des banques d'affaires. Ce principe de spécialité n'était pas adapté à l'activité réelle des banques, et les différences entre ces deux catégories d'établissements bancaires se sont peu à peu estompées. Les autorités monétaires avaient établi des statuts juridiques différents entre banques de dépôt et banques d'affaires en fonction de la nature de leurs activités.

Les banques des dépôts avaient pour seul objet de recueillir les fonds collectés auprès du public. Leurs activités consistaient à accorder des prêts aux entreprises et aux ménages pour financer des opérations d'acquisition de biens ou d'investissement. Les prêts faisaient l'objet d'une distinction selon leur maturité (concours accordé à court, moyen ou long terme), ou selon leur objet : financement des exportations ou des investissements, crédit de campagne pour les entreprises, facilité de caisse ou crédit à la consommation pour les ménages.

Les banques d'affaires avaient, quant à elles pour mission de gérer des prises de participation dans des entreprises existantes ou en formation, à l'exclusion de tout problème relatif à la distribution de crédits et de collecte de ressources monétaires.

2.2 La gestion de la trésorerie bancaire

La gestion de la Trésorerie à la BIBE intègre un objectif précis et bien défini, et fait appel à des activités quotidiennes et périodiques, dont la surveillance permanente permet une évaluation à travers le diagnostic des anomalies possibles et la mise en œuvre des solutions adéquates. Cette activité, essentielle dans le fonctionnement d'une banque, les oblige à s'assurer de plusieurs obligations dont celle de convertibilité et de réserves.

2.2.1 Notion de trésorerie bancaire

A ce niveau, nous allons développer les objectifs de la trésorerie bancaire ainsi que les activités du marché interbancaire.

2.2.1.1 Objectifs

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

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

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

La trésorerie de la BIBE regroupe des comptes conformément au plan comptable bancaire des Etats de l'UEMOA. Ces comptes enregistrent les valeurs et les espèces disponibles en caisse ainsi que les opérations de trésorerie et les opérations interbancaires. En tant que comptes de l'actif, ils augmentent au débit et diminuent au crédit.

2.2.1.2 Les opérations de trésorerie et le marché interbancaire

Il faut distinguer ici les opérations de trésorerie et interbancaires et le marché interbancaire.

2.2.1.2.1 Opérations de trésorerie et interbancaires

Elles illustrent le recours d'un établissement au marché interbancaire pour trouver (ou placer) des ressources manquantes (excédentaires). Avec les opérations sur titres elles illustrent la politique de refinancement des établissements.

Selon LAMARQUE « *Management de la Banque Risques, relation client* », (2008 :33) les opérations de trésorerie correspondent soit au placement d'excédents, soit au financement d'un manque de ressources. Elles sont généralement à très court terme. La situation de la trésorerie s'évalue d'abord à travers les comptes de trésorerie positive ou négative auprès de la banque centrale principalement. Ensuite, les créances et les dettes vis-à-vis d'autres établissements de crédit retracent les principales opérations de financement ou de placement à court terme. Le reste du solde est constitué de prêts financiers à la clientèle interbancaire, dont l'échéance est au-delà d'un an Parmi les prêts et les emprunts, quelle que soit l'échéance, on distingue en général les opérations « en blanc » de celles réalisées contre des supports (effets ou titres) censés offrir une meilleure garantie.

Les opérations interbancaires de l'actif et du passif se font à des taux très voisins. La référence est le taux du marché monétaire, auquel on ajoute un spread évalué en fonction de la qualité de la signature de la banque pour les sommes qu'elle emprunte et de celles de ses contreparties pour celles qu'elle prête.

2.2.1.2.2 Le marché interbancaire

Le marché monétaire est le lieu sur lequel sont émis et s'échangent les titres à court et très court terme. Il s'oppose au marché financier spécialisé dans les capitaux dont la durée est longue, supérieure à sept ans. Le marché monétaire est le marché de la liquidité.

Selon DEHOVE Mario dans « *Institutions et théorie de la monnaie* » (2001:5), il existe désormais deux compartiments du marché monétaire :

- le marché monétaire au sens étroit, ou marché interbancaire, sur lequel les banques échangent des liquidités et la banque centrale exerce sa fonction de régulation monétaire ;

- le marché monétaire, au sens large, incluant les transactions sur les Titres de Créances Négociables (TCN) avec les agents non financiers.

Le marché concerné par notre étude est le marché interbancaire, le marché des prêts interbancaires. L'accès à ce marché est réglementé et les principaux intervenants sont :

- les établissements de crédit ;
- la banque centrale qui intervient pour réguler la liquidité bancaire en vue des objectifs fixés par la politique monétaire ;
- la commission bancaire qui intervient pour surveiller les transactions et veiller à ce que la loi soit respectée.

C'est un marché accessible aux seuls établissements de crédit pour leurs opérations de trésorerie. (Descamps «& al.», 2002 : 124). Ces établissements peuvent réaliser toutes les opérations qui les intéressent (montant, durée, taux, modalités).

Selon DEHOVE (2001 : 55) ce marché assume trois fonctions que sont : échanger la monnaie, gérer le risque, servir la mise en œuvre de la politique monétaire par la banque centrale.

- la redistribution entre les banques elles-mêmes de leurs déficits et excédents de liquidités

Selon lui, lorsqu'une banque distribue du crédit, une partie de la monnaie qu'elle crée s'échappe de son « circuit » (la « fuite » hors de son réseau) pour être captée par les autres banques sous forme de nouveaux dépôts. La banque à l'origine de la création monétaire accroît donc ses besoins de liquidités et allège ceux des autres banques. Cet équilibrage du marché de la liquidité par les transactions monétaires entre les banques ne saurait être complet puisque l'ensemble des banques prises comme un tout éprouvent des besoins ou disposent d'excédents globaux de liquidités, selon l'évolution des facteurs de la liquidité bancaire.

- les ajustements de trésorerie entre les banques

La fonction d'intermédiaire financier exposait structurellement les banques à certains risques : risque de taux, risque de change, risque de liquidité. Pour limiter ces risques, les banques peuvent procéder entre elles à des opérations d'échanges d'actifs sur le marché monétaire.

- la régulation de la liquidité bancaire par la Banque centrale

Selon SCHOETTEL « *Economie et stratégie bancaire* », (2008 :62), le rôle de la banque centrale est de régler l'alimentation en liquidités du circuit bancaire, en fonction de certains objectifs (de prix, de taux d'intérêt, de taux de change, de chômage...) et avec certains instruments. Elle le fait sur le marché monétaire, et plus précisément, compte tenu des compartiments du marché monétaire, sur le marché interbancaire.

2.2.2 Règlementation bancaire

Pour réglementer l'activité des banques secondaires et assurer son rôle de surveillance de l'économie, la BCEAO définit des règles à suivre en sa qualité de garante du fonctionnement système bancaire et financier.

2.2.2.1 Dispositifs prudentiels et de gestion imposés par la BCEAO

Le Conseil des Ministres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) a arrêté au cours de sa session du 17 juin 1999, de nouvelles règles prudentielles applicables aux banques et établissements financiers, conformément aux dispositions du 4^e alinéa de l'article 22 du Traité du 14 novembre 1973 instituant l'UMOA, et du 6^e alinéa de l'article 38 des Statuts de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest annexés audit traité.

Les nouvelles règles prudentielles applicables aux banques et établissements financiers portent sur les domaines ci-après :

- les conditions d'exercice de la profession ;

- la réglementation des opérations effectuées par les banques et établissements financiers ;
- les normes de gestion.

Le dernier domaine est celui concerné par notre étude. Les dispositions énoncées en ce qui concerne les normes de gestion prennent en compte la couverture des risques, le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables, la division des risques, les règles de liquidité et le seuil d'illiquidité, le ratio de structure du portefeuille.

Conformément au dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'UEMOA en vigueur depuis le 01 janvier 2000, plusieurs mesures ont été adoptées. En ce qui concerne, la couverture des risques, le pourcentage minimum à respecter est fixé à 8%. Les établissements financiers spécialisés dans les opérations de capital-risque ou d'investissement en fonds propres ne sont pas assujettis à cette norme.

En vue d'éviter une transformation excessive des ressources à vue ou à court terme en emplois à moyen ou long terme, les banques et établissements financiers doivent financer une certaine proportion de leurs actifs immobilisés ainsi que de leurs autres emplois à moyen et long terme, par des ressources stables. La norme à respecter pour le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables est fixée à 75% minimum.

Les banques et les établissements financiers doivent limiter, dans une certaine proportion, leurs risques sur un même bénéficiaire ou une même signature, ainsi que sur l'ensemble des bénéficiaires dont les concours atteignent un niveau donné de leurs fonds propres effectifs.

Le montant total des risques pouvant être pris sur une seule et même signature, est limité à 75% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier.

La réglementation sur la liquidité prend la forme d'un rapport entre d'une part, les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme (trois mois maximum), et

d'autre part, le passif exigible à court terme ou les engagements par signature susceptibles d'être exécutés à court terme (trois mois maximum). Ce ratio ainsi défini, appelé « coefficient de liquidité », doit être respecté à tout moment s'applique à l'ensemble des banques et établissements financiers autorisés à recevoir des fonds du public (y compris par l'émission de titres de créances négociables). La norme à respecter par les établissements assujettis est fixée à 75% minimum.

Les établissements financiers spécialisés dans la distribution de crédit et les banques, sont assujettis au système des accords de classement mis en place en janvier 1992, et sont tenus de respecter un ratio de structure de portefeuille appréciant la qualité de ce dernier.

Le dispositif prudentiel de la BCEAO (2000 :21) souligne que le dispositif des accords de classement a pour objectif d'inciter les banques et établissements financiers à détenir des actifs sains et à leur fournir des outils d'analyse financière homogènes. Il permet en outre à la Banque Centrale d'apprécier a posteriori la qualité des signatures détenues en portefeuille par le système bancaire et de déterminer l'encours mobilisable auprès d'elle. Ce même dispositif dispose que pour s'assurer de la bonne qualité des crédits distribués par les établissements assujettis, le ratio de structure de portefeuille doit être, à tout moment, égal ou supérieur à 60%.

2.2.2.2 Point des recherches antérieures sur la trésorerie

La trésorerie comme élément essentiel dans la gestion de l'entreprise a souvent fait et continue de faire l'objet de réflexions.

Des différentes lectures faites, certains auteurs comme HOUDO E. « & al. », dans leur mémoire intitulé « *la maîtrise de la trésorerie au Port Autonome de Cotonou* », ont mis l'accent sur l'importance de la trésorerie dans une structure, et l'optimisation de cette dernière. Les auteurs ont à ce niveau examiné la trésorerie d'une part, en utilisant la méthode des flux financiers et ont abouti à la trésorerie nette, puis d'autre part, ils ont utilisé la méthode des ratios.

Selon SOME C. « *Optimisation de la gestion de la trésorerie bancaire* » (2007 :23), l'analyse de la trésorerie au sein de la structure concernée se fera en fonction des procédures et règles qui y sont mises en place à savoir la procédure d'encaissement et celle de décaissement ; mais aussi en fonction du budget de trésorerie.

Les autres auteurs de mémoires que nous avons eu à consulter ont quant à eux aussi, axé leur recherche sur la trésorerie d'entreprise et effectué leurs analyses en fonction des domaines qu'ils visaient.

Après avoir donné une définition et un aperçu général de la notion de trésorerie, KANGNI hemazro, dans son mémoire « *analyse des outils de gestion de trésorerie à la CBAO* », (2009 :22), a apporté un certain éclairage sur la trésorerie bancaire. D'après cet auteur, la trésorerie aussi importante quelle soit dans l'entreprise ou la banque, pour son analyse, se base sur divers éléments, outils de gestion incluant les divers budgets et la position de trésorerie.

RAINCHOU T. (2009 : 18), qui a dans son rapport de stage parlé de la trésorerie bancaire, vient compléter la notion de trésorerie bancaire énoncée dans le précédent mémoire. L'auteur estime que la gestion de la trésorerie à la banque est fortement en rapport avec l'activité même de la Banque, qui consiste à collecter l'épargne et à financer l'économie par les crédits et les placements. Pour lui, elle vise donc, sur le plan pratique, non seulement à faire face à la politique budgétaire de toute la banque, mais aussi à aligner les préoccupations bancaires, en termes de délais et en termes de disponibilités.

Pour nous, ces seules ébauches de définition et d'explication en ce qui concerne la pratique de la trésorerie dans l'institution bancaire ne sont pas suffisantes pour expliquer comment cette structure chargée de gérer les avoirs de ses clients arrive à maîtriser sa propre liquidité.

Comme il est constaté, la littérature existe sur la question de la trésorerie mais aucun des travaux n'a abordé notre champ de réflexion qui est relatif à l'analyse de la pratique de la trésorerie au sein de la banque.

Au regard de tout ce qui précède, il s'agit pour nous, à travers cette étude, de montrer, l'importance de la trésorerie bancaire, d'analyser les insuffisances notées quant à sa pratique au sein de la BIBE, son utilisation comme moyen d'optimisation et de création de valeur et enfin d'explorer quelques approches de solution.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE, OUTILS ET PROPOSITION D'UN MODELE D'ANALYSE DE L'ETUDE

Le présent chapitre porte sur l'élaboration du modèle conceptuel et sera pour nous la plate forme pour exposer notre démarche en vue de répondre à notre principal problème à savoir : Comment optimiser la trésorerie de la Banque Internationale du Bénin? Dans cette partie, nous procéderons à l'identification des variables qui nous serviront de base pour notre analyse. Ensuite nous déterminerons les critères d'appréciation de ces variables et terminerons par la schématisation du modèle. Ainsi, après avoir présenté et commenté le modèle d'analyse, nous décrirons les différentes méthodes dont nous nous servirons pour effectuer la collecte des données utiles à notre travail.

3.1 Mise en évidence des variables d'analyse

Après notre revue de littérature sur les notions fondamentales de la notion de trésorerie, nous avons pu élaborer un modèle d'analyse qui servira de référence pour le cadre pratique de notre étude à la Banque Internationale du Bénin.

Dans le cadre de notre travail, deux types de variables seront étudiés : la variable expliquée et les variables explicatives.

3.1.1 La variable expliquée

La variable expliquée peut être définie comme l'optimisation de la gestion de la trésorerie dans les banques commerciales spécifiquement à la BIBE.

3.1.2 Les variables explicatives

Les variables explicatives nous servirons à justifier la prise en compte des différents risques dans l'exercice des missions et la prise de décisions du trésorier de banque. Lorsque la banque reçoit des ordres de virement de ses clients, doit exécuter un crédit ou une remise documentaire, elle se doit d'effectuer des achats de devises auprès des correspondants étrangers. Aussi, avec la fluctuation des cours de change, le trésorier fait courir à sa banque le

risque de change. Les principaux risques relatifs à la trésorerie sont le risque de taux, de liquidité et de change.

Les variables sont explicatives du risque inhérent à l'exécution des tâches quotidiennes au niveau du département de la trésorerie et des faiblesses relatives à la pratique quotidienne de la trésorerie. Ces variables seront :

- la trésorerie interne;
- la trésorerie extérieure.

Nous pouvons donc estimer que le risque inhérent dépend de la nature de l'activité réalisée au niveau de chacune des sections interne et externe du département.

3.2. Analyse des variables explicatives

Pour cerner le risque susceptible de se réaliser lors de l'exécution des missions réalisées, les faiblesses observées, et optimiser la gestion de la trésorerie à la BIBE, des indicateurs nous permettront d'atteindre nos objectifs. Ainsi, nos indicateurs seront cotés au regard des normes prudentielles édictées énumérés comme suit :

Selon nos hypothèses, le modèle à concevoir suivant ces différents variables, sera d'une part une méthode de cotation du genre SCORING puis d'autre part une analyse selon la grille SWOT de Michael Porter. Les points que nous attribuerons pour chaque critère représenteront les niveaux de risque prévisible. Le total sera la note correspondante à l'indicateur.

La note zéro (0) suppose que le risque prévisible est nul ; toutes choses étant égales par ailleurs, on souligne que cela présente un cas d'école, le risque ne pouvant jamais être nul.

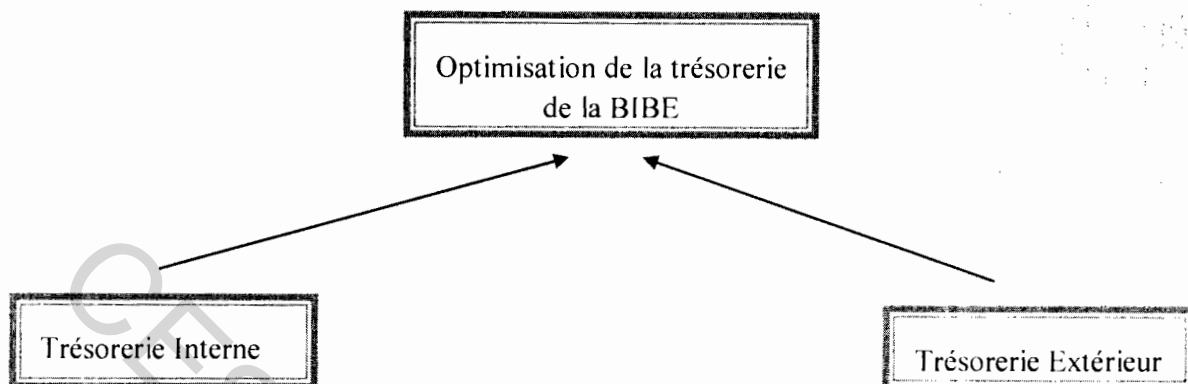
Les notes croîtront dès lors que l'on percevra un risque.

Si la note est minime, cela veut dire que le risque est faible, le banquier n'a pas de souci à se faire au sujet dudit indicateur. On considère donc la note comme bonne.

Nous ajoutons encore une autre hypothèse pour dire que l'indicateur est acceptable comme avantage dès lors que la note obtenue, est en dessous de la moitié de la note totale. Le banquier devra être prudent dès qu'il obtient des notes moyennes.

- la mobilisation des devises : à ce niveau le risque auquel le trésorier expose sa banque est le risque de change en achetant des devises auprès des correspondants étrangers. Le niveau total de risque de change lié aux investissements réalisées à l'étranger peut être estimé à 10 ;
- la gestion des relations avec la clientèle : il faudrait à ce niveau analyser l'opinion des clients vis-à-vis de leur banque et l'évolution du niveau de leurs activités au sein de la banque. Le risque total à ce niveau peut être porté à 8 vu l'importance de la clientèle dans le développement de toute banque ;
- les opérations du marché interbancaire : à ce niveau le risque de liquidité peut être encouru par la banque suite aux prêts à d'autres banques secondaires. Le risque total peut être ici estimé à 10 ;
- l'élaboration des divers états : le risque à ce niveau est relatif à une mauvaise évaluation de la situation de la trésorerie par le trésorier. Plusieurs motifs peuvent être à l'origine de cette erreur et le risque total peut être estimé à 5 ;
- la gestion du portefeuille des titres : à ce niveau c'est le risque de taux qui est envisageable vu les placements effectués par le trésorier sur proposition de la filiale BFS. Ce risque peut être estimé dans sa totalité à 10.

Figure N° 1 : Figure du modèle d'analyse



- Mobilisation des devises

- Gestion des relations avec la clientèle

- Les opérations du marché interbancaire

- L'élaboration des divers états

- La gestion du portefeuille des

Source : Nous-mêmes

3.3 Les techniques de collecte des données

Pour une prise de connaissance générale de la Banque Internationale du Bénin et la bonne compréhension de son fonctionnement, nous utiliserons comme techniques de collecte de données l'entretien et le questionnaire de prise de connaissance. Nous nous sommes également basés sur la narration et la revue documentaire.

3.3.1 L'entretien et le questionnaire de prise de connaissance

- L'entretien

L'entretien est un outil de collecte d'informations très souvent utilisé. Selon Rouff (2001 : 14) « c'est un échange verbal au cours duquel un auditeur pose des questions à son interlocuteur tout en s'interdisant le plus possible d'exprimer ses propres opinions ». Nous avons obtenus certaines informations par un guide d'entretien qui nous a permis d'aborder spontanément ou après interrogation un certain nombre de thèmes en rapport avec l'objet de l'étude et donc de mieux interpréter les informations documentaires et les observations faites au cours de notre stage sur la trésorerie. Cette technique a été utilisée pour le personnel de la BIBE notamment les agents du département trésorerie d'une part et les clients d'autre part

- Le questionnaire de prise de connaissance

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

Pour mieux expliciter le substantif « questionnaire », ROUFF (2001 : 14) affirme : « en audit, lorsqu'on parle de questionnaires, il s'agit des questions que l'auditeur doit se poser et non celles qu'il doit poser. Les questionnaires ont pour but d'appréhender l'organisation, les faits et les processus, de détecter les dysfonctionnements potentiels et d'en détecter la cause, de standardiser les méthodes ; de ne pas omettre les points importants à analyser ».

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

3.3.2 L'observation, la revue documentaire et les difficultés rencontrées

- L'observation

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

- La revue documentaire

Notre revue documentaire s'est faite essentiellement sur la base des manuels de procédures de la banque.

- Difficultés et limites

Les difficultés rencontrées au cours de nos enquêtes se situent à deux niveaux :

Au niveau interne

Les rencontres avec les cadres de la banque n'ont pas été faciles compte tenu de leurs multiples occupations. Cela nous a amené parfois à reporter les rendez vous initialement pris. D'autre part il est très difficile d'obtenir les informations relatives à la trésorerie dans une banque car il s'agit d'après les banquiers « de la cuisine de la maison » et tout le monde ne peut y entrer et le secret professionnel qu'ils évoquaient nous était souvent opposé.

Au niveau externe

Les limites concernent essentiellement l'insuffisance des informations collectées, leur fiabilité et leur qualité.

En effet, les enquêtes externes ont été réalisées uniquement auprès des clients qui détiennent leurs comptes dans les agences de Cotonou ; alors que transferts sont demandés sur toute l'étendue du territoire national. Par ailleurs, la qualité des informations recueillies n'est pas d'une certitude absolue puisque ces informations n'ont pas été validées par les chefs d'entreprises.

En effet, ces informations sur le plan interne ont été globalement viciées par leur caractère formel ou officiel.

La confidentialité étant une règle d'or dans le système bancaire, des responsables interrogés se sont contentés de nous donner des informations qui reflètent ce qui devrait être que ce qui se passe dans la réalité. Par ailleurs, nous pensons qu'il y a d'autres informations pertinentes qui nous été cachées aussi bien au cours des enquêtes internes qu'externes.

De plus, vu les difficultés à avoir des informations les réponses aux questions n'ont pas été pour la plupart écrites en ce qui concerne le personnel en charge de la trésorerie et de ce fait, sont orales : cela nous a permis de noter tout ce que nous avons pu recueillir.

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

Le modèle d'analyse, un instrument qui identifie les variables explicatives et expliquées du financement des entreprises nous aidera à analyser nos résultats et à faire des recommandations dans la deuxième partie de notre travail.

L'organisation et la gestion optimale de la trésorerie ne peuvent être réussies qu'en maîtrisant les enjeux de l'activité. Cette étude se fera dans la deuxième partie dudit mémoire où, après avoir présenté la BIBE, nous décrirons sa pratique en matière de gestion de trésorerie. Nous en ferons une analyse critique afin de formuler des recommandations pour améliorer cette gestion.

DEUXIEME PARTIE :

CADRE DE L'ETUDE

ANALYSE DES RESULTATS ET

RECOMMANDATIONS

La première partie nous a permis de voir les méthodes et conditions d'une bonne gestion de trésorerie conduisant à une optimisation de cette dernière. Dans cette partie, nous appliquerons la théorie énoncée dans la précédente partie au cas de la Banque Internationale du BENIN (BIBE).

Dans un premier chapitre nous allons présenter la BIBE et sa pratique de la trésorerie, puis dans un second analyser cette pratique en relevant les faiblesses observées pour ensuite formuler des recommandations et proposer des pistes de solutions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE DE LA BANQUE INTERNATIONALE DU BENIN (BIBE)

Crée en 1989, la BIBE se particularise par l'originalité de sa conception et de sa création qui a poussé les investisseurs bénino-nigériens à fournir ensemble des efforts humains, financiers et technologiques. Ces ressources ont favorisé l'émergence d'une institution bancaire solide et librement accessible à la communauté des hommes d'affaires de la sous-région ouest africaine. Ce type de coopération bilatérale est la première au sein de la CEDEAO. La BIBE apparaît ainsi comme le parfait exemple de la mise en application des idéaux de la CEDEAO dont l'objectif principal demeure l'intégration des structures économiques et financières au sein de l'espace géopolitique qu'il recouvre. La première Assemblée Générale Ordinaire de la banque s'est tenue au Bénin Marina hôtel (ex Sheraton hôtel) le Vendredi 26 Avril 1991.

Nous allons présenter l'historique, la structure organisationnelle, les missions et les objectifs de la BIBE dans ce chapitre.

4.1 Présentation générale de la BIBE

La présentation générale nous permettra de prendre connaissance de l'historique de la BIBE et des caractéristiques de son organisation.

4.1.1 Historique

Jusqu'en 1987, le secteur bancaire béninois était la propriété de l'Etat. C'est dans la seconde moitié de 1988 que le gouvernement de la République du Bénin a lancé un appel au Nigeria pour l'aider à restaurer son système de banques commerciales qui s'était effondré.

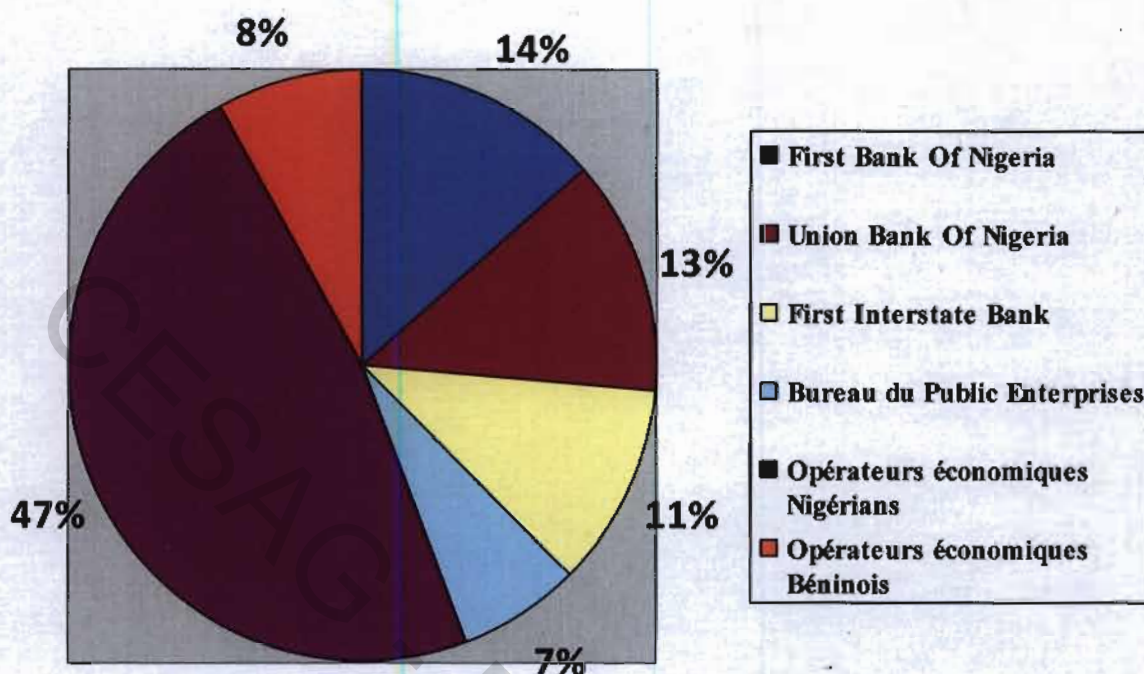
Les autorités Nigériennes, répondant positivement à cet appel, ont décidé d'encourager la création au Bénin d'une banque privée qui serait la propriété commune d'investisseurs privés Nigériens et Béninois.

Quatre banques Nigériennes ont été invitées à un partenariat technique pour assurer la gestion professionnelle de la banque.

IL s'agit de:

- First Interstate Merchant Bank (Nigeria) Limited;
- Union Bank Of Nigeria Plc;
- First Bank Of Nigeria Plc et
- Continental Merchant Bank Limited.

Après des négociations avec les partenaires potentiels des deux côtés de la frontière et les autorités Béninoises, la société a été constituée le 04 Décembre 1989, nantie d'un capital social libéré d'un milliard de FCFA dont 70% détenu par les Nigériens et 30% par les Béninois. Principaux actionnaires: First Bank of Nigeria Plc. (13.6%), Union Bank of Nigeria Plc. (13%), First Interstate Merchant Bank Ltd. (11.1%), Bureau du Public entreprises (Nigeria) (6.7%), Opérateurs économiques Nigériens (47.7%), Opérateurs économiques Béninois (8.2%) Il faut noter que le capital a évolué entre temps, passant de 3 milliards en 1996 à 9 milliards en 1998 et devrait à 15 milliards en 2009. Immatriculée au registre du commerce le 04 Décembre 1989 sous le N° 15125-B, la banque a été enregistrée le 05 Février 1990 sur la liste des banques implantées dans les pays de l'UEMOA sous le N° B 0066H et a commencé ses services d'intermédiation à Cotonou le 02 Avril 1990 tandis que l'inauguration a eu lieu le 15 Juin de la même année.

Figure n°2 : Répartition du capital de la BIBE

Source : Nous-mêmes (Conception à partir des données recueillies)

Comme toute entreprise soucieuse de son image, la BIBE s'est dotée d'un logo. Celui-ci consiste en un aigle en vol, inséré dans une étoile à cinq branches. Ce logo symbolise les valeurs particulières que prône la BIBE, au sein du système bancaire national et dans ses rapports avec la clientèle. L'aigle en vol représente la puissance et la résistance qui sont la preuve de la solidité de la force financière et la permanence des performances de la BIBE. Quant à l'étoile, elle évoque la grandeur et la lumière qui illustrent la réputation de la BIBE en matière d'excellence et de professionnalisme.

Institution financière en perpétuelle mouvance aussi bien sur le plan de sa gestion que sur le plan des ressources humaines, son capital est passé successivement de 1.000.000.000 de FCFA (1990), 1.105.000.000 de FCFA (1993), 3.000.000.000 de FCFA (1996) à 9.000.000.000 de FCFA (1998) et son chiffre d'affaire de 110.800.000 FCFA à 4.134.500.000 de FCFA (1998). Ce dernier a connu une légère baisse pendant les exercices des années 1990 et 2000.

En dépit des deux derniers résultats négatifs et le licenciement observé en 2001, la BIBE devra assurer sa mission qui est d'être une institution bancaire innovatrice de premier rang fournissant des produits et services financiers efficaces à sa clientèle. Elle s'efforce de jouer un rôle de premier ordre dans la satisfaction des besoins toujours changeants de sa clientèle nationale ainsi que celle de la sous-région.

4.1.2 Missions et objectifs

Il est question de présenter les missions dévolues à la BIBE et ses objectifs.

4.1.2.1 Missions

La Banque Internationale du Bénin, dans sa vision d'être l'institution financière préférée, innovatrice et dominante dans la sphère UEMOA, s'est donnée comme mission de garantir la prospérité de tous les partenaires en générant des profits de valeur sur l'investissement par le biais des services bancaires de premier rang rendus par le personnel qualifié.

4.1.2.2 Objectifs

Les objectifs poursuivis sont définis dans le plan stratégique quinquennal 2007-2011 et sont résumés suivant les axes ci-après :

- renforcement des fonds propres de 2007 à 2009 ;
- amélioration du niveau de recouvrement de crédits compromis ;
- accroissement de la part du marché ;
- renforcement du niveau de liquidité ;
- dotation de la banque d'un système d'information plus performant ;
- amélioration de la qualité et le rendement des ressources humaines ;
- amélioration de la rentabilité et des indicateurs financiers ;

- amélioration de la politique commerciale.

4.2 Organisation de la BIBE

Cette partie présentera la structure organisationnelle de la banque et les principales attributions des organes et des divisions.

4.2.1 Structure organisationnelle

Le développement des affaires et les attentes des clients la poussa en 1997 à diversifier ses activités en les étendant aux opérations du marché financier régional des Etats membres de l'UEMOA. Pour mieux satisfaire le marché, elle a créé une filiale avec pour forme juridique une Société Anonyme : c'est la **BIBE Finance and Security (BFS)** qui est une Société de Gestion et d'Intermédiation (SGI) sous le numéro 15/12/002/97 par le Conseil Régional de l'Epargne Publique et des Marchés Financiers (CREPMF). La BFS dispose d'un capital social de FCFA 350 Millions détenu à hauteur de 75% par la BIBE et 25% par des opérateurs économiques.

Pour accomplir efficacement sa mission, la BIBE s'est dotée d'une organisation hiérarchique interne. Les organes responsables du bon fonctionnement de la BIBE se présentent comme suit :

- l'Assemblée Générale des actionnaires ;
- le Conseil d'administration qui dispose d'un comité de crédit ;
- le Comité de direction ;
- le Comité de crédit de la banque ;
- le Comité de gestion ;
- la Direction Générale ;
- le Conseil de discipline ;

Les Divisions et Départements opérationnels sont :

- division Gestion Planning Stratégique et Coordination des Filiales ;
- division de l'Exploitation et des Relations Internationales ;
- division des Services Généraux ;
- département audit interne et Inspection ayant à sa tête un inspecteur général ;
- département des Opérations Domestiques ;
- département Gestion des Crédits ;
- département des Risques ;
- département de la Trésorerie et des Relations Internationales ;
- département Technologie Informatique ;
- département du Contrôle Financier ;
- département des Services Administratifs ;
- -département des Affaires Juridiques et du Secrétariat Général ;
- département Marketing ;
- département des Produits Spéciaux ;
- service des actifs spéciaux.

Chacune de ces Divisions et Départements a des attributions qui lui sont propres.

La BIBE dispose d'un réseau commercial animé par neuf (09) agences dont cinq (05) implantées à Cotonou : Agence la Marina, Agence Jéricho, Agence Dantokpa, Agence Abattoir, Agence Steinmetz ; (1) une à Porto-Novo : Agence KoKoyè ; (1) une à Kraké : Agence Kraké ; (1) une à Savè : Agence Savè et (1) une à Parakou : Agence Parakou. Son siège social est situé au carrefour des trois banques Avenue GIRAN. Organigramme de la BIBE Annexe 1.

4.2.2 Principales attributions des organes et des divisions

L'Assemblée Générale : elle est l'organe suprême de prise de toutes les décisions engageant la vie de la banque.

Le Conseil d'Administration (CA) : organe suprême de direction, elle exerce ses pouvoirs au nom de l'institution et dans la limite de l'objet social. Il définit la politique d'orientation générale de la banque et la transmet à l'Assemblée Générale pour amendement et adoption. Il amende et adopte le budget élaboré par la Direction Générale. En matière de crédit, il est garant de l'approbation de tous les crédits octroyés et délègue donc son pouvoir aux différents comités. Il institue des procédures de contrôle interne, adopte des politiques comptables convenables ainsi que leur application régulière et l'exécution effective de l'objet social.

La Direction Générale : elle a pour rôle :

- de mettre en œuvre la politique d'orientation générale définie par le CA ;
- d'assurer la gestion courante et quotidienne de la banque ;
- de décider de l'octroi de crédit dans la mesure des pouvoirs qui lui sont concédés par le CA ;
- de représenter la banque dans tous les actes de la vie publique ;
- de nommer ses collaborateurs après avis du CA.

Division Gestion Stratégique (DGS) : elle est chargée de l'élaboration du plan, du rappel des axes et priorités stratégiques à long terme, de la présentation des objectifs de recettes et de charges et de la coordination des filiales de la banque.

Division Trésorerie et Relations internationales (DTRI) : elle est chargée de la supervision des opérations de trésorerie et de la gestion des opérations du commerce extérieur ainsi que celle des opérations domestiques. A ce titre, il est chargé de l'exécution des ordres de transfert, de l'exécution des crédits et des remises documentaires, du change manuel, des relations avec les banques correspondantes, de la gestion de la trésorerie en francs et en devises, de l'optimisation de la rentabilité des disponibilités de la banque, du traitement des virements interbancaires et des opérations de compensation et du marché monétaire. Organigramme DTRI (Annexe 2)

Division des Services Généraux (DSG) : elle est chargée de la supervision de la gestion administrative des carrières du personnel et du matériel ainsi que du système de communication au sein de la banque.

Département Audit Interne et Inspection (DAII) : il est chargé du contrôle du respect des procédures ainsi que de la vérification des opérations réalisées par les différentes Divisions et la Direction Générale.

A ce titre, il s'occupe de la sécurité des opérations, des valeurs, des biens et des personnes ; de la bonne application des procédures de la banque ; de la bonne qualité des engagements de la banque ; du respect de la réglementation externe et de l'audit informatique.

Département Opérations domestiques (DOD) : il est chargé de l'animation du réseau d'agences de la banque, du fonctionnement des agences et de la gestion des relations avec la clientèle. Elle prend aussi en charge le plan d'action commercial des agences de la banque.

Département Gestion des Crédits (DGC) : il est chargé de la gestion des études de demandes de concours de la clientèle et de la mise en place des concours accordés.

Département des Risques (DR) : il est chargé du suivi des engagements, de la déclaration à la centrale des risques et la gestion du portefeuille.

Département Technologique Informatique (DTI) : il est chargé de la gestion des équipements informatiques, du traitement des données informatiques, de l'édition des états informatiques, de la codification des données et de la gestion des réseaux.

Département Contrôle Financier (DCF) : il a pour rôle :

- d'élaborer, de réviser et de suivre l'exécution du budget ;
- d'établir les états financiers de fin d'exercice comptable et de comptabiliser les factures fournisseurs ;
- de suivre le respect des ratios prudentiels de la banque et les déclarations nécessaires à la banque centrale et à l'administration fiscale ;
- de régulariser les comptes de la clientèle et les comptes généraux en cas d'erreurs ;
- d'initier les études d'impacts des tarifs appliqués sur la rentabilité de la banque ;
- de contrôler la régularité et la sincérité des écritures passées par les autres divisions ;
- de relever les suspens et faire procéder à leurs apurements.

Département des Services Administratifs (DSA) : il est chargé de la gestion administrative des carrières du personnel et du matériel ainsi que du système de communication au sein de la banque.

Département des Affaires Juridiques et du Secrétariat Général (DAJSG) : il est chargé du recueil et de la formalisation des garanties ainsi que de la gestion du contentieux. Son responsable assure en outre le secrétariat général de la banque et prépare les réunions du

Conseil d'Administration et les assemblées générales des actionnaires. C'est la mémoire de la banque.

Département Marketing et Développement des Affaires (DMDA) : il est chargé de la prospection et du démarchage des nouveaux clients ainsi que de la conception de nouveaux produits bancaires.

Département des produits spéciaux (DPS) : il est chargé de la supervision des activités Money gram et de sa promotion.

Service Actifs spéciaux (SAS) : il est chargé du suivi et du recouvrement des créances en souffrance.

Service Relation Clientèle (SRC) : Il est chargé de la prospection et du démarchage des clients.

CHAPITRE 5 : LA GESTION DE LA TRESORERIE A LA BIBE

Dans ce chapitre, il s'agira de présenter l'analyse du fonctionnement de la trésorerie bancaire au regard de la BIBE. En effet, la trésorerie étant au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise, qu'elles concernent l'exploitation ou les autres activités, est la traduction en terme monétaire de toutes les décisions et opérations de l'entreprise.

5.1 La gestion de la trésorerie extérieure

Il s'agit de la trésorerie de la banque avec l'extérieur. Peuvent être considérés comme extérieur à la banque, tous les correspondants étrangers avec qui elle traite dans le cadre de la réalisation des opérations internationales.

Ce poste a pour objectif d'assurer sous la supervision du responsable de département plusieurs missions à savoir :

- la mobilisation des devises nécessaires au financement des opérations à l'international (transfert, crédit documentaire CREDOC, remise documentaire REMDOC...) ;
- la gestion optimale des avoirs extérieurs de la banque ;
- le suivi des opérations à travers la position des comptes dont dispose la banque auprès de ses correspondants ;
- la gestion du réseau des correspondants et le suivi des relations avec ces derniers.

5.1.1 La mobilisation des devises et les avoirs extérieurs

Il s'agira de développer dans cette partie comment se fait la mobilisation des devises par le trésorier et comment sont gérés les avoirs extérieurs de la banque.

5.1.1.1 La mobilisation des devises

A ce niveau les volumes sont illimités et dépendent des besoins en devises exprimés par les services demandeurs.

La tâche consiste essentiellement en :

- l'approvisionnement des comptes en FCFA à l'extérieur par le biais de la BCEAO (au sein de l'UEMOA) ;
- l'achat de devises (Euro, GBP, USD...) à partir des avoirs en FCFA auprès des correspondants UEMOA et l'approvisionnement des comptes en devises de la banque auprès de ses correspondants européens et américains ;
- la demande de couverture en devises à la BCEAO pour les transferts qui y sont éligibles. La BCEAO met les fonds en Euro sur les comptes de la banque à l'extérieur et débite en FCFA le montant correspondant sur le compte de la banque dans les livres de la banque centrale ;

Le trésorier doit veiller en permanence à ce que soient assurés les règlements nécessaires en monnaie banque centrale, sans que pour autant son encaisse soit pléthorique à la banque centrale ou chez ses correspondants puisqu'elle n'est pas rémunérée.

Il peut choisir de moduler la constitution des réserves obligatoires en fonction de l'évolution des taux d'intérêt et des mouvements qui affectent son compte à la banque centrale.

5.1.1.2 Les avoirs extérieurs

Le niveau de ces avoirs (comptes courants, comptes de dépôts de garantie, placements...) varie et sont exprimés en milliards de FCFA.

La tâche en ce qui concerne la gestion des avoirs extérieurs peut être résumée en plusieurs points :

- la ventilation par virements entre correspondants, de fonds en tenant compte des contraintes de domiciliation des opérations ainsi que de l'impératif de la meilleure rémunération et du moindre coût ;
- le placement ponctuel des excédents nets sur des avoirs extérieurs ;
- la constitution et le suivi des dépôts de garantie pour les opérations de crédit documentaire ;
- la tenue des cahiers de positions par correspondants et par devise ;

- le rapprochement quotidien des soldes extra-comptables et des relevés journaliers envoyés par les correspondants.

5.1.2 Le suivi des opérations sur les comptes correspondants et la gestion des relations de la banque avec l'extérieur

Une devise a toujours cours dans son pays d'origine: le dollar a cours aux Etats-Unis seulement, l'Euro a cours dans les pays de la zone Euro seulement, et le CFA a cours dans la zone UEMOA, etc. Une banque africaine qui souhaite détenir et échanger des dollars devra ouvrir un compte dans une banque américaine ; elle devient cliente de cette banque. La banque américaine est appelée le « correspondant » aux USA de la banque africaine.

5.1.2.1 Le suivi des opérations sur les comptes correspondants

On distingue à ce niveau :

- l'orientation par accord donnée aux services demandeurs (Sections transfert, crédit documentaire, remise documentaire) des opérations sur tel ou tel autre correspondant et leur inscription au cahier de position
- le pointage des écritures sur les différents relevés journaliers et dans les cahiers de position ;
- la prise en compte des flux entrants (virements reçus, intérêts et commissions...) ;
- la régularisation des écarts constatés et des éventuelles réclamations.

5.1.2.2 La gestion des relations correspondants et relations clientèle

La tâche consiste à :

- un contact permanent avec les gestionnaires de comptes pour activer les relations et poser les éventuels problèmes ou formuler les doléances. Il est prévu des visites aux correspondants pour renforcer les relations et créer des familiarités professionnelles qui seront bénéfiques à la banque ;
- faire périodiquement une revue ou une évaluation des performances opérationnelles des correspondants en vue de réorienter les opérations

- suggérer au responsable de la division des solutions dans l'intérêt de la banque (mise en veilleuse des opérations sur un correspondant, élargissement sur un autre correspondant, l'ouverture de nouveaux comptes...) ;
- procéder à une revue périodique au niveau des principaux clients en opérations internationales à travers des contacts et des visites.

5.2 La gestion de la trésorerie interne

Il s'agit ici de la gestion de la liquidité locale. La gestion de la trésorerie interne se distingue de la gestion de trésorerie classique d'une part par la nécessité de prendre en compte des flux souvent plus nombreux et d'autre part le fait que ces flux peuvent être libellés en devises. A ce niveau, le trésorier intervient sur le marché monétaire. C'est le marché sur lequel se rencontrent l'offre et la demande de capitaux à court terme. Autrement, il permet le rapprochement direct de l'offre et de la demande des capitaux à court terme. Globalement la gestion de la trésorerie interne consiste en l'intervention selon le cas du trésorier dans les deux grands compartiments du marché monétaire : le marché interbancaire et le marché monétaire au sens large.

5.2.1 Les opérations du marché interbancaire

Ce marché réservé exclusivement aux établissements de crédit permet au trésorier de prêter ou d'emprunter la liquidité qui lui faisait défaut. Par exemple au terme de la compensation s'il se dégage un solde débiteur à couvrir, le trésorier peut recourir à l'emprunt auprès des autres banques afin d'éviter l'éviction de sa banque de la compensation.

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

Le marché monétaire a conféré au marché interbancaire un rôle central dans le recyclage des liquidités bancaires de l'UEMOA, l'objectif étant de réduire davantage la pression sur la monnaie centrale qui doit garder son caractère de ressource d'appoint. Il confère aux intervenants une grande liberté quant aux choix des activités des contreparties,

des taux et des supports des opérations sur mesure. Ces opérations sont en général effectuées en blanc, sans aucune garantie basées à priori sur la confiance. La crédibilité et la solidité de la situation financière de l'emprunteur est également prise en compte. Cependant, il est relevé des cas de garantie constituée.

La BIBE, de part nos investigations, fut un acteur régulier du marché interbancaire. Mais aujourd'hui, suite à des difficultés de trésorerie, elle est presque totalement absente de ce marché.

5.2.2 L'adjudication ou le marché des enchères

Le marché des enchères régionales se déroule par voie d'adjudication à taux variables dite à la hollandaise, ouverte soit aux offreurs, soit aux demandeurs de ressources selon les procédures de pension. Ainsi, les injections brutes de liquidités de la BCEAO s'effectuent sur appel d'offres pour des prises en pension adressées aux demandeurs de ressources tandis que les reprises brutes de liquidités s'effectuent par appel d'offres pour des mises en pension adressées aux offreurs de ressources. Les adjudications sont périodiques et tiennent compte de l'évolution prévisible de la liquidité bancaire.

L'adjudication pour le trésorier, consiste à préciser le montant de son intervention et le taux d'intérêt souhaité. Les soumissions peuvent être sans limitation fractionnées en plusieurs tranches assorties de taux d'intérêt différents.

Le volume maximum des injections ou des reprises brutes de liquidités est annoncé à l'avance par la BCEAO. Il est déterminé de manière à s'assurer que le niveau de la liquidité bancaire demeure compatible avec les objectifs de la politique de la monnaie et du crédit.

Les concours du marché monétaire sont consentis par la BCEAO sous forme de prise en pension d'effets et de titres publics ou privés admissibles au refinancement de la BCEAO. Les concours au trésor national sur le marché sont adossés à des obligations cautionnées souscrites par des signatures solvables ainsi qu'à des valeurs et titres de créances négociables admissibles en support des refinancements de l'institut d'émission.

La procédure de prise en pension s'appuie sur un transfert des supports à l'institut d'émission. Par conséquent les emprunteurs potentiels sur le marché monétaire sont invités à laisser une permanence en dépôts suffisants à la BCEAO, des effets ou titres admissibles au financement de la BCEAO.

Les soumissions des intervenants de toute l'union sont centralisées et exécutées au siège de la Banque Centrale, le jour suivant celui de dépôt des soumissions.

Les soumissions sont classées sans l'ordre croissant des taux d'intérêt pour les reprises brutes de liquidités et dans l'ordre décroissant des taux d'intérêt pour les injections brutes de liquidités. Il est ensuite procédé à la détermination des soumissions retenues, en commençant par la première soumission dans l'ordre du classement, soit celle assortie du taux d'intérêt le plus bas pour les reprises brutes de liquidités ou du taux d'intérêt le plus élevé pour les injections brutes de liquidités. Le taux d'intérêt correspondant à la dernière offre retenue est appelé taux marginal et correspond au taux maximum lorsqu'il s'agit de reprise brute, de liquidités, et au taux minimum lorsqu'il s'agit d'injection brute de liquidités.

De nos investigations, il ressort que la participation de la BIBE sur le marché des enchères régionales est presque inexistante ; ce qui serait dû à la politique mise en œuvre dans le cadre de sa restructuration.

Cette technique d'adjudication permet au trésorier de renforcer la liquidité de la banque en cas de besoin ou de déficit de trésorerie. Autrement, compte tenu de la politique d'investissement de la banque, le trésorier peut être amené à participer aux enchères afin de bénéficier de la liquidité offerte par la BCEAO.

5.2.3 La gestion de la caisse centrale de la banque

La tenue de la caisse centrale de la banque est confiée au caissier central qui dépend de la section trésorerie interne et qui a plusieurs missions à remplir. Il doit :

- surveiller, superviser et contrôler toutes les transactions en espèces et en devises effectuées dans les agences et au siège ;

- veiller à la mise en place des dispositions utiles pour le transport des fonds entre les agences, le siège et la BCEAO ;
- offrir des services de caisse aux clients de la banque ;
- maintenir le niveau des réserves de fonds dans les limites des couvertures d'assurance de chaque agence ;
- commander et gérer le stock des autres devises ;
- approvisionner les agences en devises ;
- assurer les remises et les expéditions de chèques étrangers et les statistiques hebdomadaires des opérations ;
- passer les écritures comptables relatives aux opérations

Le caissier central sert de relai entre les différentes agences et le trésorier qui, surveille les encaisses des agences, leurs différents flux et les incite à rechercher des ressources à moindre coût. Il les oriente dans la mobilisation des ressources, fait l'arbitrage et décide des taux de rémunération des dépôts, puis juge de l'opportunité des placements et de l'emploi des ressources.

Si les agences ne font pas de dépôts, le niveau des ressources à la BCEAO baisse et si cette baisse devient récurrente, la banque pourrait se retrouver en dessous des réserves obligatoires et par conséquent subir des pénalités.

Par contre, si les agences mobilisent suffisamment des ressources, des versements sont faits sur le compte de la banque à la BCEAO et la banque dispose de ressources pour faire des placements et octroyer des crédits.

5.2.4 L'élaboration de divers états

5.2.4.1 La position quotidienne de la trésorerie

La gestion quotidienne de la Trésorerie, qui implique l'accomplissement d'un certain nombre d'opérations spécifiques, a pour objectif la prévision des ressources et des emplois de trésorerie. Elle présuppose un inventaire exhaustif des flux financiers externes de la banque (in et out) ayant une incidence sur la trésorerie : la connaissance des positions de change, de l'état journalier de toutes les caisses, des soldes de tous les comptes NOSTRI et LORI, de

l'état des différents transferts et virements émis et reçus. Il s'agit alors de pouvoir anticiper sur les paiements à faire (en espèce, par virement, par compensation ou à l'international – Crédit documentaire et Remise documentaire), et sur les encaissements à recevoir. Ce qui suppose une synergie permanente avec les services qui sont en relation avec la clientèle pour avoir le maximum d'informations nécessaires.

Dans le but de liquider des suspens existant du point de vue comptable, un certain nombre d'opérations interviennent. On peut citer entre autres : la régularisation comptable des opérations de retrait et de versement des espèces à la banque, le traitement des opérations d'achat et de vente des devises pour le compte des clients, l'ajustement des comptes, le rapprochement bancaire du compte de la banque et des autres comptes NOSTRI, le suivi des positions de change, la régularisation des comptes de compensation, le traitement des virements et transferts, la gestion des comptes LORI...etc.

A travers cet état, le trésorier passe en revue les différentes opérations réalisées sur son compte à la BCEAO au cours de la journée en vue de la détermination du solde de son compte et sa comparaison avec le relevé des comptes. Cet état vise à permettre de relever les opérations en suspens et de surveiller la position quotidienne de trésorerie. De même, il permet d'identifier et de prévenir d'éventuelles difficultés de trésorerie.

Le trésorier doit donc prévoir quotidiennement et pour toutes les dates futures, en fonction des « tombées » à venir d'actifs et de passifs, l'ensemble des « entrées » et des « sorties » de fonds à la banque centrale, découlant des soldes de compensation, des mouvements de billets, des achats et ventes de devises et calculer le solde prévisionnel créditeur ou débiteur (Christian DESCAMPS. Jacques SOICHOT 2002 P :174)

5.2.4.2 Le tableau Emplois-Ressources

A travers ce tableau, le trésorier s'assure que l'équilibre entre les types de ressources financières et les types d'emplois financiers est tel qu'il n'y ait pas de risques d'insolvabilité ou d'illiquidité, tout en optimisant la rentabilité générale.

Il devrait consister à ajuster les ressources par exemple en limitant les écarts de durée par des refinancements adaptés ; à diversifier tant les sources de fonds que les emplois ; à veiller à ce que les capitaux propres soient suffisants pour absorber les pertes éventuelles.

Il existe dans ce domaine, des règles sous forme de ratios prudentiels à respecter.

5.2.5 La gestion du portefeuille des obligations et des titres

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

Dans le cadre de sa politique d'investissement, le trésorier est amené à constituer un portefeuille de titres dont la gestion a été externalisée auprès de la filiale BIBE FINANCE AND SECURITY (BFS). Cette filiale, fait un reporting régulier au trésorier et au Département des Services Financiers (DSF) chargé de passer les écritures comptables y relatives moyennant un coût négocié entre la banque et la BFS.

Si BFS identifie des opportunités de placement, il en fait part au trésorier qui les analyse. Ce dernier se charge d'étudier les offres (bons, obligations etc.) en tenant compte du niveau de la liquidité, des échéances diverses et de faire des propositions à la Direction Générale qui décide.

Une fois l'accord marqué, le trésorier procède aux formalités administratives et confie la gestion à la BFS qui se charge de veiller aux échéances et au service des intérêts. Il est utile de noter que cette gestion par BFS répond à une volonté de la Direction Générale de bénéficier des services de cette filiale qui est une structure spécialisée.

Autrefois, la gestion du portefeuille était assurée par le trésorier. Cependant, il suit aussi les échéances, recalcule les intérêts et relance si besoin la BFS pour le respect des termes du contrat.

De l'étude de la gestion de la trésorerie de la BIBE, nous procéderons dans le chapitre suivant à son analyse critique et aux recommandations.

CHAPITRE 6: DE L'ANALYSE CRITIQUE DE LA GESTION DE TRÉSORERIE AUX RECOMMANDATIONS

Nous présenterons dans ce chapitre les résultats de notre travail, et suivra l'analyse des résultats de notre étude. Pour finir, nous proposerons des suggestions pour l'optimisation de la trésorerie à la BIBE.

6.1 Analyse critique de la gestion de la trésorerie

Nous partirons d'une étude comparative des produits issus de la gestion de la trésorerie afin d'en déduire les faiblesses et menaces pour aboutir à des approches de solution.

6.1.1 Gestion de la trésorerie internationale

Les différentes opérations réalisées au niveau de cette section génèrent des produits que nous avons récapitulés dans le tableau ci – après :

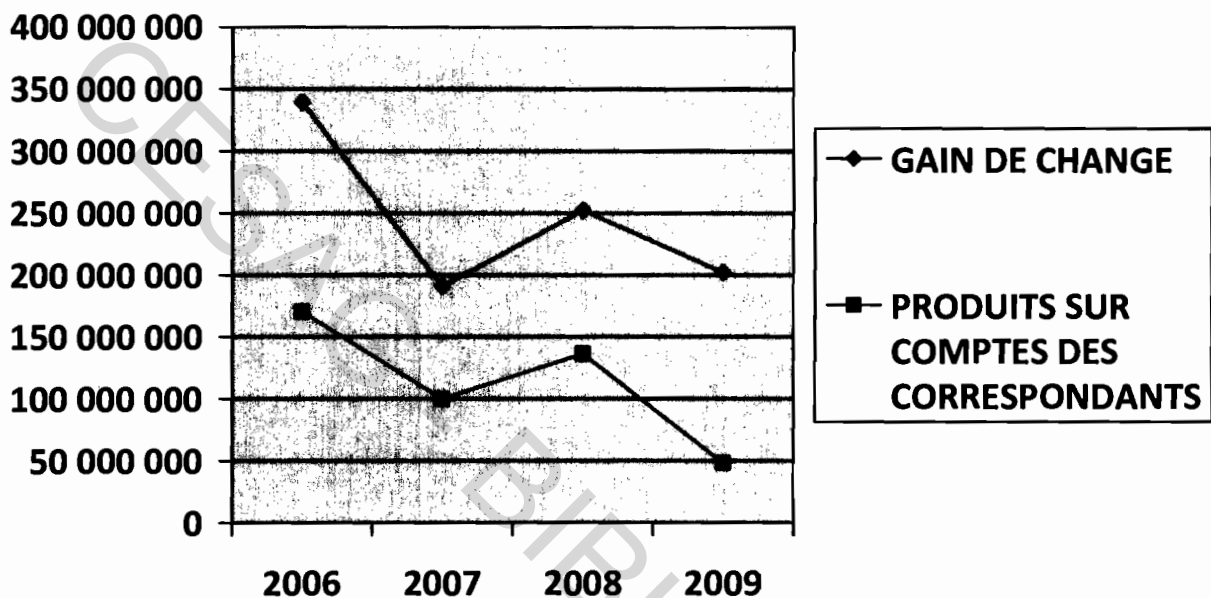
Tableau n° 1 : Tableau des diverses recettes internationales

ELEMENTS	2006	2007	2008	2009
GAIN DE CHANGE	339 178 765	190 665 525	252 504 556	201 978 209
PRODUITS SUR COMPTES DES CORRESPONDANTS	170 314 435	99 815 832	136 251 548	48 280 624

Source : Nous-mêmes (Conception à partir des données Recueillies du rapport d'activité de 2008)

De l'analyse du tableau, il ressort que les gains de change ont connu une tendance baissière sur la période et n'ont jamais pu atteindre le niveau de 842 752 850 FCFA depuis 2004.

Figure n°3 : Courbes illustrant l'évolution des recettes



Source : Nous-mêmes

De nos investigations, plusieurs motifs soutiendraient cette évolution. Avant de les énumérer, il est opportun d'explicitier les expressions : gains de change et produits sur comptes des correspondants.

- Les gains de change sont les produits issus de la vente et l'achat de devises. Lorsque le cours de vente est supérieur au cours d'achat, on parle de gain de change. Par contre, si le cours de vente est inférieur au cours d'achat, il se dégage une perte de change.
- Les produits sur comptes des correspondants sont des intérêts perçus sur comptes détenus par la banque auprès de ses correspondants.

Nous avons relevé que la banque s'approvisionne en devises (USD-EUR-GBP) auprès d'une part, de correspondants africains et d'autre part de la banque centrale mais également grâce aux divers virements reçus sur ses comptes chez les correspondants.

La difficulté de la banque réside dans la mobilisation de ces devises à tout moment en vue de la couverture des différentes opérations à l'international.

Il faut noter que le Bénin ne produit pas assez de biens à l'exportation. De plus, les recettes de l'Etat béninois étant essentiellement fiscales, nous avons une balance commerciale déficitaire. Autrement dit, le pays connaît peu de rentrées de devises qui sont insuffisantes pour couvrir les besoins exprimés. Pour ne pas entretenir des positions courtes en devises, les banques sont donc contraintes à rechercher d'autres sources d'approvisionnement et des lignes de crédit auprès de leurs correspondants..

Comme faiblesse, nous avons constaté la difficulté du trésorier à maîtriser les événements pouvant modifier le cours des devises fluctuantes comme le dollar, la livre sterling, etc.

S'agissant du risque de change dont le risque est estimé à 10, vu le délai de couverture des besoins exprimés qui varie entre 2 et 15 jours, le risque à ce niveau est très fréquent et peut être estimé à 6 donc au-delà de la moyenne qui est de 5. Le trésorier doit s'organiser dans ce cas pour acheter les devises à temps selon les besoins ponctuels des clients pour ne pas augmenter le niveau des pertes de change.

Au-delà de toutes les raisons énumérées ci-dessus, nous avons relevé comme principal motif justifiant la baisse des gains de change, la baisse du volume des opérations. Cette régression pourrait s'expliquer par la perte de certains clients au profit de la concurrence qui est de plus en plus acerbe et très agressive.

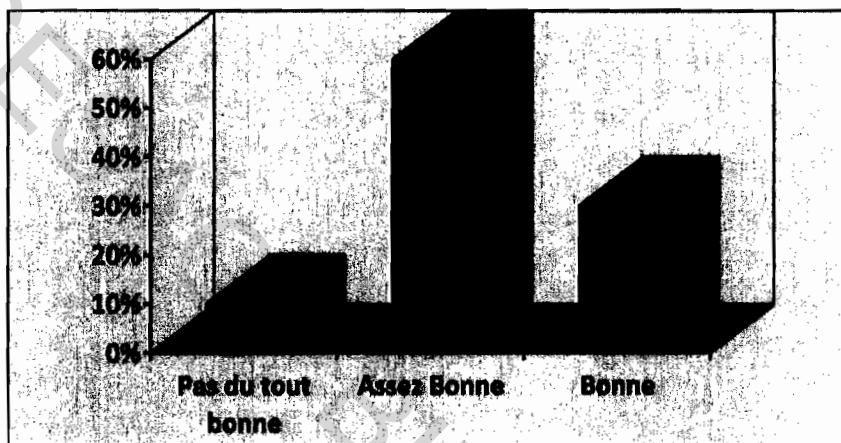
De façon générale, la satisfaction des clients par rapport à leur banque est la suivante :

- Pour 30% de la population étudiée, la satisfaction est bonne

- Pour 60% de la population étudiée, la satisfaction est assez bonne
- Pour 10% de la population étudiée, la satisfaction n'est pas du tout bonne

Schématiquement, nous avons :

Figure n° 4 : Diagramme représentatif de l'appréciation des clients



Source : Nous-mêmes Données recueillies du questionnaire à l'endroit des clients

Eu égard à cette figure et en nous référant au niveau de risque total concernant les clients estimé à 8, le risque peut être au niveau 3 donc en dessous de la moyenne qui est de 4. Le trésorier n'a pas à trop s'inquiéter mais doit faire en sorte pour motiver et améliorer le pourcentage de 10% qui a une mauvaise appréciation de la banque.

De même, les comptes des correspondants ont enregistré des produits de plus en plus insignifiants à cause d'une part, de la crise financière qui a engendré la baisse des taux de rémunération, et, d'autre part, la fermeture de certains comptes sur le marché international.

Face à la rareté des devises sur le marché, certains ordres d'une urgence confirmée sont exécutés dans l'attente de la mobilisation des devises en vue de leur couverture. Cette pratique peut occasionner des intérêts débiteurs sur les comptes de correspondants et de

graves préjudices comme l'ont souligné de nombreux clients qui ont répondu à certaines de nos questions.

Comme autre difficulté liée à la mobilisation des devises, nous avons remarqué la réticence de nombreux clients à fournir les pièces exigées par la BCEAO pour la couverture des ordres en devises. La moitié des ordres de transferts reçus à la section Relations Internationales connaissent un retard d'exécution dû à l'absence de pièces nécessaires à leur traitement. La BCEAO met normalement les devises à disposition sur les comptes de la banque auprès des correspondants et débite en FCFA les comptes de la BIBE dans ses livres. De plus, l'appartenance de la Banque Internationale du Bénin (BIBE) à un groupe comme UNION BANK ne lui profite pas encore en matière de mobilisation en devises.

La mobilisation des devises n'est cependant pas une chose aisée dans la mesure où elle exige au trésorier un minimum de connaissances théoriques et une certaine maîtrise des marchés.

L'incapacité de la banque à exploiter en temps réel les opportunités du marché des devises peut causer d'importants préjudices aux clients sur le plan monétaire et financier. Par exemple, pour un client à qui la banque ouvre un crédit documentaire sans confirmer dans un délai raisonnable. Le client sera amené à proroger l'échéance avec frais pour le correspondant de la banque, et pour le correspondant de cette dernière ; ce qui renchérit le coût de revient des marchandises. La date d'arrivée des marchandises étant prorogée, le client peut tomber en rupture de stock et donc rater des opportunités de ventes ou de livraison. Dans ce cas de figure, le client peut saisir les juridictions compétentes en vue d'obtenir réparation des préjudices subis par le fait de la banque. Cela fait une mauvaise publicité à l'institution car un client mécontent peut en faire partir plusieurs autres.

Aussi, nous avons remarqué qu'il n'y a en place pour le trésorier, ni des programmes de formation, ni des programmes de recyclage, ni des mesures d'incitation pour ce dernier vu les risques liés à son métier et ceux qu'il prend pour le compte de la banque. Outre ces éléments, le trésorier ne dispose d'éléments techniques adéquats lui permettant d'optimiser à temps plein et de manière efficace la trésorerie de la banque.

6.1.2 Au niveau de la trésorerie interne

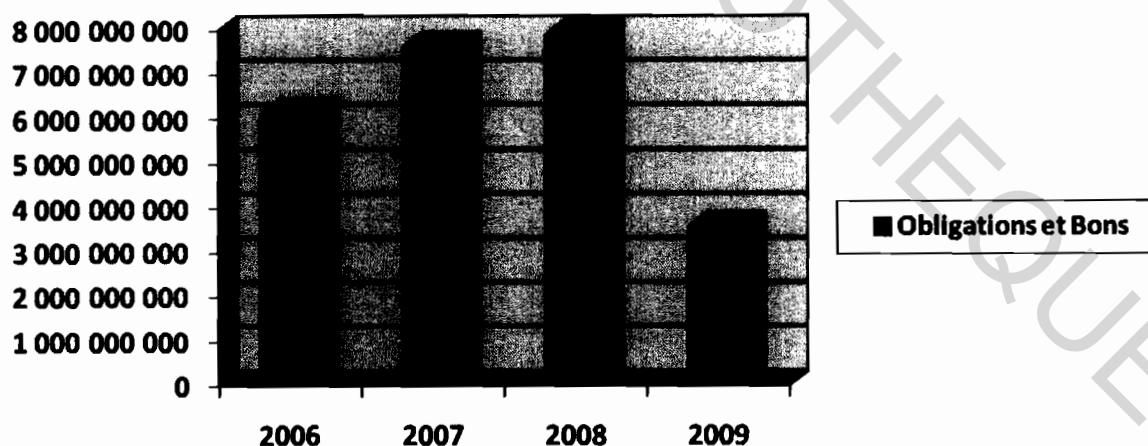
Tout comme la trésorerie internationale génère des produits qui viennent conforter le Produit Net Bancaire, les opérations initiées dans cette section sont génératrices de produits non moins négligeables pour la banque. Nous n'avons pu obtenir les données y relatives ; toutefois, nous nous contenterons de commenter le tableau ci-dessous qui enregistre l'encours des titres détenus en portefeuille en fin d'année.

Tableau n° 2 : Obligation et bons

ELEMENTS	2006	2007	2008	2009
Obligations et Bons	6 120 154 501	7 620 154 501	7 887 305 714	3 571 250 000

Source : Nous- mêmes (Données Recueillies)

Figure n° 5 : Diagramme illustratif de l'évolution des obligations et bons de la banque



Source : Nous-mêmes (Conception à partir des rapports annuels d'activités)

De la lecture de ce tableau, le constat général révèle que le portefeuille des titres est caractérisé par une baisse marquée de 41,64% sur la période. En raison des règles du secret professionnel qui nous ont été opposées, nous n'avons pas pu obtenir le détail des rubriques ci-dessus citées. Toutefois, nous sommes parvenus malgré tout à produire ces comparaisons qui ne sont pas très affinées.

La gestion de la trésorerie locale repose essentiellement sur celle de la liquidité locale c'est-à-dire du FCFA soit des comptes de la banque auprès de la BCEAO soit auprès des autres banques de la place.

La mission du trésorier consiste dans ce cas à rechercher des ressources à moindre coût pour des emplois sécurisés afin d'en dégager une marge suffisante pour la banque. Cette partie de la trésorerie conduit à faire de l'arbitrage avant d'investir mais aussi à gérer des tensions de trésorerie.

En ce qui concerne les opérations sur le marché interbancaire et le risque de liquidité dont le niveau de risque est estimé à 10. Il est à la BIBE de 0 c'est-à-dire qu'il n'y a aucun risque car depuis certaines années la banque n'intervient plus sur le marché.

Nous avons constaté que la banque dispose des titres encore libres et lorsqu'il arrive qu'elle se retrouve dans des difficultés de trésorerie, ne s'en sert pas pour renflouer sa trésorerie et est frappée des pénalités sur réserves obligatoires alors que son portefeuille de titres est composé en grande partie de valeurs admises en refinancement auprès de la BCEAO. Nous estimons que ces supports dont dispose la banque devront servir de garantie pour sa participation aux enchères régionales et même au marché interbancaire.

S'agissant de l'établissement des divers états dont le risque est estimé à 5, nous avons constaté que malgré ses nombreuses attributions, le trésorier de la banque élabore ses états avec rigueur nonobstant les quelques irrégularités de chiffres observées. Le risque peut donc dans ce cas être estimé à 1,5 donc en dessous de la moyenne qui est le seuil d'alerte.

Aussi, avons nous remarqué que la banque souscrit de moins en moins aux bons et obligations mis sur le marché par les divers Etats et autres entreprises quand bien même elle

dispose de ressources oisives. Il faut noter que le marché monétaire est dominé actuellement par les programmes d'émission des Etats de l'Union dans le cadre de la diminution de leur dette intérieure, ce qui constitue une opportunité que la BIBE pourrait saisir.

Le risque de taux est très faible à la BIBE car les placements sont rarement effectués et lorsqu'ils le sont la BFS contrôle les activités du trésorier ; le risque peut être estimé à 3.

La trésorerie n'est pas dynamique quand les ressources ne sont pas transformées en emplois. Il manque d'initiatives en termes de recherche de rentabilité dans cette section de la trésorerie. La remarque générale est que des objectifs en terme de rentabilité ne sont fixés à aucun agent : ce qui augure peut-être du manque de dynamisme constaté. La dynamique d'une trésorerie dépend de celle imprimée par son trésorier mais surtout par sa Direction Générale.

L'évasion massive des dépôts est causée et entretenue par une baisse du niveau des activités. Les relations de toutes catégories ont déserté les guichets de la banque à cause de la concurrence qui est devenue de plus en plus agressive mais aussi à cause de la non satisfaction des uns et des autres.

S'agissant du déséquilibre Emplois/Ressources, notons que cela favorise la crise de liquidité observée le long des années et qui justifie peut être le constat que la banque ne recherche que des solutions ponctuelles en vue de faire face quotidiennement aux tensions de trésorerie. C'est peut-être la dynamique de la trésorerie qui l'impose mais nous avons constaté qu'une politique de trésorerie à moyen et long terme n'existe pas à la BIBE.

6.2 Recommandations

L'amélioration de la gestion de la trésorerie niveau suppose la résolution d'un certain nombre de problèmes. Cependant l'éradication des causes se trouvant à la base des différents problèmes identifiés ne pourra être complète que si certaines dispositions sont prises pour garantir une efficacité des solutions à mettre en œuvre.

C'est dans cette logique que nous proposons de faire quelques recommandations à l'endroit de la BIBE. Certes, ces recommandations sont pour la plupart d'entre elles connues

de la banque. Seulement, nous estimons que c'est l'occasion de les réitérer afin que les agents de banque veillent à leur application correcte, ce qui permettrait une meilleure appréhension de la gestion de la trésorerie et à une gestion optimale de la banque

Il s'agira donc d'édicter les recommandations d'ordre général et celles d'ordre spécifique.

6.2.1 Recommandations d'ordre général

Des observations et analyses faites, il ressort que certaines dispositions d'ordre général doivent être prises.

La banque doit entre autres :

- bâtir un portefeuille de clientèle stable pour garantir une base de revenus et améliorer le taux de fidélisation;
- améliorer le niveau des revenus dans tous les compartiments d'activité de la division de la trésorerie par une analyse du rendement des opérations qui y sont effectuées ;
- améliorer la qualité des prestations actuelles et relancer les activités au quotidien ;
- éviter les affectations fantaisistes à plein temps qui ne favorisent pas une bonne passation de service, une bonne transmission des connaissances et données utiles pour la bonne continuation des activités et une certaine stabilité dans la banque ;
- envisager les moyens pour intégrer dans le système informatique le découpage, tout au moins des entités du siège, notamment les deux entités opérationnelles (DTRI et DGC) et les autres entités en vue d'enregistrer les informations financières relatives à chacune d'elle et de faciliter ainsi l'évaluation de leur faculté contributrice au résultat du siège ;
- redynamiser certains départements dans le cadre de sa restructuration. Il s'agit des départements :

- Marketing et Communication
- Conception de Nouveaux Produits et Stratégies Bancaires
- Contrôle de Gestion et d'Audit Interne en vue de l'évaluation des coûts de la rentabilité de chaque activité, service rendu ou à rendre, département ou métier bancaire
- Diversification technologique.

6.2.2 Recommandations relatives à la Gestion de trésorerie

Dans cette partie, nous allons distinguer la trésorerie extérieure et la trésorerie interne.

6.2.2.1 Recommandations sur la Trésorerie Internationale

A ce niveau, nos recommandations tournent autour de :

- La formation du chargé de la trésorerie : à ce jour, la trésorerie de la BIBE est assumée par un seul agent titulaire d'une licence en banque et finance (BAC+3) encore sous un contrat à durée déterminée. Il occupe actuellement ce poste sans une formation et sans un stage dans ce domaine. Ceci dénote la légèreté qui caractérise ce département. Il est donc loisible de recommander que le trésorier soit soumis à des formations adéquates et sur mesure afin de relever les défis du métier. Il s'agira de l'inscrire à des cours professionnels, à des séminaires voire des stages pratiques auprès des correspondants afin de relever et renforcer ses capacités et aptitudes intellectuelles. Il est à remarquer que la banque a suspendu l'inscription de ses agents aux différentes formations professionnelles telles que l'Institut Technique de Banque, le brevet bancaire et tend à adopter une politique de formation à l'interne. Cet état de chose, à notre avis ne garantit pas une réussite car le métier bancaire est en perpétuelle évolution et les cadres à l'interne ont aussi besoin de formation ou de recyclages.
- L'abonnement de la banque à un moteur d'information tel que REUTERS ou BLOOMERG qui diffusent en temps réel des nouvelles économiques, financières et

politiques. De même, il offre l'occasion de disposer des cours de devises et des différentes cotations des autres trésoriers en temps réel.

Nous avons relevé que le trésorier s'informe à partir de l'internet qui, n'offre pas autant d'avantages comparé au REUTERS, qui malgré qu'il reste onéreux demeure très utile voire indispensable pour un trésorier.

- La mise en place d'une politique qui permet au trésorier de visiter ses correspondants afin de nouer des contacts d'affaires et entretenir les relations. Le métier de trésorier est avant tout basé sur les relations humaines, des contacts et la confiance. L'entretien des relations est tout aussi important qu'il permet de débloquent des situations difficiles. Par exemple, en cas de rareté de devises sur les marchés, le trésorier doit pouvoir faire recours à certaines relations sûres qui pourront lui venir en aide quelque soit la difficulté. Ce secours est dû aux relations et contacts parfois personnels tissés par la communication, les échanges, les rencontres au-delà parfois des lieux de travail.
- La trésorerie comme nous l'avons souligné plus haut et d'une délicatesse avérée et il importe que la banque investisse dans le recrutement de cadres qui ont des expériences confirmées dans ce département afin de maîtriser les risques et savoir prendre les décisions adéquates en temps réel.
- La BIBE à travers sa direction et son trésorier doit opter par la négociation des lignes de crédit auprès des correspondants afin de faciliter l'exécution des ordres (Transfert, Crédit documentaire, Remise documentaire etc.) et palier un temps soit peu aux pénuries. Ceci participera de la célérité dans le traitement des ordres et la satisfaction de la clientèle qui manifeste de plus en plus son mécontentement.
- La recherche d'autres sources d'approvisionnement en devises car leur rareté cause de nombreux préjudices à la banque. Il importe donc que la banque à travers le département Marketing et ses apporteurs d'affaires, démarche des sources telles que : les institutions, les ambassades, les groupes pétroliers, les exportateurs ; ce qui lui permettra de bénéficier de recettes d'exportation.

- La reprise de l'activité de change manuel qui est génératrice de revenus non moins négligeables est indispensable d'une part pour l'image de l'institution bancaire, et d'autre part car elle contribuerait énormément dans le Produit Net Bancaire (PNB). De nos jours, la part des commissions dans le PNB représente en général 60%. ; ce qui n'est pas le cas à la BIBE. Il faudra donc renverser la tendance en développant les nouveaux métiers bancaires tels que la monétique, l'assurance.
- L'appartenance de la BIBE au groupe UNION BANK devrait être mise à profit afin de négocier et gagner de gros marchés à financer en pool bancaire si possible. Au cas où la capacité financière de la banque serait insuffisante, cette appartenance devrait servir de garantie dans certaines grosses opérations bancaires, et négociation de contrats ; ce qui n'est pas encore le cas.

6.2.2.2 Recommandations sur la Trésorerie Interne

A ce niveau, les solutions que nous proposons pour l'optimisation sont :

- que l'accent soit mis sur la gestion ALM et cela passe d'abord par une formation. La gestion ALM dans une banque est de nos jours d'une importance très capitale et consiste à :
 - ajuster les ressources par exemple en limitant les écarts de durée par des refinancements adaptés ;
 - utiliser des dérivées permettant « d'assurer » les risques notamment des swaps qui échangent des flux d'intérêts à taux variables contre des flux d'intérêts à taux fixe ;
 - couvrir le risque de change notamment par des stratégies de forward ou de dérivées ;
 - diversifier aussi bien les sources de fonds que les emplois ;

- veiller, comme pour toute entreprise, à ce que les capitaux propres soient suffisants pour absorber les pertes éventuelles.

La gestion ALM permet de maîtriser notamment les risques de transformation, de taux, de change, de portefeuille, la trésorerie négative.

Nous avons relevé que le trésorier ne participe pas au comité Emplois/ Ressources qui se tient rarement ; ce qui est contraire au principe de la gestion ALM car c'est lui qui devrait convoquer cette réunion, participer et relever les directives des autres membres du comité, voire orienter, justifier certains choix et faire des propositions.

- procéder à la recapitalisation afin de rétablir les équilibres de trésorerie et sortir de la crise de liquidité ;
- rebâtir la base des dépôts pour soutenir les financements ;
- ouvrir le capital de la banque au public en vue de la recapitalisation et trouver des ressources moins onéreuses pour renforcer la liquidité de la banque. Ceci lui permettra de se conformer aux exigences des autorités monétaires de porter le capital à 15 milliards de FCFA ;
- après avoir procédé à la recapitalisation comme l'a recommandé la commission bancaire, les équilibres de la trésorerie seront rétablis et la banque devra s'investir dans la reconstitution d'un portefeuille de titres conséquents en vue de désormais participer dorénavant aux enchères régionales qui offrent à travers la BCEAO de la liquidité.

Il faut insister sur les moyens de garantir la liquidité car toute action ou opération est initiée à partir de la liquidité (les devises et placements sont effectués à partir de la monnaie locale).

Il est à noter que la banque entretient d'énormes créances en souffrances qui s'établissent à plus de 15 milliards de FCFA. Ceci explique en grande partie les problèmes constatés et

donc, pour sortir de sa crise de trésorerie, la BIBE devra entreprendre des actions de recouvrement.

Cela consistera à :

- appliquer la procédure de recouvrement en vigueur dans la banque ;
- confier les dossiers en souffrance à des agences habilitées pour le recouvrement c'est-à-dire les agences spécialisés dans le recouvrement ;
- soigner les nouveaux crédits en respectant les procédures en vigueur en matière d'octroi de crédit.

Si elle réussit à recouvrer la moitié de ses créances en souffrance, elle disposera d'une part de liquidité pour financer plus facilement les opérations de la clientèle et d'autre part, cela corrigera les chiffres et participera ainsi au respect des normes prudentielles édictées par la banque centrale.

CONCLUSION GENERALE

Pour pouvoir satisfaire à leur besoin de financement, les entreprises, plus particulièrement les PME, s'adressent généralement au système bancaire. Sont considérées comme banque, les entreprises qui ont pour profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèques ou virement et qu'elles emploient, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en opération de crédit ou de placement.

La gestion de trésorerie est une gestion d'anticipation, et non une gestion de réactivité. Elle implique de comprendre parfaitement le cycle d'exploitation spécifique à l'entreprise et de connaître avec précision ses principales échéances. Le plan de trésorerie doit récapituler rigoureusement les prévisions d'encaissements et de décaissements afin de permettre au trésorier d'anticiper les besoins de financement ou bien de placements. En réalité, l'optimale théorie d'une trésorerie « zéro » est difficilement réalisable en entreprise. Le but n'est pas de dégager du cash avec ses disponibilités mais de contrebalancer ses charges financières, et de sécuriser les marges commerciales acquises par l'entreprise. L'optimisation de la trésorerie bancaire, quant à elle regroupe la gestion externe et interne de la banque. Le trésorier de banque veille à la réalisation de plusieurs opérations dont celles de couverture, d'arbitrage et de spéculation.

Cette étude consacrée à la trésorerie de la BIBE nous a permis d'identifier les diverses difficultés que nous avons identifiées lors de notre stage et que nous avons analysé puis apporté des recommandations.

Les problèmes identifiés et qui ont entravé l'optimisation des activités génératrices de revenus de la banque sont :

- le défaut de découpage des entités du siège en centres de responsabilité ;
- l'absence d'outils de mesure des performances tels que les tableaux de bord de gestion et le manuel de procédure;

- l'évasion massive des clients et l'inexistence d'outils performants à la disposition du trésorier ;
- la faible délégation des pouvoirs au sein de la banque.

A la section trésorerie plusieurs constats ont été faits et des difficultés ont été identifiées au niveau de la division trésorerie interne et externe notamment en ce qui concerne la pratique des opérations quotidiennes y relatives.

Après avoir expliqué la pratique des activités quotidiennes de trésorerie, nous les avons analysées par section puis avons formulé des recommandations pour aboutir à une optimisation de la trésorerie à la BIBE.

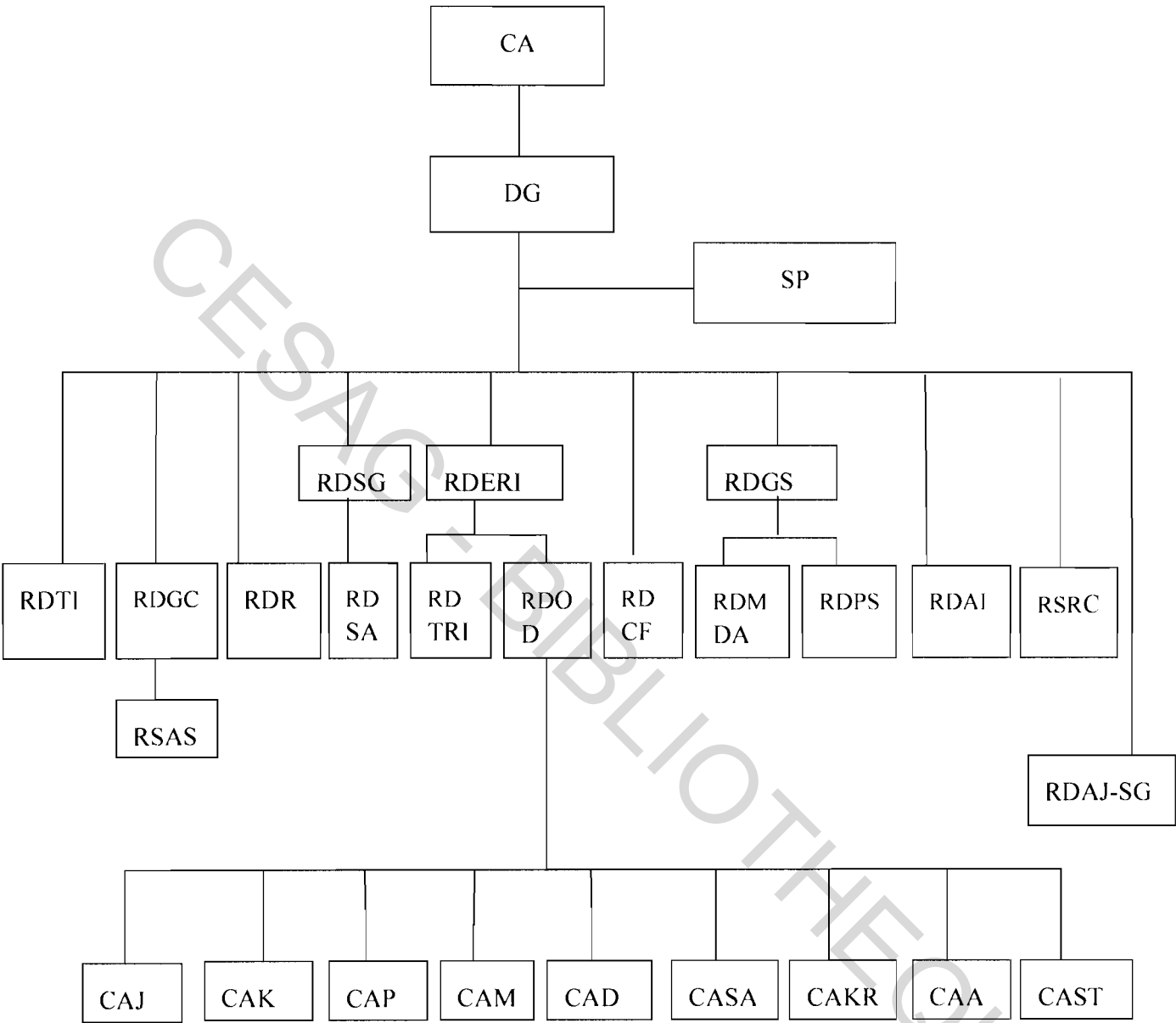
Cependant, il convient de noter que même s'il existe une gestion de trésorerie à la BIBE, cette dernière est encore embryonnaire et est à très court terme.

La Direction Générale devra définir une vision globale et assurer sa déclinaison en objectifs prioritaires. Pour ce faire, différents contrats d'objectifs seront signés avec les responsables des différentes entités notamment les entités opérationnelles qui auront désormais des obligations de résultats. Toutes les ressources humaines doivent travailler ensemble tels des maillons d'une chaîne. Cette chaîne de valeurs ne sera pas brisée si chacun (managers stratégiques, managers opérationnels, chefs d'agence, informaticien, conseiller clientèle) se donnent les moyens de réussir. L'atteinte des objectifs individuels permettra d'atteindre l'objectif global de fidélisation et de rentabilité.

Aussi, la banque doit profiter de son appartenance au groupe Union Bank qui pourrait lui servir de garantie pour gagner des marchés et les financer.

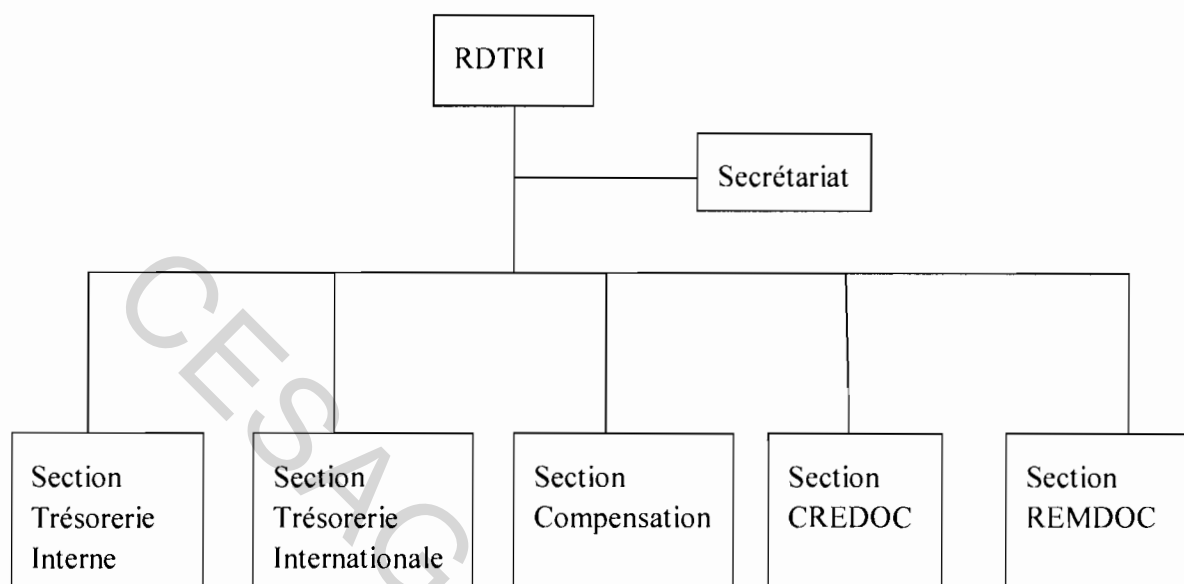
ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la BIBE



CA	: Conseil d'Administration
DG	: Directeur Général
SP	: Secrétaire Particulier
RDGS	: Responsable Division Gestion Stratégique
RDERI	: Responsable Division Exploitation & Relations Internationales
RDSG	: Responsable Division Services Généraux
RDAII	: Responsable Département Audit Interne et Inspection
RDR	: Responsable Département des Risques
RDGC	: Responsable Département Gestion des crédits
RDTRI	: Responsable Département Trésorerie et Relations Internationales
RDMDA	: Responsable Département Marketing & Développement des Affaires
RDCF	: Responsable Département Contrôle Financier
RDOD	: Responsable Département Opérations Domestiques
RDTI	: Responsable Département Technologie Informatique
RDAJ-SG	: Responsable Département Affaires Juridiques & Secrétariat Général
RDSA	: Responsable Département des Services Administratifs
RDPS	: Responsable Département des Produits Spéciaux
RSAS	: Responsable Service Actifs Spéciaux
RSRC	: Responsable Service Relation Clientèle
CAJ	: Chef Agence Jéricho
CAK	: Chef Agence Kokoyè
CAP	: Chef Agence Parakou
CAM	: Chef Agence Marina
CAD	: Chef Agence Dantokpa
CASA	: Chef Agence Savè
CAKR	: Chef Agence Kraké
CAA	: Chef Agence Abattoir
CAST	: Chef Agence Steinmetz

Annexe 2 : Organigramme de la DTRI



RDTRI : Responsable de la Division Trésorerie et Relations Internationales

Section CREDOC : Section Crédit Documentaire

Section REMDOC : Section Remise Documentaire

Annexe 3 : Questionnaire à l'attention des clients

- 1- Etes- vous la relation Banque – Client ? OUI ☐ NON ☐
- 2- Sur une échelle de 1 à 5, à quel niveau pouvez-vous placer l'appréciation que vous avez des prestations fournies en général par la banque ?
- Echelle 1 ☐ Echelle 3 ☐ Echelle 5 ☐
- Echelle 2 ☐ Echelle 4 ☐
- 3- Quels types d'opérations faites-vous avec la DTRI ?
- a- Transfert ☐ c- REMDOC ☐ e- Autres ☐
- b- CREDOC ☐ d- DAT ☐
- 4- Pour la réalisation des opérations internationales (transfert, credoc ...) quelles sont les pièces qui vous sont exigées lors du dépôt des demandes ?
- 5- Quel est le délai minimum de traitement des ordres de transfert ?
- 6- Connaissez-vous les services à vous proposés par la trésorerie de la banque?
- OUI ☐ NON ☐
- 7- Quelles sont vos relations avec la trésorerie ?
- 8- Êtes-vous satisfaits des prestations de la trésorerie ? OUI ☐ NON ☐
- 9- Que reprochez-vous à la banque particulièrement dans le cadre des opérations à l'international ?
- 10- Quelle appréciation pouvez-vous donner en ce qui concerne le système d'information des clients par rapport aux prestations bancaires ?

Annexe 4 : Questionnaire à l'endroit du personnel de la trésorerie

- 1- Quelles sont les fonctions qui sont assignées au trésorier de la banque?
- 2- Quelles sont les limites des compétences assignées au trésorier ?
- 3- Quels sont les moyens dont vous disposez pour assurer la gestion de la trésorerie extérieure ?
- 4- Comment s'effectue la gestion, la mobilisation des devises sur le marché ?
- 5- A quoi servent les différents états de trésorerie élaborés par le trésorier ?
- 6- Existe-t-il un manuel de procédure mis à la disposition du trésorier par la banque ?
- 7- Comment se gère les excédents de trésorerie de la banque ?
- 8- La situation actuelle de la banque permet-elle d'assurer sa liquidité ?
- 9- Quelles sont les relations qui existent entre la banque et ses correspondants étrangers ?
- 10- Comment sont gérés les comptes de la banque auprès de ses correspondants ?
- 11- Quelles sont les différents problèmes rencontrés au niveau de l'exécution quotidienne des tâches à la section trésorerie ?
- 12- Que suggérez-vous pour une gestion optimale de la trésorerie à la banque ?
- 13- Qu'est ce qui explique l'importance des créances irrécouvrables de la banque ?
- 14- Qu'est qui explique la baisse des activités depuis 4 ans ?
- 15- Pourquoi la trésorerie de la BIBE n'est pas structurée comme celle de CITIBANK ABIDJAN ?

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

A- Ouvrages

- 1- BATSCH Laurent, *Finance et Société*, Préface de Patrick Artus Economica 392 Pages
- 2- BEGUIN Jean-Marc al BERNARD Arnaud, (2008), Eyrolles Edition d'Organisation, 294 Pages
- 3- BERNIER-ROLLANDE Luc, (2008) , *Principes de techniques bancaires* 24^{ème} Edition DUNOD, 519 pages
- 4- Lionel BOBOT « &al » (2007), *Le Besoin en Fonds de Roulement*, 319 pages
- 5- BODIE, Zvi ; Merton Robert, (mars 2007), *Finances*, 2 édition la source d'or, France, 559pages
- 6- BOUDINOT, A. al FRABOT J.C, (janvier 1984), *Techniques et Pratiques Bancaires*, 4édition, Paris Edition SIREY
- 7- BOURDIN J., *Monnaie et Politique Monétaire dans les Pays Africains de la Zone Franc*, Nouvelles Editions Africaines
- 8- de la BRUSLERIE Hubert (2002), *Trésorerie d'Entreprises*, 203 pages
- 9- de la BRUSLERIE Hubert avec la collaboration de ELIZ Catherine dunod 2éd 680 pages
- 10- Pierre CONSO al Farouk HEMICI, *Gestion Financière de l'entreprise*, 11^{ème} Edition, DUNOD, 604 Pages
- 11- de COUSSERGUES Sylvie, *La banque Structures Marchés*, 2^{ème} Edition, Gestion 132 pages

- 12- DESROCHES Alain, al Leroy Alain, al Vallée Frédéric (2003), *la gestion des risques : principes et pratiques* Lavoisier 286pages
- 13- DESMICHT François, (2007), *Pratique de l'Activité Bancaire*, 2^{ème} Edition, 354 Pages
- 14- FONTAINE Patrice, (2008), *Marchés des Changes*, Pearson Education, France, 210 Pages
- 15- FONTAINE Patrice al Carole GRESSE, *Gestion des Risques Internationaux*, Dalloz 506 Pages
- 16- FORGET Jack, (2004), *gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière à Court Terme*, Edition d'organisation, 239pages
- 17- FORGET Jack, (2005), *Gestion de Trésorerie*, Editions d'Organisation, Paris, 239 Pages
- 18- HONORE Lionel al Yves ROYER, (2003), *Dictionnaire de la Finance d'Entreprise* Edition BELIN SUP, Paris, 207 pages,
- 19- LAMARQUE Eric Préface de Gérard Hirigoyen, (2008), « *Management de la Banque Risques, relation client* », 2e édition, 272 pages,
- 20- J.M.BEQUIN, (2008), *L'essentiel des Techniques Bancaires* 105 Pages,
- 21- HUTIN H., (2007), *Toute la Finance*, 3^{ème} Edition,
- 22- KEISER Anne Marie, (2004), *Gestion Financière*, 7^{ème} Edition ESKA, 390pages
- 23- Leroy Michel, (1999), *Gestion de Trésorerie*, Edition SODIFOR collection multimédia finances
- 24- LOBEZ Frédéric, *Banques et marchés du crédit* PUF 192 pages

- 25- MANCHON Eric, (2005), *Analyse bancaire de l'entreprise*, 6^{ème} Edition, Economica 537 Pages
- 26- MARTIN D.R., *Eléments de Droit Bancaire*, 4^{ème} Edition CFPB
- 27- MAZARS al RUDELLI (Avril 2002) *Principes et pratiques de gestion financière*
- 28- MEUNIER Henri al BAROLET François de BOULMER, (1984), *La trésorerie des entreprises : plan de trésorerie, plan de financement*, Edition Dunod, 177 pages
- 29- MONNIER Philippe al Sandrine MAHIER-LEFRANCOIS, *Les Techniques Bancaires : Pratiques Applications Corrigées*, 287 Pages
- 30- MONNIER Philippe, (2008), *Les Techniques banc en 52 fiches*, Paris, 151 pages
- 31- MOSCHETTO Bruno, (janvier 2003), *La banque et ses fonctions*, PUF 127pages
- 32- Gérard NAULLEAU al ROUACH, (juin 2000), *Contrôle de Gestion et Stratégie dans la Banque*, Banque éditeur les essentiels de la banque, 128 pages
- 33- NAULLEAU Gérard al ROUACH Michel, *Contrôle de Gestion Bancaire et Direction Financière*, 5^{ème} Edition, Revue Banque Edition
- 34- PILVERDIER-LATREYTE Juliette, *Finance d'Entreprise*, Préface de Roland Perez Economica 462 Pages
- 35- PRISSERT Pierre, *Les Opérations Bancaires avec l'étranger Guide du Professionnel*, 5^{ème} Edition, Collection Banque ITB, 268 Pages
- 36- PUPION Pierre - Charles, (1999), *Economie et Gestion Bancaires*, DUNOD Les topos 115 pages

- 37- ROUSSELOT Philippe al VERDIER Jean François, (mai 1999), *La Gestion de Trésorerie*, Edition Dunod, Paris, 292pages
- 38- ROUYER G. al A, (2003), *La banque et l'entreprise : techniques actuelles de financement*, 3^{ème} Edition, La revue banque éditeur, collection banque ITB, 413 pages
- 39- SIMON Yves, *Techniques Financières Internationales*, ECONOMICA ,443 pages
- 40- SION Michel, (2003), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire : Principes de Gestion Trésorerie*, 3^{ème} Edition, Dunod, Paris, 271 pages
- 41- Jacques SOICHOT al Christian DESCAMPS, (2006), *Economie et Gestion de la banque*, Edition EMS Les essentiels de la gestion, 262 Pages
- 42- TEULIE Jacques al Patrick TOPSACALIAN, *Finances*, 4^{ème} Edition, 827 Pages
- 43- VAN HORNE James C., *Principes de Gestion Financière*, 6^{ème} Edition ECONOMICA, 1010 pages
- 44- VERNIMMEN Pierre, QUIRY Pascal & LE FUR Yann, (2010), « *Finance d'entreprise* », 8 édition DALLOZ GESTION, 1198 pages
- 45- ZOLLINGER Monique al LAMARQUE Eric, (2008), *Marketing et stratégie de la banque*, 5^e Edition 327 pages
- 46- M. DEBEAUVAIS al Y. SINNAH, (1992), *Gestion Globale risque de change*, 2e Edition 410 pages
- 47- SCHOETTEL, (2008), « *Economie et stratégie bancaire* », 1^{ère} édition 196 pages

B-RAPPORTS ET PUBLICATIONS

48-CHTIBI Chafik, (2002) : « La Gestion de trésorerie »

49-BIBE-BENIN,(2006),Recueil de procédures, Rapports annuels(2005 à 2007) de la BIBE et Rapports d'activités mensuels de 2008 des agences et des départements de la banque.

50-LAVERTY, (1997) : « Introduire la gestion par activités dans l'entreprise: une décision stratégique. Comment optimiser l'investissement ? », Revue française de comptabilité n° 289

51-REYMOND Antoine, (2009) « Quelles sont les méthodes et techniques de gestion qui permettent aux trésoriers de PME de tendre vers une trésorerie zéro ? »

52-Banque des Règlements Internationaux, (2000) « *Sound Practices for Liquidity Management in Banking Organisations* », New York.

C-SOURCES INTERNET

53-Sound Practices for Managing Liquidity in Banking Organisation, BCBS Febuary (2000), http://www.bis.org/publ/bcbs69.pdf?no_frames=1.

54-Le club du CEPRII, (2001) «*Economie Internationale*»,

<http://www.cepii.fr/francgraph/publications/eointern/rev85/miotti.pdf>

55-SOTOHOU(2009) « *Maîtrise de la trésorerie au Port Autonome de Cotonou* »,

<http://www.imf.org/external/np/loi/2010/ben/fra/052710f.pdf>

D-MEMOIRES

56-BABADOUGOU Blaise, (2006) : « Construction d'un système de tableau de bord dans une entité de gestion bancaire : cas de la Continental Bank Bénin », mémoire de fin de formation du cycle II de l'ENEAM, Cotonou.

57-KOUASSI Kouakou Alexis, (2006) « Diagnostic de la Gestion Budgétaire du CESAG dans une perspective de la synergie avec la Gestion de Trésorerie »Mémoire de fin de formation.

58-HEMAZRO Kangni, (2008) « Analyse des outils de gestion de trésorerie e la CBAO », Mémoire pour l'obtention de la MPTCF

59-NZROMA(2000) « *Optimisation de trésorerie bancaire* », Mémoire pour l'obtention du DTS à l'ENEAM.

60-SOME C. (2007) « *Optimisation de la gestion de la trésorerie bancaire : cas de la Continentale banque* », Mémoire pour l'obtention du master en finance à l'ESGIS.