

# UNIVERSITE ASSANE SECK DE ZIGUINCHOR



UFR : SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

Département : Économie-Gestion

## Mémoire de Master

Master : Finance et développement

Spécialité : **Finance**

### Analyse de la gestion de la trésorerie bancaire : Cas de la Société Générale Sénégal

Présenté et soutenu par :

**Khadim SARR**

Encadré par : **Dr Thierno Ndao GUEYE**

Sous la supervision de : **Pr Abdou Aziz NIANG**

#### Membres du jury

Pr Abdou Aziz NIANG

Président du jury

Pr Serigne DIOP

Examineur

Dr Cheikh Oumar BALDE

Examineur

Dr Thierno Ndao GUEYE

Encadrant

Année universitaire : 2022-2023

## **DEDICACES**

Je dédie ce travail aux membres de ma famille qui nous ont quittés l'année dernière, je veux nommer mon père Moustapha SARR, ma grand-mère Nar KANE et ma tante Ndeye Cissé FALL.

Dédicace aussi à ma mère, une femme brave qui me donne chaque jour la force d'aller de l'avant. Qu'Allah t'accorde une longue vie et une santé de fer.

Je vous aime !

## REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit de :

- Dr Thierno GUEYE, pour son encadrement et son assistance ;
- Des membres du jury, notamment le Pr Abdou Aziz NIANG, le Pr Serigne DIOP et le Dr Cheikh Oumar BALDE, pour avoir accepté d'évaluer ce travail ;
- Mon oncle El Hadj FALL, mon soutien de toujours ;
- Ma grande sœur Soda Maréma NDIAYE, pour tout son aide à la réalisation de ce travail ;
- Mme Marie Josée DIEME, pour sa participation et son aide à cette œuvre ;
- Tout le corps professoral et administratif de l'UASZ, pour la qualité de la formation ;
- Toute ma famille pour leur soutien et leur amour ;
- Tous mes amis de l'UASZ ;
- Toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

## SOMMAIRE

DEDICACES .....	I
REMERCIEMENTS .....	II
SOMMAIRE .....	III
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES FIGURES.....	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	3
CHAPITRE 1 : DEFINITION DE CONCEPTS .....	4
1.1 LA TRESORERIE DANS LE CADRE GENERAL D'UNE ENTREPRISE .....	4
1.2 LA BANQUE ET SES OPERATIONS COMPTABLES .....	8
1.3 LA GESTION DE LA TRESORERIE BANCAIRE .....	14
Conclusion : .....	29
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTERATURE.....	30
2.1 TRESORERIE A BASE ZERO ET FLUX DE TRESORERIE.....	30
2.2 LE SYSTEME DE PREVISION .....	31
2.3 LA PLACE DE LA GESTION DE TRESORERIE DANS LA GESTION FINANCIERE DES ENTREPRISES .....	33
2.4 LA GESTION DE TRESORERIE ET LE DEVELOPPEMENT DES ETATS .....	34
2.5 SYNTHESE DES TRAVAUX ANTERIEURS SUR LA GESTION DE LA TRESORERIE.....	35
Conclusion : .....	37
DEUXIEME PARTIE : CADRE EMPIRIQUE.....	39
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	40
3.1 MODELE D'ANALYSE.....	40
3.2 VARIABLES ETUDIEES.....	42
3.3 mode de raisonnement : Approche hypothético-déductive .....	43
3.4 METHODE DE COLLECTE ET DE TRAITEMENT DES DONNEES .....	43
3.5 PRESENTATION DE LA SOCIETE GENERALE SENEGAL ET DE SES OUTILS DE GESTION DE LA TRESORERIE.....	44
Conclusion : .....	54
CHAPITRE 4 : ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE A LA SOCIETE GENERALE SENEGAL.....	55
4.1 ANALYSE DES OUTILS ET RATIOS DE GESTION DE TRESORERIE A LA SGS	55

4.2 AMELIORER ET PERFORMER LE PILOTAGE DE LA FONCTION TRESORERIE A LA SGS .....	63
Conclusion : .....	65
CONCLUSION GENERALE .....	66
BIBLIOGRAPHIE .....	67
ANNEXES .....	70
TABLE DES MATIERES .....	73

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

**ALM** : Asset and Liability Management

**APR** : actif pondéré en fonction du risque

**BCEAO** : Banque Centrale des États de l’Afrique de l’Ouest

**BCEAO/CCO** : Compte de compensation ordinaire

**BCEAO/CR** : Compte de règlement

**BFR** : Besoin en Fonds de Roulement

**CET1** : Common Equity Tier one

**EUR** : Euro

**FPE** : Fonds Propres Effectifs

**FR** : Fonds de Roulement

**FRNG** : Fonds de Roulement Net Global

**OPCVM** : Organismes de Placements Collectifs en Valeurs Mobilières

**PCA** : Président du Conseil d’Administration

**SGS** : Société Générale Sénégal

**SWIFT**: Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication

**TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée

**T1** ou **AT1** : fonds propres de base

**T2** : fonds propres complémentaires

**UASZ** : Université Assane Seck de Ziguinchor

**UEMOA** : Union Économique et Monétaire Ouest Africain

**UMOA** : Union Monétaire Ouest Africain

**USD** : Dollar Américain

**XOF** : Franc CFA de l'UMOA

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Bilan fonctionnel en grande masse.....	5
Tableau 2: Bilan type bancaire selon Scialom (2004).....	9
Tableau 3: Dispositions transitoires relatives aux exigences minimales de fonds propres.....	12
Tableau 4: Dispositions transitoires relatives à la norme de division des risques .....	13
Tableau 5: Structure du tableau des flux de trésorerie .....	19
Tableau 6: Structure du plan de financement prévisionnel .....	21
Tableau 7: Structure du budget de trésorerie.....	22
Tableau 8: Positions de la semaine du 19/12 au 23/12/2020 (chiffres en millions de FCFA pour la position locale et en millier de la devise concernée pour la position extérieure) .....	55
Tableau 9: Situation de la trésorerie au jour du 20/09/2020 (chiffres en millions de FCFA et en milliers de devises).....	58
Tableau 10: Situation prévisionnelle de la trésorerie (chiffres en millions de FCFA et en milliers de devise) .....	59
Tableau 11: Détermination du ratio de liquidité de la SGS (chiffres en millions de FCFA)...	60
Tableau 12: Récapitulatif des ratios prudentiels de fonds propres comparés de la SGS et de la BCEAO .....	62

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Structure détaillée du bilan comptable .....	5
Figure 2: Illustration du modèle d'analyse .....	41
Figure 3: Mise en évidence des variables étudiées .....	42
Figure 4: Chiffres clés de la Société Générale Sénégal en 2020.....	45
Figure 5: Organigramme de la SGS .....	47

## INTRODUCTION GENERALE

Après la crise des subprimes en 2008 marquée par l'absence de liquidité et la faillite de grands groupes financiers, l'économie mondiale est entrée dans une zone de turbulence d'ampleur inégalée depuis la grande récession de 1929. Cette crise a été entraînée par un problème de solvabilité. Ce n'est pas une dépréciation de la valeur fondamentale des actifs ou des institutions, mais leur illiquidité qui a alimenté le processus de diffusion en chaîne. Plus précisément, la contraction de la liquidité s'est répercutée de marchés à marchés pour mettre en difficulté certaines institutions qui se sont trouvées incapables de faire face à leurs engagements. Cette crise a renforcé l'importance de la liquidité et la nécessité pour toutes les institutions financières de mettre en place des systèmes de mesure et de maîtrise de tous les risques et plus particulièrement du risque de liquidité. Néanmoins, certaines banques ne disposaient toujours pas d'outils de gestion efficaces de leur trésorerie.

Plus d'une décennie plus tard, l'épidémie de la Covid19 a fait replonger l'économie mondiale dans une récession d'une autre ampleur. Les banques ayant octroyé des concours à des entreprises dont les activités sont impactées par la pandémie vont en conséquence être exposées à des difficultés de trésorerie. En effet ces banques sont amenées à proposer de nouveaux échéanciers de remboursement à leurs créanciers, ce qui peut s'avérer coûteux pour elles en termes de charges et de pertes opérationnelles. Ces différents événements réunis appellent donc les banques à revoir la gestion de leur trésorerie. A cet effet le concept de trésorerie devient plus que jamais sujet d'actualité.

La gestion de trésorerie a suscité depuis très longtemps l'intérêt d'un bon nombre de chercheurs. Sa problématique a été abordée sous plusieurs angles partant de la pratique d'une bonne gestion de la trésorerie (Keiser, 1998) aux rapports entre la gestion de la trésorerie et le développement des États (Miller & Hadley, 2016) entre autres. L'un des objectifs principaux à atteindre en gestion de trésorerie est celui de la trésorerie zéro. L'atteinte, même partielle de cet objectif, passe par une gestion active de la trésorerie dans laquelle l'aspect prévisionnel est primordial et les arbitrages très nombreux (Rousselot & Verdie, 2017). La prévision est fondamentale en gestion de trésorerie. Juhel (1978) avance que lorsqu'une entreprise est capable de prévoir ses échéances de manière à les faire correspondre exactement à ses prévisions d'encaissements, la gestion de la trésorerie est optimale. D'autres auteurs s'intéressent à d'autres aspects de la gestion de trésorerie. Marteau (1981) met un accent particulier sur l'origine des flux de trésorerie et leur configuration.

Certains vont plus loin en essayant de souligner la relation entre la gestion de trésorerie et le développement. Miller et Hadley (2016) résument la littérature sur les réformes de la gestion de trésorerie pour les pays en développement. De là nous constatons que notre thème peut être appréhendé sous diverses angles.

Ainsi par rapport aux études antérieures que ces différents chercheurs ont eu à mener, ce qui nous intéresse nous est de savoir comment les institutions financières gèrent leur trésorerie pour atteindre les objectifs de rentabilité qu'elles se sont fixées. Donc notre recherche s'articule autour de la problématique suivante : **comment une banque commerciale gère-t-elle sa trésorerie pour être financièrement compétitive ?**

L'objectif général de cette étude est de montrer la manière dont la gestion de la trésorerie peut constituer un instrument de profit pour une banque commerciale.

Plus spécifiquement il s'agira de :

- Déceler les différents outils et ratios de gestion de la trésorerie bancaire ;
- Améliorer et performer le pilotage de la fonction trésorerie bancaire.

Pour répondre à l'objectif général de cette recherche, nous vérifierons l'hypothèse suivante : **la trésorerie est un centre de profit pour la banque.**

La présente étude revêt un double intérêt :

- Pour la Société Générale Sénégal

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

- Pour le lecteur

Cette présente étude lui permettra d'avoir un aperçu sur la gestion de la trésorerie voire d'approfondir sa connaissance du domaine de la trésorerie bancaire.

Notre travail s'articulera autour de deux grandes parties :

La première partie sera entièrement consacrée au cadre théorique, c'est-à-dire à la définition des concepts et à une revue de la littérature sur les différents concepts liés à la trésorerie de manière générale (classique) ainsi que bancaire. La seconde partie sera consacrée à l'étude pratique. D'abord nous présenterons la méthodologie de recherche qui sera utilisée tout au long de notre travail. Enfin nous analyserons leur gestion de la trésorerie.

## **PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

### **Définition des concepts et revue de la littérature**

La première partie de ce mémoire est inspirée de la littérature. Elle sera divisée en deux chapitres. Le premier chapitre abordera essentiellement les concepts nécessaires pour une meilleure compréhension de la gestion de la trésorerie en général puis dans le secteur bancaire. Et le deuxième sera destiné à une revue de la littérature pour mieux connaître notre situation par rapport au thème.

## CHAPITRE 1 : DEFINITION DE CONCEPTS

La mondialisation des affaires, les nombreux problèmes de gestion et les crises économiques et financières ont poussé les grands groupes bancaires à développer de nouveaux outils et mécanismes de gestion de la trésorerie. Cette dernière occupe une place importante dans la gestion financière des entreprises. En effet les opérations quotidiennes de trésorerie peuvent sérieusement affecter le bon fonctionnement d'une entreprise.

Dans ce chapitre nous présenterons dans un premier temps quelques définitions de la trésorerie d'une façon générale puis, nous évoquerons les banques et leurs différentes opérations comptables et enfin nous nous intéresserons à la gestion de la trésorerie bancaire.

### 1.1 LA TRESORERIE DANS LE CADRE GENERAL D'UNE ENTREPRISE

#### 1.1.1 Analyse de la trésorerie par le bilan

L'équilibre financier d'une société peut être appréhendé à partir de son bilan. Celui-ci répertorie à l'actif ses différents investissements ou emplois et, au passif, les ressources pour les financer. On peut déterminer la trésorerie par le haut du bilan et/ou par le bas du bilan.

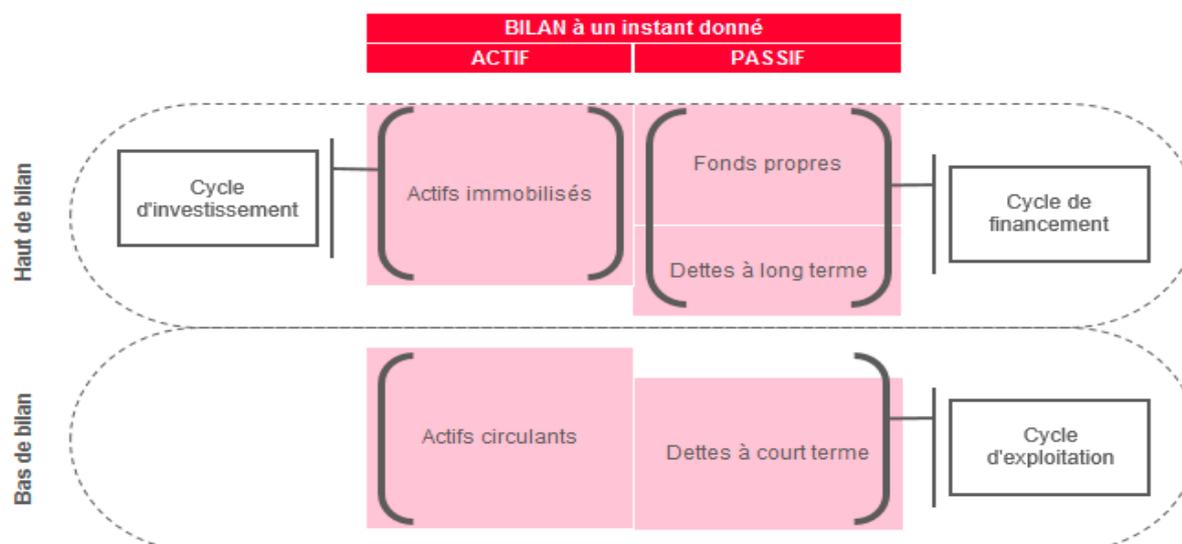
Dans une approche par le bas du bilan, selon Vernimmen et al. (2010), « la trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibilités) et son endettement bancaire et financier à court terme ».

Et dans une approche par le haut du bilan, selon Meunier-Rocher (2006), « la trésorerie nette de l'entreprise à une date déterminée est la différence entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité (FR) et les besoins entraînés par cette activité (BFR) » (p. 67).

Le bilan comptable est un tableau récapitulatif du patrimoine de l'entreprise, et il est divisé en deux parties :

- L'actif : c'est la partie gauche du bilan, elle classe par ordre de liquidité croissante ce que possède l'entreprise et ce que lui doivent ses clients.
- Le passif : c'est la partie droite du bilan, elle classe par ordre d'exigibilité croissante tout ce que l'entreprise doit et à qui elle le doit.

Figure 1: Structure détaillée du bilan comptable



**Source:** CCI Business Builder. Consulté le 21 Juillet 2021, sur <https://business-builder.cci.fr/guide-creation/le-previsionnel-financier/le-bilan-le-bfr-et-la-tresorerie>

Pour porter jugement sur l'équilibre de l'entreprise, le financier doit transformer le bilan comptable en bilan fonctionnel. Ce dernier possède trois (3) sous-ensembles de l'actif et du passif : les éléments stables, les éléments circulants, et la trésorerie. Le tableau ci-dessous représente le bilan fonctionnel en grande masse.

Tableau 1: Bilan fonctionnel en grande masse

Actif	Passif
Emplois stables	Ressources stables
Actif circulant d'exploitation	Passif circulant d'exploitation
Actif circulant hors exploitation	Passif circulant hors exploitation
Trésorerie active	Trésorerie passive

**Source :** Auteur

Ce qui nous intéresse dans ce bilan est la trésorerie décomposée en deux parties comme suit :

- La trésorerie active : comprend les disponibilités de l'entreprise et les valeurs mobilières de placement dont le montant est liquide et sans risques de perte en capital ;
- La trésorerie passive : comprend les dettes financières à court terme.

### 1.1.1.1 Détermination de la trésorerie par le haut du bilan

Par le haut du bilan la trésorerie se détermine à partir de deux agrégats : le fonds de roulement net global (FRNG) et le besoin en fonds de roulement (BFR). Ces deux paramètres sont calculés de la manière suivante :

- **Le FRNG :**

Le fonds de roulement net global constitue une garantie de liquidité de l'entreprise. Plus il est important et plus l'équilibre financier semble assuré, les dettes à court terme étant susceptibles d'être honorées par la réalisation de l'actif circulant. Il peut être calculé comme suit :

$$\text{FRNG} = \text{RESSOURCES STABLES} - \text{EMPLOIS STABLES}$$

- **Le BFR :**

Le besoin en fonds de roulement (BFR) traduit le besoin de financement du cycle d'exploitation. Il résulte de décalages dans le temps entre les encaissements et les décaissements. Il s'agit d'un besoin de financement structurel à court terme que génère le cycle d'exploitation.

Pendant le cycle d'exploitation, il existe un décalage entre les opérations (achats, prestations, ...) et la transformation en encaisses réelles de ces opérations. L'existence de ces décalages entre flux réels et flux financiers est à l'origine du besoin en fonds de roulement.

Le calcul du BFR se fait comme suit :

$$\text{BFR} = \text{ACTIF CIRCULANT} - \text{PASSIF CIRCULANT}$$

Ainsi la trésorerie nette se détermine comme suit :

$$\text{TRESORERIE NETTE} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

### 1.1.1.2 Détermination de la trésorerie par le bas du bilan

Par le bas du bilan la trésorerie résulte de la différence entre les actifs de trésorerie (valeurs mobilières de placement, disponibilités, solde de comptes bancaires) et les éléments du passif de trésorerie (concours bancaires, soldes créditeurs des banques).

D'où la relation suivante :

$$\text{TRESORERIE NETTE} = \text{TRESORERIE ACTIVE} - \text{TRESORERIE PASSIVE}$$

## **1.1.2 La fonction trésorerie**

### **1.1.2.1 Rôle du trésorier**

Dans le cadre d'une bonne gestion des flux et des soldes, le trésorier de l'entreprise remplit des missions importantes, à savoir : la détermination en valeur de la position bancaire, l'équilibrage des comptes, la gestion des financements et placements à court terme, .... La gestion de la trésorerie ou cash management suppose la maîtrise d'opérations variées et complexes. Elle doit constamment s'adapter aux évolutions technologiques.

Au service de l'activité industrielle et commerciale, le trésorier intervient très en amont dans les négociations commerciales et dans la gestion du besoin en fonds de roulement, en sortant de son rôle d'expert technicien pour devenir un consultant interne, grâce à sa bonne appréhension et maîtrise de l'information.

Pour savoir si la gestion de trésorerie a atteint ses objectifs, tout trésorier doit vérifier si :

- Les soldes bancaires sont proches de zéro ;
- Les conditions bancaires ont été correctement négociées ;
- Les crédits ont été choisis aux meilleurs taux ;
- Les conditions négociées ont été effectivement appliquées.

Cette vérification peut se faire par confrontation entre les réalisations et les prévisions afin de déterminer les coûts entraînés par des erreurs de gestion.

### **1.1.2.2 Compétences du trésorier**

Financier d'entreprise, et d'abord spécialiste multiproduits, le trésorier se doit d'avoir une vision globale afin d'intégrer les préoccupations de disciplines connexes : environnement macro-économique, stratégie de l'entreprise, informatique, fiscalité, comptabilité et communication financière.

Dans une optique de vision à moyen terme, il négocie, traite avec les banques et joue un rôle déterminant dans la politique de relations avec les partenaires financiers et de communication sur l'activité de la société. Imprégné de culture industrielle, il contribue à la qualité et à l'offre des services bancaires.

En relation avec la direction générale, le trésorier propose des règles formalisant la politique financière opérationnelle, les transactions, les limites, les contreparties autorisées et les moyens

de contrôle. Il veille aussi à la cohérence de l'ensemble des informations financières, tant pour les prises de décision que pour le reporting<sup>1</sup>.

Le trésorier de nos jours se présente, de plus en plus, comme un fédérateur des métiers de la finance qui participe aux grandes décisions de l'entreprise en lui apportant une forte valeur ajoutée. C'est pourquoi ses responsabilités s'étendent vers l'appréciation des risques-client, la comptabilité de la trésorerie, les financements de projet, la titrisation de créances, la gestion des risques sur matières premières et les opérations de capital.

Le métier de « trésorier » devrait connaître un développement important au cours des prochaines années et contribuer de manière plus grande à la rentabilité globale de l'entreprise.

## 1.2 LA BANQUE ET SES OPERATIONS COMPTABLES

### 1.2.1 Définition de la banque

Selon le Larousse, la banque peut être définie comme suit : « un établissement privé ou public qui facilite les paiements des particuliers et des entreprises, avance et reçoit des fonds et gère des moyens de paiements » (s. d.).

Il existe plusieurs types de banques :

- **La banque de détail** (ou de proximité) : exerce son activité auprès de clientèle composée de particuliers, de professionnels et d'entreprises de petite et moyenne taille. Elle distribue une gamme de produits ou de services spécialement conçus pour ce type de client, tels que les comptes d'épargne, les comptes courants, les moyens de paiement, des crédits et services divers.
- **La banque de financement et d'investissement** (appelée également banque d'affaire) : ce métier se définit par la collecte des ressources sur les marchés de capitaux (hors particuliers), des opérations de financement et de prestation de services (ingénierie financière, gestion des risques, conseils en fusions et acquisitions, accompagnement sur les marchés pour les émissions de titres,...) sur le créneau des grandes entreprises industrielles et commerciales, ainsi que la gestion pour son propre compte d'un portefeuille de participation.
- **La gestion d'actifs et la banque privée** : appelée gestion pour compte de tiers, ce métier relève davantage de la prestation de service que de l'intermédiation financière. La gestion d'actif consiste en effet à gérer des portefeuilles de titres pour le compte d'une clientèle composée d'investisseurs institutionnels (compagnies d'assurance, etc.) et d'organismes de

---

<sup>1</sup> Le reporting est l'expression anglophone de la communication de données. Il consiste en la présentation de rapports sur les activités et les résultats d'une entreprise ou de toute autre organisation.

placements collectifs en valeurs mobilières (OPCVM). Le mode de collecte des ressources n'est pas à prendre en considération puisque les sociétés de gestion d'actifs ne sont pas propriétaires des titres.

En résumé, une banque est une entreprise privée ou publique chargée de gérer les dépôts d'argent et de collecter l'épargne de ses clients. Elle accorde des prêts sous certaines conditions à ses clients et offre des services financiers qui leur permettent de faire fructifier leur argent. Elle assure pour l'État la bonne marche des opérations financières et contribue à la lutte contre le blanchiment des capitaux.

### 1.2.2 Particularités des banques par rapport aux autres types d'entreprises

Les banques présentent certaines particularités par rapport aux autres sociétés. Dans le cadre de notre recherche nous en avons retenu deux :

- Ces institutions sont des entreprises dont l'activité principale porte sur une marchandise pas comme les autres : **la monnaie** ; ainsi que sur des titres particuliers, à court terme, à moyen terme ou à long terme.
- La structure du bilan : qu'il s'agisse de l'actif ou du passif du bilan, les comptes obéissent à une disposition contraire à celle des entreprises commerciales ou industrielles. En effet, les éléments de l'actif sont classés par ordre de liquidité décroissante pendant qu'au passif ils le sont par ordre d'exigibilité décroissante. Le haut du bilan correspond aux opérations de trésorerie et le bas du bilan aux immobilisations du côté de l'actif, et aux capitaux permanents du côté du passif.

À titre illustratif, nous reprenons un bilan bancaire tel qu'il nous a été présenté par Laurence Scialom (2004).

Tableau 2: Bilan type bancaire selon Scialom (2004)

<b>ACTIF</b>	<b>PASSIF</b>
- Encaisse de trésorerie (monnaie centrale en caisse, réserves libres et obligations)	-Dépôts des agents non interbancaires (dépôts de gros)
- Prêts interbancaires	- Dépôts des agents non financières (dépôts à vue, à terme, compte sur livret, compte et plan d'épargne logement, etc.)
- Crédits aux agents non financiers	- Provisions
- Portefeuille de titres	- Capitaux propres
- Immobilisations	

**Source :** Scialom, 2004, p. 10.

### 1.2.3 Les opérations de banque

Selon Ogien (2008), « les opérations de banque désignent l'ensemble des opérations dont l'exercice à titre habituel relève du monopole bancaire » (p. 35).

Ces opérations de banque sont encadrées par l'article L311-1 du code monétaire et financier<sup>2</sup>.

Trois activités peuvent prétendre au titre d'opération de banque : la réception de fonds du public, les opérations de crédit et les services bancaires de paiement.

#### 1.2.3.1 Réception de fonds du public

« Sont considérés comme fonds reçus du public, les fonds qu'une banque recueille d'un tiers, notamment sous forme de dépôts avec le droit d'en disposer pour son propre compte, à charge de les restituer » (Ogien, 2008, p. 131).

Il existe plusieurs types de placements :

- **Les dépôts à terme**

Ils consistent en un dépôt de fonds sur un compte spécial, pour une durée d'au moins un mois, à l'aide d'une lettre de blocage. Le taux de rémunération est fixé librement, d'un commun accord, entre la banque et l'entreprise, pour les placements supérieurs à un mois de blocage.

- **Les dépôts à vue**

Un dépôt « à vue » est un dépôt, rémunéré ou non, dont les fonds peuvent être retirés partiellement ou totalement à tout instant. Il est comptabilisé dans l'agrégat M1<sup>3</sup> par les banques centrales.

- **Le compte d'épargne**

Il est parfois appelé « compte sur livret », du fait que les opérations étaient à l'origine reportées sur un livret d'épargne que le titulaire conservait par-devers lui (c'est encore le cas dans certains pays). Il doit obligatoirement être créditeur. C'est un compte où les fonds sont là-aussi disponibles à vue, mais seulement sous forme de retrait d'espèces, donc en général sans moyens de paiement. Ces comptes sont rémunérés par un intérêt et fiscalisés (compte d'épargne bancaire ordinaire) ou défiscalisés mais fortement réglementés.

- **Le dépôt de titres**

<sup>2</sup> Cet article stipule : « Les opérations de banque comprennent la réception de fonds remboursables du public, les opérations de crédit, ainsi que les services bancaires de paiement ».

<sup>3</sup> Par définition, un agrégat monétaire représente un indicateur statistique qui compose la masse monétaire et comptabilise les crédits et monnaies en circulation au sein d'un système économique. M1 est composé de M0, plus l'ensemble des dépôts en compte-chèques. M0 est composé de l'ensemble des engagements monétaires pris par les banques centrales.

Le compte-titres est dédié aux valeurs mobilières (actions, obligations, fonds de placement, SICAV, ...) du client et où sont effectuées les opérations de transfert et conservation des titres. Ces dépôts sont de plus en plus dématérialisés. Les titres cotés en bourse sont rarement émis, transmis et stockés physiquement. Ils ne le sont que sous forme de jeux d'écritures.

### **1.2.3.2 Les opérations de crédit**

Ogien (2008) définit comme opération de crédit, « tout acte par lequel une personne agissant à titre onéreux met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci un engagement par signature, tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie » (p. 144).

### **1.2.3.3 Mise à disposition des moyens de paiement**

Pour Ogien (2008), sont considérés comme moyens de paiement « tous les instruments qui permettent à toute personne de transférer des fonds, quel que soit le support ou le procédé technique utilisé » (p. 139).

Pour cela, on distingue différents supports : les chèques, les effets, le virement, les prélèvements, sans oublier les moyens de paiement récents comme la monétique et la télématicque<sup>4</sup>.

## **1.2.4 Dispositif prudentiel des banques de la BCEAO**

Le dispositif prudentiel mis en place par la BCEAO a pour objet de fixer les règles prudentielles applicables aux banques, aux établissements financiers à caractère bancaire et aux compagnies financières en activité dans l'Union Économique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA). Ce dispositif repose sur les règles de Bâle II et de Bâle III<sup>5</sup>. Il vise à promouvoir la préservation d'un système bancaire solide et résilient, répondant aux besoins des économies des États de l'UEMOA, et qui présente un profil de risque maîtrisé. Cette convergence du dispositif prudentiel vers les standards internationaux s'inscrit dans la poursuite de la mise en œuvre des orientations définies par les plus hautes autorités de l'union dans le cadre de la réforme institutionnelle de l'UEMOA et de la BCEAO<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> La monétique désigne l'ensemble des dispositifs utilisant l'électronique et l'informatique pour développer les transactions bancaires (distributeurs automatiques de billets, guichets bancaires électroniques, terminaux de points de vente, systèmes de banque à domicile, etc.). Quant à la télématicque, elle désigne l'ensemble des services informatiques dont la prestation est assurée à l'aide d'un réseau de télécommunication.

<sup>5</sup> Les accords de Bâle II et III sont le dispositif réglementaire élaboré par le Comité de Bâle depuis 1998 qui vise à préserver la solvabilité, la liquidité et renforcer la stabilité financière des établissements financiers en améliorant leur gestion et leur couverture des risques. Ces risques (Crédit, Marché, Opérationnels) imposent aux banques des mesures prudentielles d'immobilisation des fonds propres et de maintien de ratios de liquidité à court et long terme.

<sup>6</sup>Entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2010.

En cas de non-respect des normes fixées dans le présent dispositif, la Commission Bancaire adresse une injonction à l'établissement à l'effet notamment de prendre, dans un délai déterminé, toutes mesures correctrices de nature à le mettre en conformité. Il est interdit à l'établissement, pendant cette période, de procéder à toutes distributions discrétionnaires (dividendes, rachat d'actions et primes de rémunération discrétionnaires).

Les règles bâloises ont été transposées en tenant compte des caractéristiques des économies et des spécificités du système bancaire de l'UMOA.

L'architecture du dispositif repose sur les trois piliers complémentaires suivants :

(a) Le premier pilier (**les dispositions transitoires**) porte sur des exigences minimales de fonds propres en fonction des risques (de crédit, opérationnel, de marché), conformément aux règles de Bâle III. Il aborde également les normes prudentielles connexes aux exigences minimales de fonds propres, notamment la division des risques, le ratio de solvabilité et le ratio de levier.

Les fonds propres ou fonds propres effectifs (FPE) sont constitués de la somme des éléments suivants :

- Les fonds propres de base (T1), qui sont composés :
  - ✚ Des fonds propres de base durs, communément appelés « *Common Equity Tier one* » (CET1) ou noyau dur des fonds propres ;
  - ✚ Des fonds propres de base additionnels ou autres éléments de T1 (AT1).
- Les fonds propres complémentaires (T2).

L'éligibilité des éléments de fonds propres à chacune des trois catégories (CET1, AT1 et T2) est établie par une série de critères définis dans le dispositif.

Il faut entendre par :

- Fonds propres de base durs (CET1) : la composante des fonds propres de base qui représente les fonds propres de meilleure qualité, permettant la continuité d'exploitation de l'établissement ;
- Fonds propres de base additionnels (AT1) : la composante des fonds propres de base de qualité moindre que les fonds propres de base durs, mais suffisamment stables pour absorber des pertes et permettre la continuité d'exploitation de l'établissement ;
- Fonds propres complémentaires (T2) : la composante des fonds propres effectifs de qualité moindre que les fonds propres de base additionnels, mais disposant d'une capacité d'absorption de pertes, en cas de liquidation.

Tableau 3: Dispositions transitoires relatives aux exigences minimales de fonds propres

Exigences minimales	2018	2019	2020	2021	2022
Ratio minimal pour les fonds propres de base durs (CET 1)	5%	5%	5%	5%	5%
Coussin de conservation des fonds propres	0,625%	1,25%	1,875%	2,5%	2,5%
Ratio minimal de CET 1 + Coussin de conservation	5,625%	6,25%	6,875%	7,5%	7,5%
Ratio minimal de fonds propres de base (T1)	6%	6%	6%	6%	6%
Ratio minimal T1 + coussin de conservation	6,625%	7,25%	7,875%	8,5%	8,5%
Ratio minimal de solvabilité	8%	8,25%	8,5%	8,75%	9%
Ratio minimal de solvabilité + coussin de conservation	8,625%	9,5%	10,375%	11,25%	11,5%
Ratio de levier	3%	3%	3%	3%	3%

**Source** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, 2016, p. 121.

L'établissement doit respecter les dispositions réglementaires applicables à la division des risques. L'application de cette norme, fixée à 25 % des fonds propres de base (T1), se fait de manière progressive conformément au tableau ci-après :

Tableau 4: Dispositions transitoires relatives à la norme de division des risques

Division des risques	2018	2019	2020	2021	2022
Ratio maximal de concentration des grands risques	65%	55%	45%	35%	25%

**Source** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, 2016, p. 122.

(b) Le deuxième pilier (**le processus de surveillance prudentielle**) définit les grands principes de la surveillance prudentielle et le cadre d'intervention y afférent ;

(c) Le troisième pilier (**les exigences relatives aux informations à publier**) énonce les principes directeurs régissant la discipline de marché. Il vise à renforcer la transparence et la communication des établissements vis-à-vis du public quant à leur exposition aux risques.

Le nouveau dispositif établit également des exigences prudentielles en matière de liquidité (les exigences minimales en matière de liquidité). Ces dernières présentent les normes minimales applicables aux établissements, conformément aux recommandations édictées par le Comité de Bâle.

### **1.3 LA GESTION DE LA TRESORERIE BANCAIRE**

Pour une entreprise la gestion de trésorerie est l'activité consistant à placer ses liquidités ou à les trouver dans les meilleures conditions de rentabilité et de risque.

Pour une banque, son objectif est d'assurer la solvabilité à court terme de celle-ci et de veiller à ce que les niveaux de liquidité restent satisfaisants afin qu'elle soit capable de faire face à l'ensemble de ses échéances.

La gestion quotidienne de la trésorerie bancaire est la clé qui peut couvrir la banque des principaux risques financiers. Elle 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 monétaire de la banque, mais aussi à aligner les deux préoccupations bancaires, en termes de délai et de disponibilités.

#### **1.3.1 Les opérations de la trésorerie bancaire**

Selon Lamarque (2005), « les opérations de trésorerie correspondent soit au placement d'excédents, soit au financement d'un manque de ressources. La situation de la trésorerie s'évalue d'abord à travers les comptes de trésorerie positive ou négative auprès de la banque centrale » (p. 33).

Les opérations de trésorerie bancaire visent à :

- Assurer l'équilibre des flux d'entrées et de sorties de fonds au jour le jour ;
- Assurer l'équilibre de la trésorerie à terme ;
- Assurer la gestion optimale de la liquidité ;
- Réduire l'exposition de l'établissement aux risques de taux, de liquidité, de crédit et de change.

La gestion de la trésorerie bancaire ne consiste pas seulement en la gestion et au suivi de la liquidité. Il s'agit pour la banque ou l'institution financière de maximiser les produits générés par ses opérations mais aussi de réduire au maximum ses charges financières tout en contrôlant les risques. Ainsi, la banque peut adopter à un moment donné l'une des opérations suivantes : la couverture, la spéculation et l'arbitrage qui sont souvent utilisés par les trésoriers mais aussi les investisseurs.

### 1.3.1.1 Opérations de couverture

La couverture correspond à l'essence même du marché des changes et des nouveaux instruments financiers. Cette opération s'adresse principalement aux banques, aux institutions financières ou assimilées et aux entreprises. Il correspond au transfert au marché de change d'un risque que l'on ne souhaite plus assumer.

« La couverture est relativement simple dans son principe, puisqu'elle consiste à prendre sur le marché une position inverse sur la trésorerie » (La Baume & al., 1999, p. 143).

Les instruments de couverture sont plus ou moins complexes. Le plus simple consiste, dans l'exemple de la couverture de change, à adosser les unes aux autres des recettes et des dépenses dans la même devise (par exemple en dollar). La couverture d'actifs (*hedging*) est alors directe. Mais la panoplie des instruments dérivés (contrats à terme ferme, swaps, options)<sup>7</sup> fournit une vaste gamme de moyens de couverture.

### 1.3.1.2 Opérations d'arbitrage

Debeauvais et Sinnah (1999) définissent l'arbitrage comme : « une technique qui consiste à identifier les insuffisances de toute nature du marché et d'en tirer profit sans prise de risque » (p. 89).

Les arbitragistes sont à l'affût des différences de cours et de taux d'intérêt qui peuvent exister momentanément, entre différentes places ou différents compartiments du marché.

Lorsque l'opportunité se présente, l'arbitrage qu'ils effectuent, combinant souvent plusieurs opérations d'achat et de vente, au comptant et à terme, leur permet de réaliser un profit sans risque. L'arbitragiste, comme le spéculateur, recherche le profit. Mais à la différence de ce dernier et à l'instar du *hedger* (l'opérateur qui se couvre), il ne prend pas de risque.

### 1.3.1.3 Opérations de spéculation

La spéculation se définit comme étant une opération financière ou commerciale qui a pour objectif de réaliser un gain d'argent en pariant sur la fluctuation des cours du marché.

<sup>7</sup> Les contrats **fermes à terme** éliminent le risque lié à la variation d'un prix en fixant par avance les conditions d'un échange ultérieur. L'acheteur est ainsi couvert contre une hausse des prix qui augmenterait ses coûts ; le vendeur est couvert contre une baisse des cours, qui réduirait ses recettes.

Un **swap** est donc dans le domaine financier une couverture d'un risque de variation de taux relatif à un emprunt ou un placement. Le **swap** se traduit par un échange de flux financiers.

Une **option** est un produit dérivé qui établit un contrat entre un acheteur et un vendeur. L'acheteur de l'**option** obtient le droit, et non pas l'obligation, d'acheter (call) ou de vendre (put) un actif sous-jacent à un prix fixé à l'avance (strike), pendant un temps donné ou à une date fixée.

Miotti et Plihon (2001), dans une étude présentée par la revue économique internationale, montre le caractère risqué de la spéculation pour les banques dans la gestion de la trésorerie. Contrairement aux arbitragistes, les spéculateurs cherchent à faire des gains en prenant des risques. Selon leurs degrés d'aversion au risque, ils vont chercher à liquider leurs positions à très court terme. La spéculation est un acte essentiel pour réduire les fluctuations des taux de change. Toutefois, dans certains contextes, les spéculations peuvent accroître ces fluctuations.

### **1.3.2 Le processus de gestion de la trésorerie bancaire**

La gestion des encaisses au jour le jour nécessite plusieurs tâches en passant par les étapes essentielles suivantes :

#### **1.3.2.1 La prévision de liquidité**

Chaque début de journée le trésorier recueille les soldes de la veille, et dresse un tableau qui contient toutes les opérations qui vont être dénouées le jour « j ». Ces opérations sont en principe connues à l'avance grâce à un système d'informations efficace. A cette étape, en tenant compte de toutes les opérations portées soit en dépenses soit en recettes, le trésorier peut dégager une position prévisionnelle de début de journée.

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

#### **1.3.2.2 L'ajustement de la liquidité**

Le trésorier doit assurer un suivi en temps réel (par téléphone) de ses opérations sur le marché, par l'intermédiaire du front office, du début jusqu'à la fin de la journée. Ce suivi lui permettra d'ajuster sa trésorerie au fil de l'eau. L'excédent ou le déficit dégagé fera l'objet d'une transaction sur le marché monétaire.

#### **1.3.2.3 Le nivellement des comptes en devise**

Bien souvent une banque n'a pas qu'un seul compte dans chaque devise, mais plusieurs. A côté d'un compte principal sur lequel elle centralise l'essentiel de sa trésorerie et de ses paiements, elle va devoir couvrir des comptes annexes chez d'autres intermédiaires, tels que les dépositaires titres, les comptes d'appels de marge auprès des chambres de compensation, etc. Le nivellement consiste à provisionner chaque compte annexe du montant suffisant pour couvrir

le solde prévisionnel de fin de journée, et centraliser le reste sur le compte principal. Il s'agit donc de transferts de compte à compte, qui sont initiés par le back office<sup>8</sup>.

#### **1.3.2.4 Le suivi de la position extérieure**

La position extérieure de la banque correspond au solde net entre ses avoirs et ses dettes à l'extérieur, en l'occurrence auprès de ses correspondants à l'étranger.

Dans le cadre de leurs activités courantes tous les établissements de crédit sont assujettis à la réglementation de change n°R09/98/CM/UEMOA qui définit des règles et normes à respecter dans la conduite de leurs opérations. Ces normes définissent 80% de rapatriement des fonds liés à des opérations d'exportation dans le pays d'origine de la banque et 20% de fonds qui doivent être logés sur leur compte chez le correspondant étranger. Aussi, ces 20% ne doivent pas dépasser 5% de leurs dépôts à vue sous condition de leur rapatriement. Ce suivi de la position extérieure est retracé par un mouvement comptable des comptes des correspondants à l'étranger (MCCE) tenue par la banque ainsi que la BCEAO, et répertorie journalièrement toutes les opérations émises comme reçues. C'est cet état qui permet d'identifier la position longue ou la position courte de la banque à l'extérieur. Le non-respect de ces normes est passible de sanctions disciplinaires par la BCEAO.

#### **1.3.2.5 Le contrôle de la trésorerie : solde final**

La gestion de la trésorerie est soumise à des règles de conduite et des horaires prédéfinis. De ce fait les intervenants sur le marché (les agents du front office) sont contraints de respecter les délais fixés pour le traitement de leurs opérations. Par conséquent, le trésorier à son tour, doit s'adapter aux horaires mis en place afin d'arrêter sa journée et de dégager son solde final.

Par la même occasion, le trésorier établit un rapport quotidien qui retrace l'ensemble des opérations effectuées sur les différents instruments financiers au titre de la journée concernée.

### **1.3.3 Le système d'information de la trésorerie**

STAR-UEMOA, SICA-UEMOA et SWIFT constituent les principaux systèmes d'information au niveau de la gestion de trésorerie bancaire dans l'UEMOA.

#### **1.3.3.1 STAR-UEMOA**

STAR-UEMOA (Système de Transfert Automatisé et de Règlement de l'UEMOA) est le système régional de règlement brut en temps réel des transactions d'importance systémique

---

<sup>8</sup> Le back office n'est généralement pas visible pour les clients. Il sert de lien entre le front office, qui est en contact direct avec la clientèle, et les différents systèmes que la banque utilise pour proposer ses produits financiers.

(notamment les gros montants). Il permet aux banques d'optimiser la gestion de leur trésorerie grâce à la réduction des intermédiaires et à la célérité du système, d'effectuer des échanges interbancaires en temps réel dans la région, de minimiser les risques de paiement, de rendre les transactions interbancaires plus fluides, de réduire le délai des transferts intra-UEMOA de trois semaines à moins d'une minute, de régler les soldes de compensation dans un délai plus court.

### **1.3.3.2 SICA-UEMOA**

SICA-UEMOA (Système Interbancaire de Compensation Automatisé dans l'UEMOA) est un outil automatisé d'échange et de règlement des opérations de paiement de masse. C'est à dire de petits montants, sous forme de virements, de chèques ou d'effets de commerce, entre établissements participants aux niveaux national et régional. Il se compose de neuf systèmes de compensation, un système national pour chacun des Etats membres de l'UMOA et un système de compensation régional. Les participants à SICA-UEMOA sont les banques, la BCEAO, la Poste et le Trésor.

### **1.3.3.3 SWIFT**

« SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) est une société privée détenue par ses membres. Son objectif est d'assurer le fonctionnement d'un réseau international de communication électronique entre acteurs de marchés. La plupart des banques et de plus en plus d'acteurs non bancaires sont adhérents à SWIFT » (Fimarkets, s. d.). Sur ce réseau, les participants échangent des messages standardisés relatifs aux opérations financières telles que : les ordres d'achat et de vente, les confirmations d'exécutions de transactions, les instructions de règlement-livraison et les ordres de paiement. Le réseau SWIFT et le protocole de communication associé offrent aux participants un haut niveau de garantie en termes de rapidité, de fiabilité (le réseau n'est virtuellement jamais en panne) et de sécurité (les messages échangés ne peuvent être détournés, perdus ou falsifiés).

### **1.3.4 Optimisation de la trésorerie bancaire : la « trésorerie zéro »**

Gérer la trésorerie bancaire de manière efficace c'est veiller à ce qu'au jour J il y ait suffisamment d'argent disponible en banque. Cette gestion du risque de liquidité se doit d'être active, c'est à dire régulièrement mise à jour par le calcul du fonds de roulement nécessaire. Optimiser la trésorerie c'est faire tendre celle-ci le plus possible vers « 0 » en maîtrisant les mouvements financiers d'encaissement et de décaissement, tout en veillant à assurer de bons taux de rentabilité pour les excédents, à moyen terme.

Pour cela, il convient de disposer d'outils de gestion efficaces afin d'évaluer le besoin de placement ou de financement immédiat et futur de la banque.

En amont, il est aussi important de mettre en place des moyens de placement des excédents et de financement des déficits de liquidité. Pour cela il convient d'intervenir aux différentes étapes de la formation de la trésorerie en jouant notamment sur les manettes suivantes :

- Mener une réflexion sur les meilleures opportunités de refinancement ;
- Sélectionner les canaux permettant de placer les excédents de trésorerie avec le maximum de rentabilité et le minimum de risque.

#### 1.3.4.1 Les outils prévisionnels de gestion de trésorerie

Pour mener à bien sa mission le trésorier peut se servir des outils suivants : le tableau des flux de trésorerie, le plan de financement prévisionnel et le budget de trésorerie.

##### 1.3.4.1.1 Le tableau des flux de trésorerie

Un flux de trésorerie est un mouvement d'entrée ou de sortie de liquidités. C'est le fondement de la finance puisque tout titre financier est évalué grâce aux flux de trésorerie qu'il secrète. En finance tout problème complexe se résout simplement quand on raisonne en termes de flux.

Le tableau des flux nets de trésorerie (TFT) retrace les flux de trésorerie d'une période en les regroupant selon trois fonctions différentes : exploitation, investissement et financement.

« Son objectif est d'identifier les sources des entrées de trésorerie, les éléments qui ont fait l'objet de sorties de trésorerie pendant l'exercice comptable, ainsi que le solde de trésorerie à la date de reportions » (Tort, 2013, p. 24).

Tableau 5: Structure du tableau des flux de trésorerie

Désignation	N	N-1
<b>Flux de trésorerie liés à l'exploitation</b>		
Résultat de l'exercice		
Elimination des éléments sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation		
+ Amortissements et provisions		
+ Valeur comptable des éléments d'actif cédés		
- Produit de cession d'éléments d'actif		
- Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat		
- Augmentation des frais d'établissement		

- Transfert de charges au compte de charges à répartir = <b>Marge brute d'autofinancement</b> - Variation de BFR lié à l'activité = <b>Flux net de trésorerie lié à l'exploitation (A)</b>		
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b> + Cessions d'immobilisations incorporelles + Cessions d'immobilisations corporelles + Cessions ou réductions d'immobilisations financières, - Acquisition d'immobilisations incorporelles - Acquisitions d'immobilisation corporelles - Acquisitions d'immobilisation financières *incidence de la variation des décalages de trésorerie sur les opérations d'investissement + Variation des dettes sur immobilisations = <b>Flux net lié aux opérations d'investissement (B)</b>		
<b>Flux de trésorerie lié aux opérations de financement</b> + Augmentation du capital - Réduction du capital - Dividendes versés + Augmentation des dettes financières - Remboursement des dettes financières + Subventions d'investissement reçues *incidence de la variation des décalages trésorerie sur les opérations de financement - Variation de capital souscrit non appelé - Variation de capital souscrit appelé non versé = <b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (C)</b>		
<b>Variation de trésorerie (A + B + C)</b>		
<b>Trésorerie à l'ouverture (D)</b>		
<b>Trésorerie à la clôture (A + B + C + D)</b>		

**Source :** Tort, 2013, p. 26.

### 1.3.4.1.2 Le plan de financement prévisionnel

Selon Guedj (2000) : « le plan de financement sert à la stratégie économique et financière de l'entreprise. Généralement il est établi sur une période de 3 à 5 ans et est actualisé chaque année » (p. 340).

Grâce au plan de financement sur plusieurs années, vous avez la possibilité de vous assurer que la structure financière de votre entreprise se renforce et se pérennise sur la période prévisionnelle étudiée. A contrario, si la situation est déclinante, il faut alors repenser le fonctionnement et envisager des actions pour éviter que l'entreprise ne soit face à des complications monétaires à moyen ou long terme.

Tableau 6: Structure du plan de financement prévisionnel

	N+1	N+2	N+3	N+4
<b>Ressources :</b>				
- Capacité d'autofinancement				
- Prix de cession des éléments d'actifs				
- Augmentation du capital				
- Subvention d'investissement				
- Apports d'associés en comptes courants				
- Nouveaux emprunts souscrits				
- Prélèvement sur le fonds de roulement				
- Autres ressources				
<b>= Total ressources (1)</b>				
<b>Emplois :</b>				
- Dividendes à payer				
- Programme d'investissement				
- Besoin supplémentaire en BFR				
- Reconstitution du fonds de roulement				
- Remboursement du capital des anciens emprunts				
- Autres besoins de financement				
<b>= Total des emplois (2)</b>				
<b>= Solde annuel (1) - (2)</b>				
<b>Solde cumulé sur la période</b>				

**Source :** Rousselot & Verdie, 1999, p. 61.

### 1.3.4.1.3 Le budget de trésorerie

Le budget annuel de trésorerie représente lui-même la première année du plan prévisionnel de financement. Il regroupe toutes les informations financières fournies par les autres budgets de

l'entreprise. Il recense l'ensemble des encaissements et des décaissements sur une période donnée. En général, les encaissements et les décaissements sont ventilés mensuellement.

Dans un budget de trésorerie on retrouve trois parties : les encaissements (la trésorerie entrante), les décaissements (la trésorerie sortante) et le solde de trésorerie (différence entre les encaissements et les décaissements).

Selon Selmer (2003) : « l'objectif du budget de trésorerie est de prévoir comment l'entreprise va financer ses choix budgétaires. Il montre mois par mois les déficits ou les excédents de trésorerie de l'entreprise » (pp. 134-135).

Par ailleurs, le budget de trésorerie d'une banque permet :

- D'établir la situation prévisionnelle de la trésorerie constituée par les disponibilités en caisse, en compte à la Banque Centrale et en compte postal ;
- De prévoir le besoin de financement à court terme ;
- De déterminer le niveau de liquidité nécessaire à la banque en fonction de ses objectifs ;
- De synthétiser l'ensemble des activités de la banque par les flux financiers prévus ;
- De porter une appréciation sur la situation prévisionnelle de la banque ;
- De prendre des décisions en matière financière.

Tableau 7: Structure du budget de trésorerie

	Jan.	Fév.	.....	Déc.
- Encaissement sur ventes (TTC)				
- Produits financiers à encaisser				
- Autres recettes à encaisser (TTC)				
<b>= Total des recettes d'exploitation (1)</b>				
- Décaissements sur les achats (TTC)				
- Paiement des charges de personnel				
- Impôts et taxes d'exploitation				
- TVA à payer				
- Charges financières à déboursier				
- Autres charges d'exploitation à payer				
<b>= Total des dépenses d'exploitation</b>				
<b>Solde d'exploitation mensuelle (3) = (1) – (2)</b>				
- Cession des immobilisations (TTC)				
- Nouveaux emprunts contractés				
<b>= Total des recettes hors exploitation (4)</b>				
- Investissement (TTC)				
- Echéance de remboursement d'emprunts				
- Impôts sur les bénéfices				
- TVA à payer				

<b>= Total des dépenses hors exploitation (5)</b>				
<b>Solde hors exploitation (6) = (4) - (5)</b>				
<b>Solde global mensuel (7) = (3) + (6)</b>				
<b>(+ ou -) décision de trésorerie (financement ou placement)</b>				
<b>Solde cumulé mensuel (y compris solde initial de début d'année)</b>				

**Source :** Juhel, 1978, p. 47.

La différence entre les encaissements et les décaissements indique la situation de trésorerie pour chaque jour, semaine ou mois. On a soit :

- Une trésorerie positive ou excédentaire ;
- Une trésorerie négative ou déficitaire.

Il est possible de cumuler les situations mensuelles afin de faire apparaître le solde cumulé de la trésorerie à la fin de chaque mois.

### **1.3.4.2 Les moyens de placement et de financement**

Ce sont les outils qui permettent de financer les déficits, ou de placer les excédents de liquidité de la banque. Le recours à l'une ou à l'autre opération dépend principalement du solde de trésorerie.

#### **1.3.4.2.1 Le marché monétaire interbancaire**

Le marché interbancaire est un marché de monnaie centrale qui permet aux établissements de crédit d'équilibrer leur trésorerie en compensant entre eux leurs déficits ou excédents. En d'autres termes, les intervenants échangent entre eux des liquidités par le biais de leurs comptes à la banque centrale. Le marché interbancaire est un marché de gré à gré non localisé. Les différents opérateurs intervenant sur ce marché entrent en relation et réalisent leurs transactions par téléphone tout au long de la journée.

##### **1.3.4.2.1.1 Les intervenants**

Les opérateurs habilités à intervenir sur ce marché sont les établissements de crédit et certains autres établissements financiers. Le marché interbancaire de l'UEMOA s'est progressivement modifié depuis 2007. Tout d'abord, le nombre d'établissements bancaires s'est accru en passant de 87 banques en 2007 à 105 en 2014, soit une hausse de 20% en sept (7) années. Cet accroissement s'est accompagné de quelques modifications du paysage bancaire. Les banques membres de groupes sont désormais plus nombreuses que celles qui ne font pas partie d'une

holding. Ainsi en 2014, treize (13) groupes représentaient, par leurs différentes filiales nationales, 57% de l'ensemble des établissements présents dans l'espace UEMOA. Toutefois, il faut souligner que l'installation de nouveaux établissements bancaires non-groupés a contribué à diversifier davantage ce paysage bancaire. En ce qui concerne la géolocalisation de ces banques, la Côte d'Ivoire et le Sénégal restent les principales zones de concentration des banques, avec plus de 40% des banques installées dans ces deux pays. Ces changements du paysage bancaire ne sont pas sans effets sur les échanges interbancaires qui peuvent être caractérisés par au moins quatre critères : le nombre des prêts accordés, le montant (ou volume), les taux et la maturité de ceux-ci.

#### **1.3.4.2.1.2 Les opérations entre banques commerciales**

Les opérations sur ce marché englobent tous prêts ou emprunts au jour le jour et à terme fixe contractés entre banques et entre banques et établissements financiers, quelles que soient leur échéance, leur forme ou leurs modalités : avances en blanc, avances garanties, pensions d'effets.<sup>9</sup>

- **Les avances en blanc** : ce sont des opérations non garanties constatant, selon un simple jeu d'écriture, les créances et dettes respectives suite aux transferts de monnaie centrale intervenus entre les contractants ;
- **Les avances garanties** : ce sont des opérations qui permettent à un établissement de crédit d'obtenir de la monnaie centrale avec remise d'une garantie en contrepartie (remise de titres en général) ;
- **Les pensions d'effets<sup>10</sup>** : ce sont des opérations permettant aux établissements de crédit de recevoir de la monnaie centrale en échanges de titres mobilisables (effets) grâce à une vente assortie d'une clause de rachat à une échéance plus courte que celle des titres auprès d'un établissement de crédit ou auprès de la banque centrale.

#### **1.3.4.2.2 Les opérations de trésorerie entre banques commerciales et Banque Centrale**

##### **1.3.4.2.2.1 Le Marché Monétaire**

La BCEAO intervient sur ce marché pour apporter ou reprendre des liquidités dans le but d'encadrer les taux d'intérêt pratiqués sur l'interbancaire. Les interventions de la Banque

<sup>9</sup> Les durées des prêts et des emprunts sur le marché interbancaire sont très variables allant de 24 heures à 5 ans.

<sup>10</sup> La mise en pension est une opération par laquelle une personne (le cédant) cède momentanément en propriété à une autre personne (le cessionnaire) qui les lui rétrocède, pour un prix et à une date convenue, des effets publics ou privés.

Centrale portent sur les opérations d'open market, les refinancements sur les guichets permanents et le guichet des avances intra-journalières, les opérations de swap de change et sur la réserve obligatoire.

- **Les appels d'offres ou opérations d'open market :**

Ils constituent le principal moyen d'intervention de la Banque Centrale et sont menés à travers la vente, la prise ou la mise en pension de titres ou d'effets. Ils comprennent les opérations principales d'injection de liquidités de maturité une semaine, de maturités longues comprises entre un (1) et douze (12) mois, les opérations de retrait de liquidités, les opérations ponctuelles de réglage et les opérations de cessions temporaires ou définitives de titres sur le marché interbancaire.

- **Les guichets :**

Outre le guichet des appels d'offres, la Banque Centrale a mis en place des guichets permanents (guichet de prêt marginal et guichet spécial de refinancement) et un guichet des avances intra-journalières) en vue de fournir, à la demande, des liquidités d'appoint aux établissements de crédit éligibles.

L'accès aux guichets de refinancement de la BCEAO est réservé aux établissements de crédit et aux institutions communautaires prévu à l'article 22 du Traité de l'UMOA, sous réserve du respect du dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers ainsi que celui régissant le système des réserves obligatoires.

Les refinancements de la BCEAO sont adossés à des effets et titres publics ou privés pris en garantie.

- **Les opérations de swap de change :**

Ces opérations ont été définies par la BCEAO (s. d.) comme celles qui consistent pour elle « à acheter ou vendre en FCFA au comptant contre devise et simultanément, le revendre ou le racheter à terme, à une date à un taux de change prédéterminé ».

- **La réserve obligatoire :**

Les réserves obligatoires sont des réserves financières que les banques et autres établissements financiers doivent obligatoirement déposer auprès de la banque centrale. Le taux de réserves obligatoires permet aux banques commerciales d'épargner une partie de leurs revenus. Il s'agit donc d'un filet de sécurité. Il s'agit aussi d'une manière pour les banques commerciales de se fournir en monnaie banque centrale. Les réserves obligatoires font l'objet de la politique monétaire conventionnelle. Le coefficient de réserves obligatoires applicable aux banques de l'UMOA est de **3%**.

### **1.3.4.2.2 Le marché des titres publics**

Le marché des titres publics de l'UMOA est organisé autour d'un marché primaire et d'un marché secondaire. Il est ouvert aux investisseurs (personnes physiques ou morales), quel que soit le territoire sur lequel ils sont établis, qui investissent par le canal des intermédiaires agréés composés des établissements de crédit, des organismes financiers régionaux, des Sociétés de Gestion et d'Intermédiation (SGI) et de tout autre intermédiaire agréé par la Banque Centrale. Les titres publics émis dans l'UMOA comprennent les bons et obligations du Trésor.

- Les bons sont émis sur des échéances n'excédant pas deux (2) ans, avec une valeur nominale d'un million (1 000 000) de francs CFA.
- Quant aux obligations, leur maturité est supérieure à deux (2) ans. Elles sont émises pour une valeur nominale de dix mille (10 000) francs CFA, avec des coupons payables généralement chaque année et un principal remboursé in fine ou suivant un tableau d'amortissement.

Plusieurs acteurs animent le marché des titres publics, à savoir les Etats, la BCEAO, l'Agence UMOA-titres (AUT)<sup>11</sup>, les intermédiaires habilités, les Spécialistes en Valeurs du Trésor (SVT) et les investisseurs.

## **1.3.5 Analyse et gestion des risques liés à la trésorerie bancaire**

### **1.3.5.1 Les risques liés à la trésorerie bancaire**

Le champ d'application du risque bancaire est vaste. Il comprend :

- Les risques financiers : risques de crédit, de liquidité, de taux d'intérêt et de change ;
- Les risques opérationnels : ils sont liés à l'organisation et au fonctionnement général des systèmes internes de la banque ;
- Les risques d'exploitation : ils sont liés à l'environnement commercial de la banque ;
- Les risques accidentels : ils comprennent tous les risques exogènes qui, lorsqu'ils se matérialisent sont susceptibles de compromettre l'activité bancaire ou sa situation financière. (Bratanovic et al., 2004).

Dans la présente section nous tenterons d'exposer les risques financiers auxquels les établissements financiers sont susceptibles d'être exposés.

---

<sup>11</sup> L'UMOA-Titres est l'agence régionale de gestion et de promotion des titres publics de la zone UMOA

### 1.3.5.1.1 Le risque de taux

Par définition, le risque de taux correspond à la possibilité pour une entreprise ou un investisseur d'être impacté négativement par une variation des taux d'intérêt. Selon Augros et Querel (2000), « le risque de taux pour un établissement de crédit représente l'éventualité de voir sa rentabilité ou la valeur de ses fonds propres affectée par l'évolution des taux d'intérêt » (p. 17). Pour Bratanovic et al. (2004), « le risque de taux d'intérêt est la sensibilité du capital et du profit aux variations des taux d'intérêt. Il provient des décalages dans le réajustement des prix (repricing) des actifs et des passifs et de l'évolution de la pente de la forme de la courbe des taux d'intérêt » (pp. 249-250).

### 1.3.5.1.2 Le risque de liquidité

Il n'est pas classé parmi les risques majeurs, mais peut néanmoins provoquer des dysfonctionnements conduisant à la cessation de paiement<sup>12</sup>. Selon Desmitch (2007) le risque de liquidité est le risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position en raison de la situation du marché.

Bratanovic et al. (2004) définissent le risque de liquidité pour une banque comme : « l'éventualité de ne pas pouvoir faire face à un instant donné à ses échéances mais aussi à ses engagements envers sa clientèle. Le risque de liquidité dépend d'une part de la situation de la banque et d'autre part de certains facteurs externes » (p. 167).

Le risque de liquidité peut survenir lors :

- D'un retrait massif des dépôts ;
- D'une insuffisance de dépôt ou de placement (dépôt à terme notamment) ;
- D'une crise de confiance du marché à l'égard de la banque ou de l'établissement financier concerné ;
- Ou d'une crise de liquidité générale du marché.

### 1.3.5.1.3 Le risque de change

Selon Sardi (2005) : « le risque de change est l'incidence sur le patrimoine et les résultats de la variation des cours des monnaies étrangères » (p. 701).

Techniquement ce risque est mesuré par la position de change. La position de change est le solde net des avoirs dans une devise déterminée.

<sup>12</sup> Quand une entreprise ne peut plus régler ses dettes avec son actif disponible, elle se trouve alors en situation de cessation de paiement, aussi appelée dépôt de bilan.

Le risque de change se définit aussi comme un risque associé à toute transaction financière sensible aux fluctuations de change. Le règlement de ces opérations marque le dénouement du risque et se traduit soit par un profit soit par une perte de change. Parmi ces opérations, on peut citer :

- Les prêts ou emprunts de devises donnant lieu au paiement d'intérêts en devises ;
- Les achats ou ventes de titres libellés en devises pour des placements ;
- Les distributions ou réceptions de dividendes en devises pour des participations multinationales ;
- La consolidation des comptes de filiales étrangères.

Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine du risque de change :

- Les variations des cours aussi bien sur le marché domestique qu'à l'étranger ;
- Le volume et le sens des flux de marchandises et de capitaux dans un pays ;
- Les événements politiques prévisibles et imprévisibles ;
- Les anticipations des agents et les opérations spéculatives sur les devises.

#### **1.3.5.1.4 Le risque de crédit**

« Cette catégorie comporte le risque de crédit aux particuliers et entreprises, le risque de contrepartie, le risque de règlement, le risque environnemental et le risque pays. Ce type de risque est d'ailleurs le plus ancien, mais il constitue aujourd'hui encore le principal risque pour les établissements de crédit » (Dietsch & Petey, 2008, p.10).

Selon La Baume (1999), « le risque de crédit est pour un établissement de crédit, le risque que ces débiteurs n'honorent pas totalement leurs engagements » (p. 13).

D'une manière générale le risque de crédit se mesure dans un premier temps avant la mise en place d'une opération et par l'étude de la solvabilité présente et future de la contrepartie.

#### **1.3.5.2 Gestion des risques liés à la trésorerie bancaire : Gestion Actif – Passif (ALM)**

La gestion des risques dans les banques a connu une évolution sans précédent suite à l'accroissement de l'instabilité des marchés. D'abord la notion de risque elle-même s'est élargie, englobant désormais une grande variété d'éléments qui auparavant n'étaient pas considérés. La gestion actif-passif, aussi dénommée par son acronyme anglais ALM (Asset and Liability Management) ou gestion de bilan bancaire, est une pratique développée par les institutions financières anglo-saxonnes à partir des années 1970 à la croisée des chemins de la gestion des risques et du pilotage stratégique. Dans son article sur la gestion actif-passif, Sidibe (s. d.) explique que l'ALM est une méthode globale et coordonnée qui a pour objectif d'estimer

et de piloter l'équilibre entre les ressources et les emplois au regard des risques financiers auxquels la banque est exposée sous la contrainte d'un niveau de rentabilité et d'un cadre réglementaire précis.

### **CONCLUSION :**

Ce chapitre nous a permis de comprendre la gestion de la trésorerie, qui est une discipline très vaste et complexe. Comme il est constaté, il existe maintes définitions et explications en ce qui concerne la pratique de la trésorerie dans une entreprise. Cependant elles sont insuffisantes pour expliquer comment les institutions bancaires arrivent à maîtriser leur propre liquidité. Mais nous retiendrons que l'intégration des différentes approches évoquées dans les généralités ainsi que les principales opérations courantes dans le management de la trésorerie d'une banque peuvent permettre une amélioration voire une optimisation de la trésorerie.

## CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTERATURE

Les auteurs ont écrit et défendu l'importance d'une bonne gestion de la trésorerie au sein d'une entreprise. La bonne gestion de la trésorerie est fondamentale dans toute entreprise. A ce titre, l'organisation de la fonction trésorerie relève de la responsabilité de chaque directeur général ou directeur financier d'une entreprise. Pour cela il doit recruter des hommes compétents et de confiance (surtout lorsqu'il s'agit de fonctions très sensibles), et définir les règles du jeu. Les banques ne font pas exception à ces principes car elles gèrent des capitaux importants.

### 2.1 TRESORERIE A BASE ZERO ET FLUX DE TRESORERIE

#### 2.1.1 La trésorerie zéro

La Baume (1999) avance que la trésorerie à base zéro est le moyen le plus simple pour appréhender la mutation rapide de la fonction trésorerie dans l'entreprise. En effet, il s'agit en fait d'une fonction classique de caissier adaptée à l'utilisation généralisée des moyens de paiement bancaires. Le trésorier est donc d'abord un comptable qui suit, au jour le jour et en date de valeurs, la position des comptes bancaires de l'entreprise. Il confronte l'information comptable interne avec l'information externe transmise par les banques. Au sein de l'entreprise, le trésorier est dépendant des services comptables d'où il tire toute l'information dont il a besoin. Le trésorier a un objectif opérationnel clair : maintenir le solde bancaire global aussi proche que possible de zéro afin de minimiser les frais financiers et les coûts d'opportunités liés à des soldes respectivement débiteurs et créditeurs. C'est de cette époque que date le terme de gestion de trésorerie car il s'agit de procéder à des placements ou de négocier des emprunts adaptés au profit des soldes prévisionnels en valeurs de l'entreprise.

#### 2.1.2 Les flux de trésorerie

Les flux de trésorerie sont des mouvements de fonds engendrés par l'exploitation de l'entreprise. Ces flux peuvent être répartis en deux groupes : les flux négatifs (investissements) et les flux positifs qui sont progressivement secrétés par les investissements initiaux. Pour Vernimmen et al. (2010) disent que le rapprochement du montant des investissements du niveau des flux de trésorerie provenant de l'exploitation, et des taux de croissance respectifs de ces deux paramètres est l'élément le plus intéressant que l'on puisse retirer d'un tableau de flux de trésorerie. C'est sans doute ce rapprochement qui amène ces auteurs à classer les flux en quatre catégories : les flux d'exploitation et d'investissement d'une part qui sont générés par l'activité de l'entreprise, les flux d'endettement et les flux de capitaux propres d'autre part qui correspondent à son financement. D'autres auteurs ont proposé une classification des flux

financiers en deux catégories. Barreau et Delahaye (2001) distinguent les flux de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des flux liés aux opérations de financement. A notre avis, les deux classements ne sont pas pour autant différents car le premier tient seulement compte de l'origine du financement pour classer les flux en deux groupes. Marteau (1981) met un accent particulier sur l'origine des flux de trésorerie et leur configuration. Pour cet auteur, la notion d'exploitation n'a pas le même sens dans les banques que dans les entreprises sociales et industrielles. Il existe deux manières de considérer les flux d'une banque : d'abord, les dépôts et les crédits sont relatifs à la clientèle alors que les emprunts procèdent du marché monétaire ; ensuite, les crédits et les placements sont des prêts accordés par opposition aux prêts obtenus que sont les emprunts et les dépôts. Ces éléments interagissent dans le sens du renforcement ou de la réduction de la liquidité. L'apport de Marteau peut aussi bien être adapté aux banques qu'aux institutions de microfinance qui sont assimilables aux banques.

## **2.2 LE SYSTEME DE PREVISION**

L'un des objectifs principaux à atteindre en gestion de trésorerie est celui de la trésorerie zéro. Cette discipline de gestion est désormais conçue comme un centre de profit : le trésorier cherche à placer et à financer aux meilleurs taux, respectivement les excédents de trésorerie et les déficits de trésorerie en vue d'optimiser le résultat financier de l'entreprise. L'atteinte, même partielle de cet objectif passe par une gestion active de la trésorerie dans laquelle l'aspect prévisionnel est primordial et les arbitrages très nombreux (Rousselot & Verdie, 2017).

La prévision est fondamentale en gestion de trésorerie. Elle consiste à anticiper les mouvements de fonds en vue d'assurer leur équilibre. Pour Rousselot et Verdie, refuser la prévision c'est se refuser la capacité de gérer (car « gérer c'est prévoir ») et donc subir son environnement. Ces deux auteurs, à travers leur ouvrage « la gestion de trésorerie », se sont intéressés aux documents à prendre en compte dans l'élaboration des prévisions de trésorerie de l'entreprise et préconisant l'utilisation des trois thèmes suivants : le plan d'investissement et de financement, le plan ou budget de trésorerie et la fiche en valeur au jour le jour. Ils définissent le plan de financement comme étant un tableau permettant de concrétiser dans un même document les objectifs de l'entreprise et de préciser les moyens d'exploitation ainsi que les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour les atteindre. Remarquons que ces auteurs ont beaucoup mis l'accent sur la nécessité de prévoir la trésorerie mais n'ont pas abordé l'aspect difficulté du concept. Comme approche de solution aux difficultés rencontrées dans l'élaboration des prévisions, ils envisagent une constatation simple qu'elle appelle la périodicité de certains mouvements de fonds. Pour ces auteurs, l'habitude de paiement du

public, l'échelonnement des recettes et des dépenses des différents agents économiques font qu'une certaine régularité dans la survenance des flux de trésorerie peut être observée. Pour avoir des prévisions fiables, il est impératif d'intégrer ces observations par le biais de deux méthodes : la méthode empirique qui repose sur l'utilisation des données historiques et la méthode statistique basée sur le traitement des séries chronologiques pour faire ressortir les phénomènes tendanciels ou saisonniers. Marteau (1981) distingue trois niveaux dans l'élaboration des prévisions de trésorerie dans une institution financière :

- Le niveau financier qui concerne les opérations financières ;
- Le niveau bancaire, relatif aux opérations avec la clientèle et qui fait ressortir deux facteurs d'incertitude :
  - Pour les crédits, les dates et leurs montants sont difficiles à prévoir,
  - Pour les dépôts, les méthodes statistiques ne permettent pas toujours une prévision des mouvements futurs satisfaisante, mais leur utilisation réduit le degré d'incertitude ;
- Le niveau monétaire comme les opérations sur le marché monétaire et la composition du portefeuille d'effets.

Juhel (1978) met l'accent sur l'approche bilancielle de la trésorerie dans son analyse sur la prévision. Il avance que lorsqu'une entreprise est capable de prévoir ses échéances de manière à les faire correspondre exactement à ses prévisions d'encaissements la gestion de la trésorerie est optimale. Selon lui une entreprise qui finance en totalité ses actifs circulants nets des dettes d'exploitation par des capitaux à long terme aura moins besoin de liquidités que si elle les avait financés avec du crédit à court terme, supposé instable par nature. Le choix des moyens de financement des actifs circulants et la part des actifs liquides à maintenir sont étroitement liés. Selon la conception classique le volume des fonds permanents affectés au financement de l'actif circulant conditionne la liquidité de l'entreprise : le fonds de roulement est l'expression de cette liquidité. Ainsi, pour accroître sa marge de sécurité une entreprise ne peut qu'augmenter la proportion de son encaisse, ou allonger la durée de son endettement. En fait, le problème de la gestion de la trésorerie se pose en d'autres termes. Contrairement à l'opinion courante l'objectif de rentabilité ne s'oppose pas au maintien de la liquidité. L'optimum réside dans l'amélioration conjointe de la sécurité et du profit, contenu même d'une politique de trésorerie. La politique de trésorerie concilie les contraintes de sécurité et de rentabilité en minimisant le volume de l'actif monétaire. Notre constat est que la littérature économique donne la place essentielle au critère de rentabilité dans la politique financière. La solvabilité n'apparaît que comme un sous-problème que l'on tente de résoudre séparément. Or, la recherche et le maintien de la liquidité

du patrimoine est en réalité l'objectif prioritaire qui englobe celui de rentabilité. Cette évidence ne devient véritable contrainte que dans les périodes de rareté et de cherté de l'argent. Ainsi, toutes les préoccupations financières qui découlent elles-mêmes du fonctionnement de l'entreprise se rattachent à la nécessaire « liquidité ». L'activité d'une entreprise ne se justifie que si elle dégage de ses emplois des ressources suffisantes pour couvrir ses coûts. Autrement dit, la rentabilité est la condition de la liquidité de l'entreprise. Ainsi la gestion optimale de la trésorerie des entreprises nous conduit à une synthèse de tous les problèmes financiers qui se posent à la firme. Cette vision globale de l'activité financière conduit à une approche système de la trésorerie qui se décline en une action conjoncturelle, dont l'objectif est de maintenir le solde bancaire le plus proche de zéro par la maîtrise des flux d'entrée et de sortie de fonds et une action structurelle, dont l'objectif est de contrôler le potentiel de reconstitution des liquidités du patrimoine de l'entreprise par la maîtrise de la formation et de l'affectation du flux de liquidité.

### **2.3 LA PLACE DE LA GESTION DE TRESORERIE DANS LA GESTION FINANCIERE DES ENTREPRISES**

Le travail de gestion de trésorerie est aujourd'hui le plus souvent centralisé et nécessite une gestion fine, non seulement des investissements, mais aussi des prêts et emprunts aux filiales. Les reportings et la création d'un plan de trésorerie constituent une partie des tâches du trésorier.

La fonction de trésorerie a pris une place de plus en plus importante dans l'entreprise en participant de façon tangible à l'amélioration de la rentabilité. Le développement des marchés, l'internationalisation des échanges, la disparition progressive de la frontière entre le court et le long terme dans les opérations de trésorerie ne peuvent que renforcer une telle fonction dans le rôle qu'elle a à tenir dans la gestion des entreprises. Le trésorier doit être polyvalent et capable de maîtriser les aspects informatiques, organisationnels, comptables et fiscaux de ses actions. Rousselot et Verdier (2017) avancent qu'au cours des dernières années, la gestion de trésorerie a connu bien des évolutions. Reléguée aux derniers rangs des préoccupations, souvent rattachée à la comptabilité, elle a souvent été ignorée dans les enseignements de gestion financière jusqu'en 1985. Cette date est symbolique à bien des égards puisque, en même temps que s'effectuait la réforme du marché monétaire français<sup>13</sup>, paraissaient les premiers ouvrages dédiés à la gestion de trésorerie au jour le jour. Depuis cette date, la fonction ne cesse de prendre

---

<sup>13</sup> La réforme de 1985 a divisé ce marché monétaire en deux compartiments : un marché des titres à court terme ouvert à tous les agents économiques, qui constitue un nouveau marché financier complétant le marché boursier (moyen et long terme) et le marché interbancaire.

de l'importance même si on ne la trouve véritablement développée que dans les groupes de sociétés d'une certaine taille.

Selon Rousselot et Verdie précisent que les problèmes que rencontrent toute entreprise ont des origines soit conjoncturelles soit structurelles. Les problèmes structurels de trésorerie sont ceux à moyen terme et long terme qui tiennent essentiellement à des difficultés comme une insuffisance de fonds de roulement (ils touchent principalement le haut du bilan). Les problèmes conjoncturels de trésorerie sont des difficultés de courte durée qui résultent de l'activité de l'entreprise. Il est donc du ressort du trésorier de pouvoir gérer convenablement sa trésorerie quelles que soient les situations dans lesquelles elle pourrait se retrouver.

Dans ce sillage, la fonction continue de gagner ses lettres de noblesse en participant pleinement, lorsqu'elle est bien maîtrisée, au dégagement du résultat de l'entreprise, source d'amélioration de sa rentabilité si le chiffre d'affaires suit, et devient l'une des constituantes essentielles de l'analyse financière pour une gestion d'entreprise globalement optimisée.

#### **2.4 LA GESTION DE TRESORERIE ET LE DEVELOPPEMENT DES ETATS**

Le but de la gestion de trésorerie est généralement compris comme étant d'avoir « [a] la bonne somme d'argent au bon endroit au bon moment pour répondre aux obligations du gouvernement ; [b] de la manière la plus rentable » (Storkey, 2003).

Abordant dans un sens plus large la question sur les relations entre la bonne gestion de trésorerie et le développement des Etats, Miller et Hadley (2016) résument la littérature sur les réformes de la gestion de trésorerie pour les pays en développement. Dans les pays dotés d'un solide système de gestion des finances publiques et de marchés d'obligations bien établis, la disponibilité d'argent pour le paiement est presque considérée comme acquise. Dans de tels contextes, la gestion de la trésorerie consiste en grande partie à trouver les approches les plus rentables pour répondre aux besoins de financement à court terme d'un gouvernement et à utiliser les excédents temporaires de trésorerie le plus efficacement possible. Toutefois, pour les responsables de ministères des finances de pays à faibles revenus, la situation peut être très différente. Face à des déséquilibres entre le montant des liquidités que le gouvernement a dans ses comptes et les demandes de paiement des factures courantes et des arriérés, « avoir de l'argent au bon endroit et au bon moment » semble être une proposition très attrayante mais très ambitieuse. Paradoxalement, les difficultés rencontrées par de nombreux pays à faibles revenus pour dégager des liquidités quand et où elles sont nécessaires ne sont peut-être pas le résultat d'échecs de procédures généralement appelées la « gestion de la trésorerie » mais de faiblesses des processus en amont de préparation et de gestion du budget.

Donc comme pour ces auteurs une bonne gestion de trésorerie permet d'assurer que l'argent public arrive au bon endroit au bon moment, les réformes qui ont pour but d'améliorer la gestion de la trésorerie dans les Etats forts visent à rendre ce processus plus efficace, en veillant à ce que les soldes de trésorerie du gouvernement soient correctement connus et investis. Toutefois, dans les États fragiles ou les pays à faibles revenus, les systèmes de gestion de trésorerie sont utilisés à des fins différentes : maintenir le contrôle budgétaire par le biais d'un processus appelé le « rationnement en espèces ». La compréhension de ces différents objectifs aidera à cibler les bonnes réformes et les bons problèmes.

Ils ont expliqué les différences fondamentales entre les systèmes de gestion de trésorerie plus actifs utilisés dans les pays développés et de nombreux pays à revenu intermédiaire et l'utilisation du rationnement de trésorerie comme système de contrôle des dépenses, en particulier dans les pays à faibles revenus.

Ainsi la mise en place de réformes permettra progressivement aux pays en développement de passer à des systèmes de gestion de trésorerie plus actifs comme ceux des pays développés. Cependant, nous pensons que de nombreux éléments de ces réformes peuvent s'avérer difficiles à mettre en œuvre dans les pays à faible capacité et il peut donc être plus approprié de viser des changements plus modestes et progressifs qui renforcent les systèmes au fil du temps. Même des réformes initiales nécessaires pour consolider les soldes bancaires, par exemple, peuvent apporter des avantages significatifs en réduisant les coûts d'opportunité liés à la tenue de soldes inutilisés à la banque centrale et dans les comptes commerciaux, et peuvent encore stimuler une compréhension plus large du nombre et du type de comptes bancaires du gouvernement.

## **2.5 SYNTHÈSE DES TRAVAUX ANTERIEURS SUR LA GESTION DE LA TRESORERIE**

La trésorerie est conçue de manière simple comme la différence entre les encaissements et les décaissements effectués par une personne pendant une période donnée. Mais au plan technique la notion embrasse un champ beaucoup plus vaste.

D'après Cohen (1992), la trésorerie traduit l'ajustement des comptes à caractère financier figurant au bilan parmi les actifs à court terme et le passif à court terme. Ceci traduit la comparaison des emplois de trésorerie aux ressources de trésorerie. Les emplois de trésorerie regorgent non seulement les disponibilités, mais aussi les actifs liquides c'est-à-dire ceux qui ont la faculté d'être transformés sans délai en monnaie. Les ressources de trésorerie à court terme désignent incontestablement les concours bancaires sollicités par l'entreprise.

Pour Meunier et al. (1975), la trésorerie d'une entreprise à une date déterminée est la différence entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins par cette activité. En d'autres termes, il s'agit de la différence entre le montant encaissé et celui faisant l'objet d'un décaissement. Ainsi dit, la gestion de la trésorerie concerne non seulement les encaissements mais également les décaissements. Cette définition de Meunier et al. donne une idée sur la notion de trésorerie mais ne précise pas les composantes de cette trésorerie.

Evoquant la pratique d'une bonne gestion de la trésorerie, Keiser (1998) élabore les principes ci-après : assurer la sécurité des disponibilités par la prévision de plusieurs sources de financement ; tirer un rendement maximal des disponibilités en ne les laissant pas inutilisées ; réduire les disponibilités au maximum ; éviter les découverts (en faisant la chasse aux chèques, en contrôlant les dates de valeurs<sup>14</sup>) ; motiver, intéresser et informer tous les responsables de la gestion de trésorerie ; contrôler voire allonger le crédit-fournisseur ; négocier le plus longtemps à l'avance les éventuels placements d'excédents de trésorerie et/ou crédits pour faire face aux insuffisances de trésorerie ; mettre en concurrence les fournisseurs de fonds ; et saisir les opportunités de rendements élevés.

Dans un même sens, Vernimmen et al. (2010) résumant les objectifs de la trésorerie en ces termes : prévoir l'évolution des soldes débiteurs ou créditeurs des comptes de l'entreprise, réduire au maximum les fonds dormants et assurer les meilleurs placements des liquidités pour financer les besoins au moindre coût.

Béatrice et Francis Grandguillot (2003) montrent combien notre sujet est sensible en parlant de l'analyse de la gestion de trésorerie qui de son état et de son évolution permet d'apprécier la santé financière de l'entreprise. Elle peut donc présenter : une situation saine, des difficultés conjoncturelles ou structurelles, et la défaillance.

Il est donc utile que la banque détermine un niveau d'excédent de trésorerie d'exploitation nécessaire pour cerner et prévenir les difficultés de l'entreprise car un excédent de trésorerie d'exploitation négatif traduit une situation critique et une rentabilité insuffisante.

Solnik (2005) traite des concepts et méthodes qui s'inspirent des théories financières les plus récentes et de leurs applications aux problèmes de gestion telles qu'elles sont réalisées par de nombreuses entreprises, mais en faisant abstraction des modèles et formulations mathématiques. Selon lui, le trésorier qui gère la trésorerie de l'entreprise est considéré comme

---

<sup>14</sup> La date de valeur est la date à laquelle une opération sur un compte bancaire est prise en compte pour le calcul des intérêts débiteurs ou créditeurs. Il ne coïncide pas forcément avec la date d'opération.

un technicien à l'opposé du directeur financier qui est associé aux décisions à caractère stratégique et détermine la politique financière de l'entreprise.

Selon Forget (2005), les différents instruments de paiement présentent des caractéristiques juridiques et techniques qui ont des implications notables dans la gestion de trésorerie, en particulier pour ce qui a trait à la prévision du jour d'encaissement des fonds. Leur choix mérite donc une réflexion.

En nous appuyant sur les opinions des auteurs, nous pouvons retenir qu'une bonne gestion de la trésorerie consiste à optimiser les flux financiers résultant de l'activité afin d'une part de permettre aux dirigeants de l'entreprise de disposer toujours de fonds pour faire face aux dépenses, d'autre part, de réduire autant que possible le coût financier qui y est associé ou la perte de gain (des excédents de trésorerie non placés).

### **CONCLUSION :**

La revue de la littérature nous a permis de nous faire une opinion de la trésorerie, et à en connaître les objectifs à travers les différentes définitions que les auteurs lui ont attribuées. Grace aux différents points de vue des auteurs, on a constaté que la trésorerie est de plus en plus considérée comme un centre de profit au sein de l'entreprise du fait de ses activités et objectifs que lui a assignés le top management. Tous ces informations réunies nous ont pleinement orienté dans notre étude et à la compréhension de notre thème.

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE**

Tout au long de la première partie, nous avons essayé de cerner autant que possible la notion de trésorerie et son adaptation au cadre bancaire. L'organisation et la gestion optimale de la trésorerie ne peuvent être réussies qu'en maîtrisant les enjeux de l'activité. Cette étude se fera dans la deuxième partie du mémoire.

## **DEUXIEME PARTIE : CADRE EMPIRIQUE**

La première partie nous a permis d’avoir un aperçu du système bancaire, ainsi que de la gestion de la trésorerie dans le milieu bancaire. Dans cette nouvelle partie, nous allons effectuer notre étude sur la pratique de gestion de trésorerie au sein de la Société Générale Sénégal.

Le travail se fera comme suit : dans un premier chapitre nous exposerons notre méthodologie de recherche et ferons une présentation de la SGS et de ses outils gestion de la trésorerie, et dans le deuxième chapitre nous ferons l’analyse de ces outils et fournirons des recommandations.

## CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La méthodologie peut être définie comme étant l'étude du bon usage des méthodes et techniques. Il ne suffit pas de les connaître, encore faut-il savoir les utiliser comme il se doit. C'est-à-dire savoir comment les adapter, le plus rigoureusement possible, d'une part à l'objet précis de la recherche ou de l'étude envisagée, et d'autre part aux objectifs poursuivis.

Dans ce présent chapitre, il sera question d'élaborer un modèle conceptuel qui est en quelque sorte la démarche que nous allons suivre pour réaliser notre analyse de la gestion de la trésorerie au sein de la Société Générale Sénégal. Outre la démarche d'étude, le modèle fait ressortir les étapes ainsi que les outils de collecte et d'analyse des données.

Par ailleurs dans ce chapitre nous procéderons à une présentation de la Société Générale Sénégal et de ses différents outils de gestion de la trésorerie.

### 3.1 MODELE D'ANALYSE

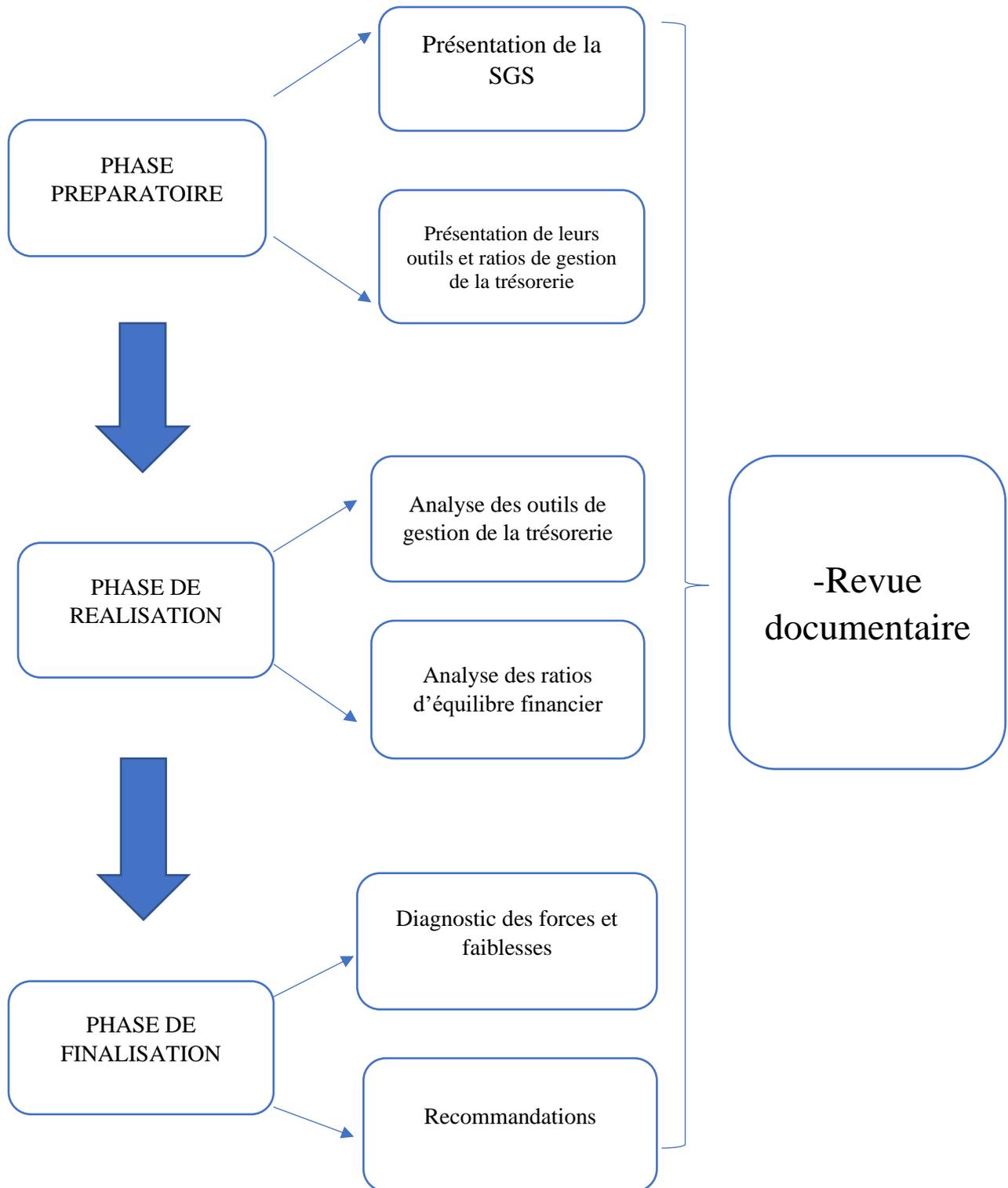
« Il y a presque autant de modèles d'analyse financière qu'il y a d'analystes et de préoccupations d'analyse. L'idée qu'il importe de retenir est que toute analyse financière doit être structurée en fonction de sa finalité peu importe le modèle » (Khoury, 1999, p. 164).

Il n'existe donc pas de modèle universel adapté à une analyse financière de l'entreprise, ni à la gestion de sa trésorerie.

Le modèle que nous proposons décrit les étapes que nous avons suivies afin d'arriver à l'analyse de la gestion de la trésorerie au sein de la SGS.

Pour notre étude nous allons d'abord faire une présentation de la SGS et des outils et ratios prudentiels entrant dans la gestion de leur trésorerie. Puis nous procéderons à une analyse de ces outils de gestion de la trésorerie et ratios d'équilibre financier. Et enfin nous essayerons de détecter les forces et faiblesses de leur dispositif, ce qui nous permettra de formuler des recommandations pour l'amélioration et la performance du pilotage de la trésorerie.

Figure 2: Illustration du modèle d'analyse



**Source** : Auteur

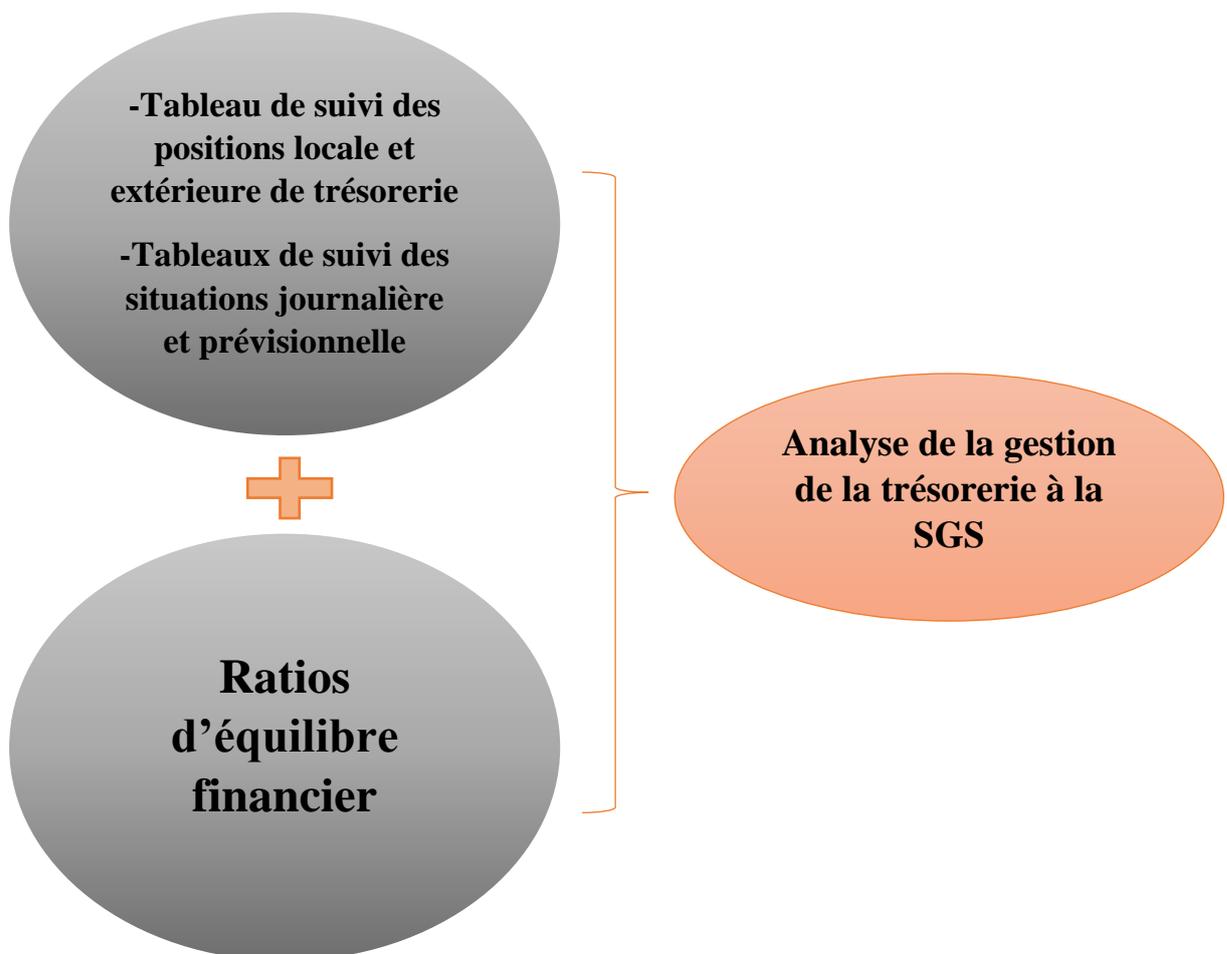
### 3.2 VARIABLES ETUDIEES

Pour notre modèle, nous avons retenu comme variables significatives :

- Le tableau de suivi des positions locale et extérieure de trésorerie qui met en évidence les positions (soldes) de trésorerie locale et extérieure et les tableaux de suivi des situations journalière et prévisionnelle de la trésorerie ;
- Et les ratios d'équilibre financier, notamment : le ratio de liquidité et les ratios de fonds propres règlementaires de la BCEAO que sont le ratio de divisions des risques, le ratio de solvabilité, et le ratio de levier financier.

Ainsi une évaluation des indicateurs de mesures (soldes de trésorerie et ratios) des variables retenues nous permettra de faire un diagnostic de la gestion de la trésorerie de la Société Générale Sénégal.

Figure 3: Mise en évidence des variables étudiées



Source : Auteur

### 3.3 MODE DE RAISONNEMENT : APPROCHE HYPOTHETICO-DEDUCTIVE

Notre objet d'étude s'accompagne d'un mode de raisonnement hypothético-déductif. Il permet de construire progressivement un corps de connaissance appuyé par de l'expérimentation. Le raisonnement hypothético-déductif, caractéristique des sciences expérimentales, consiste à élaborer une hypothèse par un raisonnement hypothétique, puis à la tester en imaginant ses conséquences et en les confrontant aux résultats de l'observation. Autrement dit, c'est un processus de recherche qui débute avec des analyses théoriques, traduites dans des hypothèses testables, pour ensuite les vérifier sur un terrain, à partir d'un échantillon représentatif.

En somme le mode de raisonnement hypothético-déductif peut se décliner en 4 étapes :

- **Génération d'hypothèses** : formuler des hypothèses à partir d'une revue de la littérature
- **Acquisition de données** : cadre de recueil d'informations supplémentaires, pour compléter le nombre d'hypothèses émises souvent limité ;
- **Interprétation des données** : juger la compatibilité des hypothèses testées ;
- **Vérification des hypothèses** : évaluer l'hypothèse pour soit la retenir, soit l'écarter, soit la vérifier par une recherche orientée de données complémentaires.

### 3.4 METHODE DE COLLECTE ET DE TRAITEMENT DES DONNEES

La quête d'informations concerne le fonctionnement et les procédures du cycle de trésorerie. Pour notre étude nous avons eu recours à une étude qualitative avec comme principal outil la revue documentaire.

#### 3.4.1 Méthode de collecte des données : l'étude qualitative

Elle est descriptive et se concentre sur des interprétations. Les résultats sont exprimés avec des mots. Une étude qualitative a pour but de comprendre ou d'expliquer un phénomène (comportement de groupe, un fait ou un sujet). C'est pourquoi Wacheux (1996) avance que la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitative, c'est avant tout de vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes.

Ces données, qui ne sont pas mesurables statistiquement, doivent être ensuite interprétées de façon subjective. Ce type d'étude s'appuie sur une collecte de données obtenues grâce à trois méthodes principales : les entretiens, la revue documentaire et les observations. Dans notre étude nous avons fait recours à la revue documentaire pour arriver aux résultats.

- ✓ **La revue documentaire**

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

Notre revue documentaire s'est faite essentiellement au travers des ouvrages traitant de notre thème, des manuels de procédures, des rapports d'activités produits au sein de la banque et enfin au travers des sites internet. Grâce à l'analyse documentaire, nous avons eu l'occasion de consulter :

- Des états de trésorerie ;
- Des états financiers de la banque ;
- Des rapports de gestion sur la trésorerie ;
- Des prévisions de trésorerie ainsi que les réalisations.

### **3.4.2 Le traitement des données**

Le traitement des données collectées s'est fait d'abord manuellement puis par le biais du tableur Excel (Microsoft Office version 2016). Outil simple, pertinent et facile à utiliser, le tableur Excel nous a permis de mettre en évidence les résultats de notre étude. Ces deux méthodes nous ont permis de dégager les résultats de l'étude.

## **3.5 PRESENTATION DE LA SOCIETE GENERALE SENEGAL ET DE SES OUTILS DE GESTION DE LA TRESORERIE**

### **3.5.1 Présentation de la Société Générale Sénégal**

#### **3.5.1.1 Présentation générale**

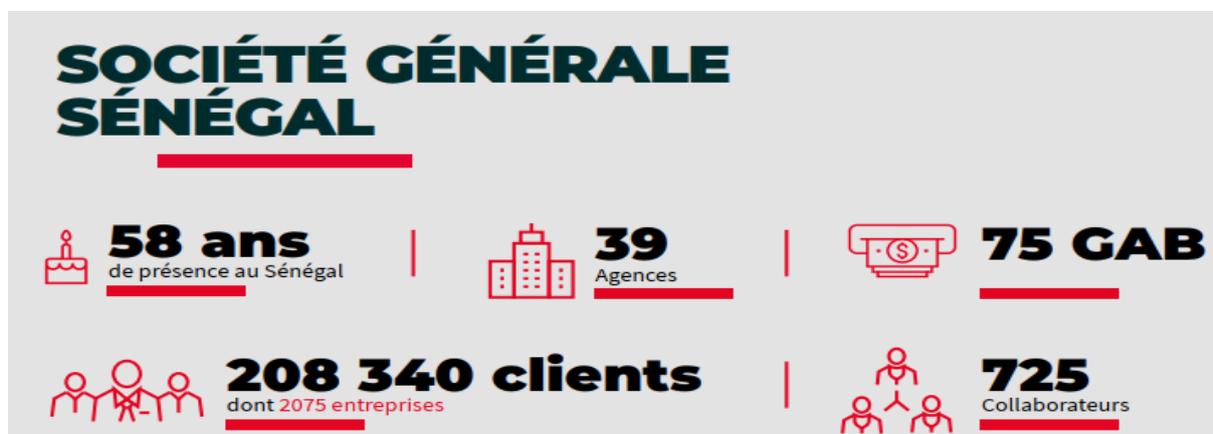
Banque de référence au Sénégal, la Société Générale exerce depuis 1962 à travers son réseau d'agences qui fait d'elle une banque de proximité. Elle intervient dans tous les secteurs de l'économie sénégalaise, se positionnant ainsi en acteur majeur du développement.

Le classement des 200 premières banques africaines situait la Société Générale Sénégal à la 91<sup>e</sup> place en 2007 (76<sup>e</sup> l'année précédente). Historiquement première banque du Sénégal en chiffre d'affaires, la banque a perdu son leadership en 2014 face à la banque marocaine CBAO Groupe Attijariwafa Bank. Mais, elle a repris sa place en 2016, lorsqu'elle a été nommée meilleure banque au Sénégal en foi de la qualité de ses services.

Grâce à un modèle de banque universelle, elle offre un large spectre de produits et de services. L'innovation commerciale et technologique est au cœur de sa stratégie de développement, et elle met à disposition des investisseurs des solutions appropriées afin de les accompagner pleinement dans leurs projets d'internationalisation. Elle s'adresse autant aux particuliers qu'aux entreprises et bénéficie du réseau international de la Société Générale (banques au Bénin, au Burkina, etc.).

Actrice majeure dans le financement de l'économie nationale, la banque a un bilan très solide grâce à un niveau de fonds propres élevé qui lui donne une forte stabilité dans la durée, et constitue ainsi une garantie pour ses clients épargnants.

Figure 4: Chiffres clés de la Société Générale Sénégal en 2020



**Source :** Société Générale Sénégal. Consulté le 26 juillet 2020, sur <https://societegenerale.sn/fr/nous-connaître/banque/presentation/>

### 3.5.1.2 Activités

La SGS intervient dans un certain nombre de domaines de l'économie dont l'industrie, l'agriculture, le tourisme, l'artisanat, le commerce, le transport, etc. Elle effectue des opérations de banque tant pour son compte que pour le compte des tiers à toutes opérations financières, commerciales, mobiliers et immobiliers. La Société Générale au Sénégal propose deux lignes de métiers :

- La banque de détail / Professionnels & Particuliers ou Retail ;
- Et la banque d'affaires ou Corporate Banking.

En dehors de ses activités principales, la SGS se démarque par sa politique de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) à travers son implication et son soutien apporté à :

- L'insertion sociale et professionnelle : avec une attention particulière pour l'éducation financière et la promotion du rôle des femmes comme actrices du développement économique sont nos axes d'intervention majeurs.
- La santé : sur le plan de la santé, Société Générale Sénégal a apporté son soutien à :
  - SAMU SOCIAL dans leur lutte pour l'améliorer la situation des enfants en danger dans la rue et d'éviter l'aggravation de leur détresse ;
  - Eléments Français du Sénégal (EFS) pour la construction d'une maternité à Ouakam ;
  - Fondation AFRIVAC pour le financement de la vaccination des enfants.
- L'éducation : le secteur de l'éducation a aussi grandement bénéficié du soutien de SGS. Cela s'est fait notamment à travers les associations suivantes :
  - Fondation KEBA MBAYE qui œuvre pour faciliter l'accès à l'éducation aux enfants et adultes qui ne peuvent en bénéficier.
  - Association Sénégalaise pour la protection Des Enfants Déficients Mentaux (ASEDEME) qui œuvre pour la création et la gestion d'établissements spécialisés, pour la prévention en santé prénatale, l'étude et la communication grand public sur les questions autour du handicap mental.
- L'écologie : la SGS finance des activités économiques respectueuses de l'environnement. La SGS a signé un accord de partenariat avec l'Agence Française de Développement (AFD) en avril 2015. Ce dernier concerne la « Facilité Dépollution », ligne de crédit (à taux préférentiel) destinée à financer les projets de dépollution des entreprises (traitement des rejets, valorisation des déchets, etc.) et qui est venu renforcer l'offre de financements verts après celle mise en place en janvier 2015, intitulée « Facilité SUNREF-Energie Durable ». Ce partenariat a permis d'octroyer d'importants crédits à des entreprises sénégalaises porteuses de projets visant à limiter leur impact sur l'environnement. Il s'agit notamment de la Société de Gestion des Abattoirs du Sénégal (SOGAS) et de la Société Industrielle et Moderne des Plastiques Africains (SIMPA).

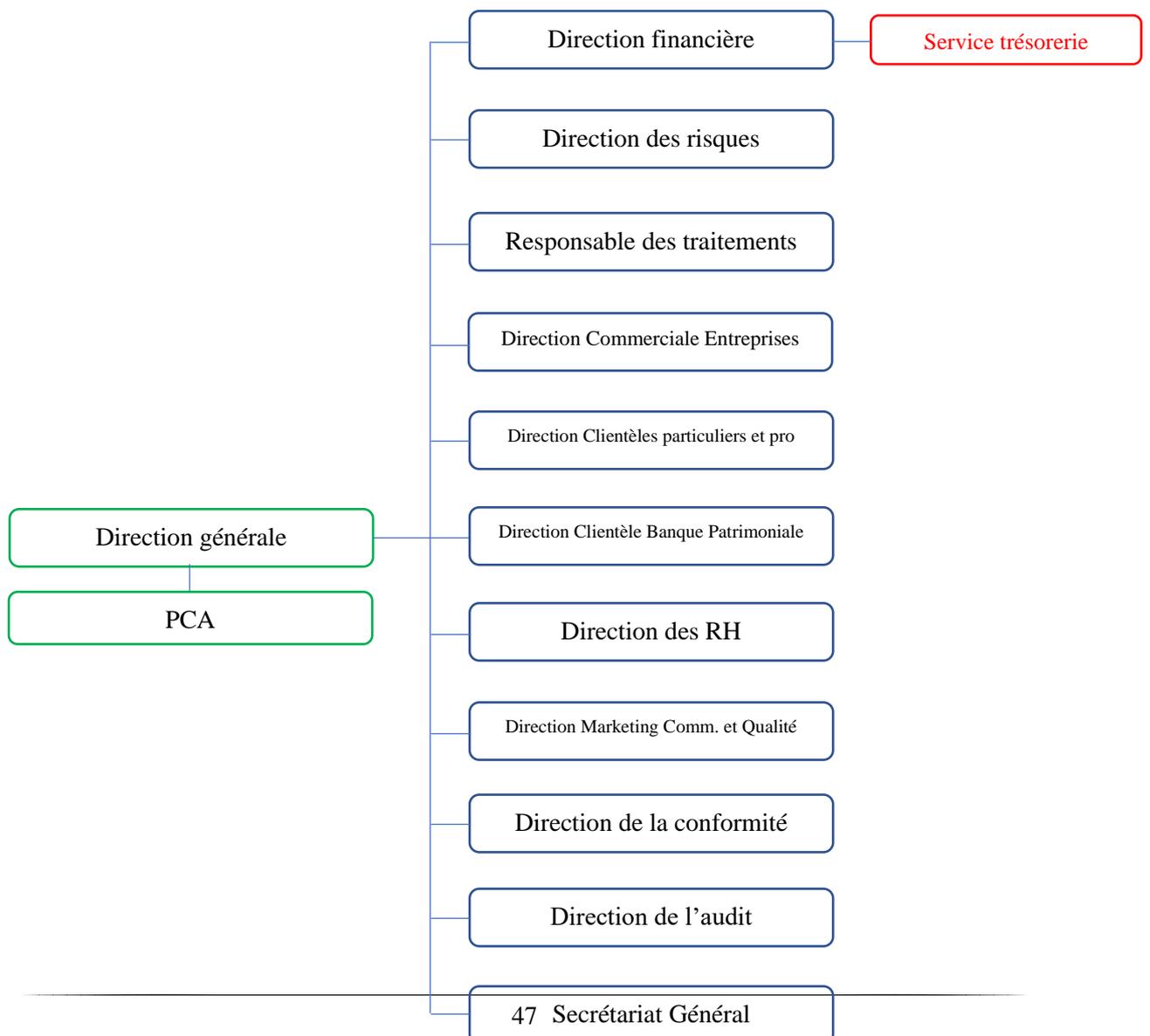
### 3.5.1.3 Les concurrents

La SGS évolue dans un paysage bancaire avec pas moins d'une vingtaine de banques commerciales concurrentes, regroupées pour la plupart dans les plus grandes villes du pays. Bien que le système bancaire offre un éventail d'alternatives, les deux tiers des actifs et près de 80 % des dépôts passent par les cinq plus grandes banques du pays. Le secteur bancaire sénégalais est dominé par des filiales de banques françaises (Société Générale, BNP Paribas), marocaines (Groupe Attijariwafa), nigérianes (Ecobank) et panafricaines (Oragroup).

A côté de ces banques classiques, il y a 4 établissements financiers à caractère bancaire : Wafacash West Africa, Société Africaine De Crédit Automobile (Safca -Alios Finance) Succursale Du Sénégal, La Financière de l’Afrique de l’Ouest (FINAO), Compagnie Ouest Africaine de Crédit -Bail (Locafrique), Attijariwafa Bank.

### 3.5.1.4 La structure organisationnelle

Figure 5: Organigramme de la SGS



**Source** : Auteur

- **La Direction Générale** : elle est assurée par le Directeur Général qui est secondé par un Secrétaire Général, ainsi que par d'autres directions (Cf. Organigramme).
- **Le conseil d'administration** : il est l'organe suprême de la banque. Il a à sa tête un président du conseil d'administration élu par les administrateurs pour une durée de 3 ans. Désignés par l'assemblée générale sur proposition du conseil d'administration, les administrateurs sont au nombre de sept. Ils représentent les actionnaires et leur mandat est d'une durée de 3 ans également.
- **Le secrétariat Général** : sa principale fonction est de créer des conditions favorables pour le bon déroulement de l'activité commerciale de la banque.
- **La direction de la conformité** : elle est chargée de la vérification des procédures de travail, de situation des divers services et éventuellement de leur amélioration. Elle veille aussi à la bonne application des instructions de la direction générale et du protocole des opérations bancaires. Elle procède à l'évaluation des valeurs de la banque et certaines réclamations de la clientèle lui sont transmises par la Direction Générale.
- **La direction des risques** : elle a la charge d'analyser toutes les demandes de crédit arbitrées ou supérieures aux limites des responsables de la direction de la clientèle commerciale et de la direction de la clientèle de particuliers. Il participe également à la politique commerciale et budgétaire de la banque et fournit les informations destinées aux organismes de tutelles (BCEAO, ...).
- **La Direction Financière** : elle regroupe le service de contrôle de gestion, de la comptabilité, de la trésorerie et de l'organisation. Son rôle est de veiller à la bonne marche financière de la banque.
  - ✚ Le service contrôle de gestion est responsable du suivi des investissements et des dépenses de la banque. Il est chargé de l'étude de rentabilité des capitaux propres et des résultats de la banque. Il peut affiner ses études et aboutir à des résultats par points de vente.
  - ✚ Le service de la comptabilité envoie mensuellement à la BCEAO les états financiers de la banque ceci pour permettre un meilleur suivi des risques structurels de la banque et y apporter des correctifs en cas de besoin.

✚ Le service de la trésorerie est chargé d’effectuer toutes les opérations de financement sur les marchés locaux et internationaux, de la gestion de portefeuille d’investissement et des activités pour le propre compte de la banque et de la gestion des risques.

Les activités du chef de service de la trésorerie se résument ainsi :

- Suivi journalier des comptes correspondants et étrangers, des transferts normaux via les comptes des grands livres des correspondants ;
- Suivi des positions des soldes à la BCEAO, des encaissements et des décaissements, afin la situation générale de trésorerie ;
- Suivi des réalisations de prévisions, des échéances des dépôts à terme des clients, des positions des gros déposants ;
- Négociation des taux de placement les plus compétitifs par rapport aux prêts interbancaires, aux placements des bons de trésor ;
- Négociation des cours des devises concernées par des précautions de couverture.

✚ Le service organisation s'occupe pour l'essentiel de la gestion des projets de la banque en intervenant directement au niveau de la formation, des tests et encore de la bonne exécution d'un projet.

- **La Direction de Ressources Humaines** : sous la supervision de la direction générale, elle a sous sa responsabilité le personnel, le recrutement, la formation, le service médico-social, la sécurité et le courrier. Elle a aussi à sa charge le développement du réseau.
- **La direction de l’audit** : la mission principale de l’audit est d’évaluer, dans le cadre d’une approche objective, rigoureuse et impartiale, la conformité des opérations, le niveau de risque effectivement encouru, le respect des procédures ainsi que l’efficacité et le caractère approprié du dispositif de contrôle permanent.
- **La Direction de la Clientèle Commerciale** : elle gère à travers les conseillers de clientèle du réseau toute la clientèle commerciale de la banque. Toutes les demandes de crédit, de découvert, de cautions etc. doivent recevoir son approbation.
- **La Direction de la Clientèle de Particuliers et Professionnels** : au même titre que la DCC gère la clientèle commerciale, la DCCP a sous sa responsabilité la clientèle de particuliers et de professionnels.
- **La Direction de la Clientèle Banque Patrimoniale** : elle est chargée de la gestion de patrimoine et a pour objectif d’offrir à ses clients les plus exigeants, une expérience bancaire confidentielle de haut niveau s’appuyant sur l’engagement d’une qualité de service d’exception et un service de conseil en investissement et d’ingénierie patrimoniale.

- **La direction Marketing, communication et qualité** : c'est elle qui met en place la stratégie marketing et commerciale de la banque.

### 3.5.2 Présentation des outils et ratios de gestion de la trésorerie

#### 3.5.2.1 Les outils de gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie à la SGS est intégralement suivie au niveau du service de la trésorerie. Le chef de service assure la bonne gestion de la trésorerie avec l'aide des outils de gestion et moyens mises à sa disposition. Il assure la comptabilisation correcte de tous les flux affectant la situation patrimoniale de la banque en s'assurant de l'existence des supports conformes aux procédures et que les imputations de contreparties générées automatiquement sont correctement imputées. Pour y parvenir, les formes de situation ou états de la trésorerie dont les descriptions sont effectuées ci-dessous sont utilisées par la SGS.

##### 3.5.2.1.1 Le tableau de suivi des positions locale et extérieure de trésorerie

C'est un état qui récapitule toutes les positions des comptes de la banque à l'intérieur et à l'extérieur de l'UMOA. Il est libellé en monnaie locale pour les positions situées dans la zone UMOA et en devises pour les autres. Ce document aide le trésorier :

- À faire des prévisions sur la situation locale de la trésorerie et de pouvoir anticiper sur les soldes de la compense ;
- À avoir une idée nette et générale sur la position de trésorerie à l'étranger.

- **La position locale**

Au niveau local cet état comprend les soldes du compte de compensation ordinaire et du compte de règlement dont les montants sont regroupés pour donner le solde disponible à la Banque Centrale et la réserve obligatoire. On a aussi les soldes de compensation<sup>15</sup>, les soldes des banques correspondants, les obligations détenues sur États et autres organismes, les bons de trésors et actions.

- **La position extérieure**

Elle informe sur les soldes des différents comptes détenus par la SGS auprès de ses correspondants étrangers. Ces comptes sont nécessaires pour la couverture des diverses opérations en débit ou crédit effectuées à l'étranger par la banque pour son propre compte ou

---

<sup>15</sup> La compensation est un mécanisme permettant aux banques et aux institutions financières, membres d'une réunion (la chambre de compensation) de régler les montants dus et de recevoir les actifs correspondant aux opérations faites en leur propre nom ou pour leurs clients.

pour le compte de sa clientèle. La SGS présente beaucoup de correspondants à l'étranger. L'Euro et l'USD représentent en valeur la plus importante partie des devises. Cependant ces devises ont des valeurs différentes.

### **3.5.2.1.2 Les tableaux de suivi des situations journalière et prévisionnelle**

- **Le tableau de suivi de la trésorerie au jour le jour**

Le suivi de la trésorerie au jour le jour nécessite un déroulement chronologique de tâches quotidiennes. Le trésorier est tenu de se connecter, dès l'arrivée le matin, avec les différentes banques pour connaître la position des comptes (soldes comptables et en valeur + opérations comptabilisées la veille). Ces données sont accessibles via SWIFT et peuvent être télétransmises et intégrées dans un tableur Excel ou un logiciel de gestion de trésorerie.

A partir de cette situation le trésorier peut procéder à la vérification des soldes et des opérations de la veille et leur comparaison avec les prévisions, au repérage et traitement des anomalies, et à l'émission des virements d'équilibrage si nécessaire. Cet outil permet au chef du service trésorerie d'avoir le solde définitif au jour le jour en XOF comme en devises. Ainsi il peut prendre toutes les décisions et anticiper sur les autres comptes afin de maximiser les rendements des emplois et de minimiser les coûts des ressources.

- **Le tableau de suivi de la situation prévisionnelle**

Cet état constitue en quelque sorte un tableau de synthèse prévisionnelle de la situation générale de la trésorerie. La situation prévisionnelle permet de ressortir le solde de la BCEAO, de la compensation et les soldes des comptes d'emprunts interbancaires. La position de la réserve obligatoire est aussi bien observée sur cet état.

La situation prévisionnelle permet au trésorier de faire une situation nette de la trésorerie et d'anticiper les soldes de compensation, sur la réserve obligatoire et même sur les remboursements des emprunts interbancaires.

### **3.5.2.2 Les ratios d'équilibre financier**

La réglementation bancaire fait obligation aux banques de respecter un certain nombre de normes de gestion sous forme de ratios. Ces normes sont destinées à sécuriser l'ensemble du système bancaire en ce sens qu'elles permettent de garantir leur liquidité, et l'équilibre de leur structure financière.

#### **3.5.2.2.1 Le ratio de liquidité**

La norme fixée par les organes de tutelle déduit la liquidité du rapport entre d'une part, les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme (trois mois maximum) et d'autres part

le passif exigible ou les engagements susceptibles d'être exécutés à court terme (trois mois maximum).

$$\text{Ratio de liquidité} = \frac{\text{Actifs liquides}}{\text{Passif exigible}}$$

Il doit être supérieur à 75% selon la lettre d'information du Plan Comptable Bancaire (PCB) N°2000-01 du 1<sup>er</sup> janvier 2002 de la BCEAO. Ce ratio permet aux établissements de crédit de faire face à un retrait total de leurs dépôts à moins de trois mois.

### **3.5.2.2.2 Les ratios prudentiels de fonds propres de la BCEAO**

#### **3.5.2.2.2.1 Le ratio de division des risques**

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. Par ailleurs, le volume global des risques atteignant individuellement 25% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier est limité à huit (8) fois le montant des fonds propres effectifs de l'établissement concerné.

#### **3.5.2.2.2.2 Le ratio de levier**

C'est une mesure présente dans les accords de Bâle III visant à plafonner l'effet de levier (rapport entre les fonds propres et le total des actifs).

Les actionnaires peuvent avoir intérêt à ce que la banque accroisse son endettement pour financer des actifs rentables plutôt que d'augmenter leur capital. Ainsi, ils évitent un effet de dilution du bénéfice par action (puisque l'augmentation du nombre d'actions émises entraîne mécaniquement une baisse du bénéfice par action).

Or le système bancaire, qui avait accumulé un effet de levier important au bilan et hors bilan, a vu la rentabilité de ses actifs diminuer fortement au moment de la crise financière de 2008. Afin de pouvoir faire face à leurs échéances de remboursement, les banques ont été amenées à céder leurs actifs non rentables, ce qui a accentué les pressions baissières sur les prix des actifs amplifiant ainsi la spirale des pertes, l'érosion de leurs fonds propres et la contraction de l'offre de crédit.

Le Comité de Bâle a donc décidé de limiter l'effet de levier dans le secteur bancaire afin d'atténuer le risque que son inversion fait peser sur la stabilité du système financier.

Ainsi, le ratio de levier rapporte le montant des fonds propres de base (Tier 1)<sup>16</sup> au total des actifs non pondérés du risque de la banque.

$$\text{Ratio de levier} = \frac{\text{Fonds propres de base}}{\text{Total des actifs}}$$

L'exigence minimale est fixée à 3 % pour les établissements de crédit de l'UEMOA.

### 3.5.2.2.3 Le ratio de solvabilité

La Banque des Règlements Internationaux (BRI) dont le siège est à Bâle (Suisse) a établi des ratios de solvabilité que toutes les banques doivent respecter.

D'abord un premier ratio a été créé dès 1988. On l'appelle ratio de Bâle I (ou ratio Cooke) : Ce ratio se mesurait en comparant le niveau des engagements d'une banque (crédits et autres placements) au montant de ses fonds propres (capital apporté par les actionnaires et profits de la banque). Il était égal à 8 % minimum.

Ensuite les accords dits de Bâle II ont permis de mettre en place à partir de 2006 un ratio de solvabilité fondé sur le même principe du rapport entre les fonds propres et le montant des crédits distribués pondérés par les risques associés. La nature des risques pris en compte a cependant été enrichie (prise en compte du risque de marché et du risque opérationnel) et les méthodes de calculs des risques ont été améliorées.

Désormais l'établissement doit veiller au respect des exigences minimales de fonds propres couvrant son exposition au risque de crédit, au risque opérationnel et au risque de marché. Ce rapport doit au moins être égale à 8%.

Ainsi le ratio de solvabilité des établissements financiers de l'UMOA se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de solvabilité} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{APR de crédit} + (12.5 * \text{risque opérationnel}) + (12.5 * \text{risque de marché})}$$

Où :

- **Fonds propres** = soit CET1, soit Fonds propres de base T1, soit fonds propres effectifs (FPE) calculés conformément aux dispositions du Titre II du dispositif prudentiel de la BCEAO ;

<sup>16</sup> « Tier » est un mot anglais pouvant se traduire par « étage » ou « catégorie ».

- **APR<sup>17</sup> de crédit** = actif pondéré en fonction du risque de crédit, déterminé selon l'approche standard présentée au Titre IV du dispositif prudentiel de la BCEAO ;
- **Risque opérationnel** = exigences de fonds propres au titre du risque opérationnel, calculées selon l'approche indicateur de base ou l'approche standard présentée au Titre V du dispositif prudentiel de la BCEAO ;
- **Risque de marché** = exigences de fonds propres au titre du risque de marché, calculées selon l'approche standard définie au Titre VI du dispositif prudentiel de la BCEAO.

## CONCLUSION :

Ce chapitre nous a permis de connaître la SGS et les différents outils utilisés par son service de la trésorerie afin d'optimiser leur trésorerie. La SGS évolue dans un environnement très concurrentiel. Le défi est d'autant plus important que de nouvelles banques qui ne cessent de s'installer sur la place. Cependant les spécialistes évoquent l'existence de plusieurs niches encore non exploitées dans le secteur. Il est important de relever que la SGS doit mettre l'accent sur l'amélioration de son processus interne de gestion de la trésorerie.

---

<sup>17</sup> Actifs pondérés des risques (APR) ou risques pondérés sont les expositions au bilan et hors bilan d'un établissement pondérées en fonction des risques qu'il encourt. Ce montant définit le niveau de risque de l'établissement à partir duquel est calculé son ratio de solvabilité.

Les risques pondérés d'un établissement sont constitués de la somme des actifs pondérés en fonction des risques (APR) de crédit, opérationnel et de marché. Les APR résultant des risques opérationnels et de marché représentent respectivement 12,5 fois les exigences de fonds propres pour le risque opérationnel et pour le risque de marché.

## CHAPITRE 4 : ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE A LA SOCIETE GENERALE SENEGAL

Dans ce chapitre, nous analyserons de façon succincte les résultats obtenus par nos recherches afin de pouvoir ressortir les points forts et les points faibles de la trésorerie de la SGS. Nous formulerons enfin des recommandations qui permettront à la banque d'améliorer sa gestion de la trésorerie.

### 4.1 ANALYSE DES OUTILS ET RATIOS DE GESTION DE TRESORERIE A LA SGS

Dans cette section, nous diagnostiquerons la gestion de la trésorerie de la SGS sur la base des outils de gestion de trésorerie de la banque et des normes prudentielles.

#### 4.1.1 Analyse des outils de gestion de la trésorerie à la SGS

##### 4.1.1.1 Le tableau de suivi des positions locale et extérieure de trésorerie

Ce tableau est conçu dans un fichier Microsoft Excel par le trésorier. Il est souple, flexible et adaptable aux différentes modifications.

Tableau 8: Positions de la semaine du 19/12 au 23/12/2020 (chiffres en millions de FCFA pour la position locale et en millier de la devise concernée pour la position extérieure)

	Lun	Mar	Mer	Jeu	Solde Prévisionnel Ven
<b>Position locale</b>					
<b>Solde compensation</b>	<b>-180</b>	<b>36</b>	<b>128</b>	<b>279</b>	<b>-58</b>
<b>BCEAO/CR</b>	3328	3105	3784	3357	<b>1744</b>
<b>BCEAO/CCO</b>	70	182	182	152	<b>152</b>
<b>TOTAL SOLDE BCEAO</b>	<b>3398</b>	<b>3287</b>	<b>3966</b>	<b>3509</b>	<b>1896</b>
<b>RESERVES OBLIGATOIRES</b>	2800	2800	2800	2800	2800
<b>Autres banques (correspondants)</b>	2700	2700	2700	2700	2900
<b>Obligations</b>	3300	3300	3300	3300	3000
<b>Bons du trésor</b>	1600	1600	1600	1600	1600
<b>Actions</b>	25	25	25	25	25
<b>Position extérieure</b>					
<b>Banques extérieures EUR</b>	1 805	4 597	4 586	4 638	4 612

<b>Banques / comptes dépôt<sup>18</sup> EUR</b>	37	37	37	37	37
<b>Solde extérieur EUR</b>	<b>1 842</b>	<b>4 634</b>	<b>4 623</b>	<b>4 675</b>	<b>4 649</b>
<b>Banques extérieure USD</b>	1 482	1 483	1 461	1 461	1 455
<b>Banques / comptes dépôt USD</b>	1 520	1 520	1 520	1 520	1 520
<b>Solde extérieur USD</b>	<b>3 002</b>	<b>3 003</b>	<b>2 981</b>	<b>2 981</b>	<b>2 975</b>
<b>Cours USD</b>	<b>503.65</b>	501.73	500.27	500.5	<b>500.3</b>

**Source :** Service trésorerie de la SGS

#### 4.1.1.1.1 La position locale de trésorerie

Elle permet de connaître les soldes prévisionnels des comptes de règlement (BCEAO/CR) et de compensation ordinaire (BCEAO/CCO) ouverts à la BCEAO. On constate que la SGS s'assure de l'approvisionnement suffisant de ses comptes BCEAO et ce tout au long de la semaine. Le compte BCEAO/CR permet de régler le solde prévisionnel de la compensation et permet d'obtenir en plus du compte ordinaire, le total du solde BCEAO.

Ainsi la constitution de la réserve obligatoire fait apparaître l'évolution d'un solde déficitaire ou excédentaire sur réserve obligatoire.

Le solde de la compensation fait partie des rubriques les plus importantes de cet état. Il présente de nombreux risques qui peuvent secouer la trésorerie de la banque du jour au lendemain. Il peut se trouver négatif ou positif avec un montant excessif.

Comme on le constate sur le tableau ci-dessus le solde de la compensation du lundi est négatif avec un montant de **-180 millions de FCFA** et celui du jeudi est positif avec un montant de **279 millions de FCFA**. Si le trésorier n'est pas averti ou bien informé surtout pour les soldes de la compensation négatifs, un risque de liquidité peut survenir. Alors il sera obligé de subir une forte pression.

Cependant pour bien maîtriser la compensation, le gestionnaire de la trésorerie consulte, chaque soir après fermeture des comptes, le solde de la trésorerie via le SWIFT. Ainsi il sera en mesure de prévoir les décaissements et anticiper sur les encaissements. Ou encore il serait contraint de puiser sur la réserve obligatoire pour honorer la compensation. Toutefois, si cette technique n'est pas interdite, elle peut présenter des coûts supplémentaires voire des pénalités si la réserve mensuelle n'est pas respectée.

<sup>18</sup>Les banques depositaires assument une fonction importante pour les placements collectifs gérés par les directions de fonds, les SICAV et les SICAF.

Les soldes des comptes détenus auprès des filiales (correspondants) de la Société Générale figurent sur cet état. Ces comptes font l'objet de nivellement et de règlement au niveau de la BCEAO pour son propre compte ou pour le compte de sa clientèle.

Les ordres de nivellement sont effectués via le STAR-UEMOA par le trésorier qui procède à la saisie et à l'expédition des messages. Les opérations ainsi exécutées sont prises en compte pour la mise à jour de la position de la trésorerie locale.

Cet état présente aussi les avoirs de la banque ainsi que les obligations sur États, les bons de trésor, et les actions détenues. Les obligations et bons de trésor détenus sur les États membres de l'UEMOA permettent au trésorier de renforcer les ressources de la banque en servant de garanties sûres sur le marché monétaire.

#### **4.1.1.1.2 La position extérieure**

Le cours de l'Euro étant en parité fixe par rapport à notre monnaie locale le FCFA, la position extérieure EUR présente moins de risques. Le solde étant légèrement inchangé pendant les quatre derniers jours de la semaine pour une moyenne de **4 645 000 EUR**. Le trésorier pourrait placer ces montants sur le marché monétaire ou financier. Il peut aussi utiliser sa position à l'extérieur pour honorer ses engagements internationaux.

Mais de façon plus détaillée si on affecte à chaque banque son solde, on parvient à détecter plus clairement les soldes positifs et les soldes négatifs. Ce qui permettra d'anticiper rapidement sur la compensation des soldes afin d'éviter d'accroître le coût de ces ressources.

En ce qui concerne la position USD, on note une évolution du cours du dollar par rapport au FCFA. Ceci peut entraîner des pertes ou gains de liquidité très importants. Le trésorier doit donc prendre des mesures de couverture pour se prémunir des risques de change. La banque peut faire recours au contrat à terme ferme, à l'option, ou au SWAP.

Les soldes des comptes chez les correspondants extérieurs sont obtenus par SWIFT. Ces soldes sont mis à jour par suppression des opérations en attente et qui sont dénouées (crédits documentaires, remises documentaires, etc.) et élimination des transferts qui étaient en attente. Ensuite on récupère les autres soldes des correspondants puis on procède au nivellement des comptes nécessaires par l'établissement d'un ordre de virement SWIFT. Les ordres de nivellement sont signés par le directeur des opérations et envoyés au service des opérations étrangères qui procède à la saisie et à l'expédition du message. Les transferts sont ensuite exécutés, saisis et validés. Les transferts ainsi exécutés sont pris en compte au niveau du service de la trésorerie par la mise à jour de la position extérieure.

#### 4.1.1.2 Les tableaux de suivi des situations journalière et prévisionnelle

##### 4.1.1.2.1 Le tableau de suivi de la trésorerie au jour le jour

Il s'agit d'un état journalier qui permet de suivre la liquidité de la banque au jour le jour et met en exergue l'ensemble de ses avoirs et engagements vis-à-vis de ses homologues et de la banque centrale.

Tableau 9: Situation de la trésorerie au jour du 20/09/2020 (chiffres en millions de FCFA et en milliers de devises)

<b>Comptes courant en XOF</b>	<b>Dates J-1</b>	<b>Solde veille</b>		<b>Solde compense prévisionnel</b>	<b>Transfert à envoyer/ Recevoir</b>	<b>Dates J</b>	<b>Solde définitif</b>	
BCEAO/CR	20/09/20	3 357		-58	-1 555	21/09/20	1 744	
BCEAO/CCO	20/09/20	152		-	-	21/09/20	152	
Autres banques	20/09/20	2 700		-	150	21/09/20	2 850	
<b>Total XOF</b>		<b>6 209</b>		<b>-58</b>	<b>-1 405</b>		<b>4 746</b>	
<b>Comptes courant EUR</b>		EUR	XOF				EUR	XOF
Correspondant	20/09/20	4 624	3 033 352			21/09/20	4 598	3 016 602
Déposit	20/09/20	50	33 381			21/09/20	50	33 381
<b>Comptes courant USD</b>		USD	XOF				USD	XOF
Correspondant	20/09/20	1 461	673 128			21/09/20	1 455	744 758
Déposit	20/09/20	1 520	620 053			21/09/20	1 520	620 053

**Source :** Service trésorerie de la SGS

Dans ce tableau on constate des soldes positifs ce qui est très bénéfique pour la banque. Donc dans cette situation le chef de service est appelé à faire des placements à court terme qui pourrait l'aider à optimiser sa trésorerie.

Les soldes positifs de **4746 millions FCFA** lui permettent d'effectuer des placements à taux plus avantageux sur le marché monétaire et de profiter des offres des demandeurs.

Les transferts à envoyer de **1555 millions FCFA** ont été apurés par le solde peu suffisant du compte de règlement de la BCEAO. On peut dire que la situation de la trésorerie générale est satisfaisante.

Les soldes négatifs entraînent des sollicitations d'emprunts ce qui pourrait générer des charges supplémentaires et drainer des risques de liquidité.

Les comptes dépôt à l'extérieur libellés en USD présentent un solde en contrevaletur XOF fixe, ce qui est très avantageux pour la banque. Ceci dit que le trésorier a fait recours aux techniques de couverture de risque de change.

#### 4.1.1.2.2 Le tableau de suivi de la situation prévisionnelle

Cet état met en évidence la trésorerie à venir de la SGS, et permet au trésorier de faire des anticipations sur les gaps ou excédents futurs.

Tableau 10: Situation prévisionnelle de la trésorerie (chiffres en millions de FCFA et en milliers de devise)

Eléments	Solde J	Mouvement du jour	Solde prévisionnel (J+1)	Commentaires
<b>Solde compensation</b>	<b>231</b>		<b>-947</b>	
<b>BCEAO/CR</b>	3 357		2642	
<b>BCEAO/CCO</b>	234		234	
<b>Total BCEAO</b>	<b>3591</b>		2876	
<b>EIB 1</b>	2000		2000	<b>Echéance j+1</b>
<b>EIB 2</b>	500		500	<b>Echéance j+1</b>
<b>R O</b>	2752		2752	
<b>Position extérieure libellée en millier de la devise concernée</b>				
<b>Correspondant EUR</b>	596		596	
<b>Correspondant USD</b>	4		4	

**Source** : Service trésorerie de la SGS

Sur cet état on constate nettement une variation importante du solde de compensation qui est passé du jour au lendemain de **231 millions** à **-947 millions FCFA**. Ceci montre l'importance et l'incertitude du solde de la compensation dans la gestion de la trésorerie.

Donc on peut dire que pour le jour J le solde est favorable pour la banque car disposant d'un solde positif pour la compensation et des soldes à la BCEAO très satisfaisants.

Cependant le jour J+1 présente un solde de compensation négativement élevé. Si on soustrait les emprunts interbancaires qui doivent être dénoués le même jour du solde BCEAO on aura une différence en valeur absolue de **376 millions de FCFA** (2876-2500). Ce montant ne pourra pas satisfaire le solde de la compensation de **-947 millions FCFA**. La banque se trouve donc dans une situation critique. Le trésorier doit trouver d'urgence **571 millions de FCFA** pour rééquilibrer ses comptes. Il peut donc faire recours à des financements sur le marché monétaire

pour subvenir à ses besoins de trésorerie. Ou il peut puiser sur la réserve obligatoire ce qui pourrait lui causer des surcoûts voire des pénalités s'il ne parvient pas à retourner le montant pris sur la réserve avant échéance.

En voyant les soldes de trésorerie on constate que la banque tire profit de la bonne gestion de sa trésorerie. Ce qui confirme déjà notre hypothèse de départ désignant la trésorerie comme un centre de profit pour la banque.

#### 4.1.2 Analyse des ratios d'équilibre financier de la SGS

L'analyse des ratios constitue une deuxième catégorie d'instruments de mesure de l'équilibre financier de la SGS.

##### 4.1.2.1 Le ratio de liquidité

La situation de trésorerie d'une firme, c'est-à-dire sa sécurité, dépend des entrées et des sorties de fonds provenant de la transformation des éléments de l'actif et du passif. C'est pourquoi la confrontation de la liquidité des emplois et de l'exigibilité des ressources, donne une série d'indices d'appréciation de l'équilibre financier.

Sur la base des bilans annuels de 2019 et 2020 (voir annexes 1 et 2), nous avons procédé à l'analyse du ratio de liquidité, sachant que la norme est supérieure ou égale à 75%.

Tableau 11: Détermination du ratio de liquidité de la SGS (chiffres en millions de FCFA)

Postes du bilan (actif)	Décembre 2019			Décembre 2020		
	Encours (1)	Quotité (2)	Montant à retenir (3) = (1)x(2)	Encours (1)	Quotité (2)	Montant à retenir (3) = (1)x(2)
Caisse	50 203	100%	50 203	12 025	100%	12 025
Opérations interbancaires	25 511	100%	25 511	24 092	100%	24 092
Opérations avec la clientèle	673 354	35%	235 674	644 311	35%	225 509
Crédits bail et opérations assimilées	0	30%	0	0	30%	0
Opération sur titres	182 570	60%	109 542	194 003	60%	116 402
Autres comptes	2 219	100%	2 219	2 710	100%	2 710
<b>Total numérateur (1)</b>			<b>423 149</b>			<b>380 738</b>

Postes du bilan (passif)	Décembre 2019			Décembre 2020		
	Encours (1)	Quotité (2)	Montant à retenir (3) = (1)x(2)	Encours (1)	Quotité (2)	Montant à retenir (3) = (1)x(2)
Opération interbancaires	42 078	100%	42 078	32 015	100%	32 015
Opérations avec la clientèle	801 792	64%	513 147	789 981	64%	505 588
Autres comptes	0	100%	0	14	100%	14
Hors bilan	12 064	15%	1810	10 134	15%	1520
<b>Total dénominateur (2)</b>			<b>557 035</b>			<b>539 137</b>
<b>Coefficient de liquidité (1) / (2)</b>			<b>75.96%</b>			<b>70.62%</b>

**Source :** Auteur sur la base des rapports annuels de la SGS de 2019 et 2020

Après avoir déterminé les ratios de liquidité pour les années 2019 et 2020 on remarque nettement que :

- En décembre 2019 la norme de liquidité a été respectée par la SGS avec un ratio de **75.96%**. Ce qui confirme que la banque était assez liquide durant cette période et était capable de respecter ses engagements à court terme auprès de ses clients. Elle pouvait donc faire face à tout moment à des retraits et par la même occasion éviter les tensions de trésorerie.
- Par contre en décembre 2020 le coefficient de liquidité est passé à **70.62%**. Il est inférieur à la norme de 75% minimum fixée par la BCEAO. La banque ne dispose pas suffisamment d'actifs liquides disponibles et réalisables à court terme pour faire face à ses engagements à court terme. La liquidité à très court terme de la banque a chuté de plus de **5%** entre décembre 2019 et décembre 2020. En effet les actifs à court terme et les ressources à vue ont tous évolué négativement entre ces deux années mais cette évolution a été plus rapide du côté des actifs liquides.

#### 4.1.2.2 Les ratios prudentiels de fonds propres de la BCEAO

Sur la base des rapports annuels de 2019 et 2020 (voir annexe 3) nous avons élaboré ce tableau récapitulatif des ratios prudentiels de fonds propres.

Tableau 12: Récapitulatif des ratios prudentiels de fonds propres comparés de la SGS et de la BCEAO

	SGS		BCEAO	
	2019	2020	2019	2020
<b>Ratio de division des risques</b>	Respecté	Respecté	55%	45%
<b>Ratio de solvabilité</b>	11.457%	11.433%	9.5%	10.375%
<b>Ratio de levier</b>	7.361%	8.169%	3%	3%

**Source :** Auteur sur la base des rapports annuels de la SGS et du dispositif prudentiel de la BCEAO

#### 4.1.2.2.1 Ratio de solvabilité

Ce ratio est le rapport entre les fonds propres de base durs et les risques pondérés.

Le ratio de solvabilité est respecté pour les deux années de l'étude :

- Il s'établit en fin 2019 à **11.457%** pour un seuil prudentiel à 9.5% minimal.
- Le ratio de solvabilité s'établit en fin 2020 à **11.433%** pour un seuil prudentiel à 10.375% minimal.

Ceci nous permet de dire que la banque était solvable et présentait une certaine solidité financière durant cette période. Cette solidité financière lui est essentielle et détermine sa capacité à faire face aux risques éventuels liés à ses activités (non remboursement de crédits distribués ou autres pertes de valeur de ses actifs).

#### 4.1.2.2.2 Ratio de division des risques

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

La norme fixant une limite sur les risques portés sur une même contrepartie à des seuils maximaux respectifs de 55% et 45% des fonds propres effectifs pour les années 2019 et 2020 est respectée. La banque évite ainsi une trop forte concentration des risques sur les mêmes emprunteurs.

#### 4.1.2.2.3 Ratio de levier

Le ratio de levier est égal au rapport entre les fonds propres de base ou Tier 1 et le total des actifs non pondérés du risque de l'établissement. Il est respecté durant les deux années de l'étude :

- Il s'élève à **7,361%** en 2019 pour un minimum règlementaire de 3%.
- Il s'élève à **8,169%** en 2020 pour un minimum règlementaire de 3%.

Ce ratio traduit la capacité des fonds propres à couvrir l'intégralité des dettes restantes en cas de ralentissement d'activité pour la banque. Cet indice permet ainsi de prévenir les risques financiers encourus et d'éviter l'utilisation abusive de l'effet de levier.

## **4.2 AMELIORER ET PERFORMER LE PILOTAGE DE LA FONCTION TRESORERIE A LA SGS**

Dans cette section, nous ferons ressortir les points forts et les points faibles liés à la gestion de la trésorerie à la SGS et nous formulerons des recommandations pour une amélioration de leur dispositif de gestion de la trésorerie.

### **4.2.1 Forces et faiblesses du dispositif**

#### **4.2.1.1 Les forces**

##### **4.2.1.1.1 Au niveau des outils de gestion et de la réalisation des opérations**

On peut citer :

- L'utilisation d'outils souples, flexibles et adaptables aux différentes modifications ;
- L'approvisionnement suffisant du compte BCEAO ainsi que des comptes auprès de ses correspondants ;
- Des placements sur les marchés des titres avec un portefeuille de titres assez important et admissible pour un refinancement à la BCEAO ;
- Sur les opérations effectuées à l'étranger, le recours à la couverture des risques de taux et de change, donc la fixation des cours des devises comme le USD ;
- L'utilisation d'un bon système d'information avec les canaux SWIFT et STAR-UEMOA réputés pour leur rapidité, leur fiabilité ainsi que leur sécurité.

##### **4.2.1.1.2 Au niveau du respect de la réglementation bancaire**

Les normes de gestion bancaire ainsi que les ratios prudentiels notamment le ratio de liquidité en 2019, le ratio de solvabilité, le ratio de levier et le ratio de division des risques ont été respectés afin d'éviter la défaillance de la structure.

#### **4.2.1.2 Les faiblesses**

##### **4.2.1.2.1 Au niveau des outils de gestion et de la réalisation des opérations**

On peut citer :

- L'augmentation des risques d'erreurs, notamment, le risque de confusion entre le compte ordinaire et le compte de règlement pour l'état BCEAO due au traitement manuel de certains états ;

- Des difficultés occasionnelles à honorer leur réserve obligatoire au cours du mois, ce qui peut présenter des coûts supplémentaires voire des pénalités ;
- Pour la position extérieure, le regroupement des soldes selon la devise au lieu de l'affectation à chaque banque de son solde correspondant ;
- L'incertitude autour de la compensation qui peut causer des tensions de trésorerie par moment.

#### **4.2.1.2.2 Au niveau du respect de la réglementation bancaire**

Le ratio de liquidité n'a pas été respecté à la fin de l'année 2020.

### **4.2.2 Recommandations**

Afin que la gestion de la trésorerie soit optimisée à la SGS, nous avons formulé des recommandations à l'égard du trésorier.

#### **4.2.2.1 Au niveau des outils et opérations**

- Favoriser un suivi journalier serait le mieux adapté pour une meilleure optimisation de la trésorerie ;
- Se refinancer exclusivement auprès de la banque centrale du fait des conditions beaucoup plus avantageuses, notamment la réduction des taux d'intérêts sur les emprunts ; ce qui lui permettra de faire face à des situations délicates où sa trésorerie peut être tendue, et de régler la compensation sans avoir à toucher à la réserve obligatoire ;
- Affecter à chaque banque son solde lui permettra de détecter plus clairement les soldes positifs et les soldes négatifs. Ce qui lui permettra d'anticiper rapidement sur la compensation des soldes afin d'éviter d'accroître le coût de ses ressources.

#### **4.2.2.2 Au niveau des normes prudentiels**

Nous recommandons que des efforts soient faits afin que le ratio de liquidité soit respecté pour les années à venir. Pour y arriver la SGS peut penser à :

- Convertir ses dettes du court terme en dettes à long terme ;
- Faire le suivi des états mensuels des ratios réglementaires.

### **4.2.3 Discussion**

Avant de commencer la discussion, il serait intéressant de rappeler l'objectif générale de notre recherche : montrer la manière dont la gestion de la trésorerie peut constituer un instrument de profit pour une banque commerciale.

Dans la poursuite de cet objectif nous avons posé l'hypothèse suivante : la trésorerie est un centre de profit pour la banque.

À la lumière de notre analyse, nous avons constaté le rôle fondamental de la trésorerie dans la gestion financière de la banque. En effet la bonne gestion de la trésorerie constitue un facteur essentiel à l'essor financière d'une banque comme la Société Générale Sénégal. Nos résultats corroborent ceux de Rousselot & Verdie (2017) qui avancent que la fonction trésorerie participe pleinement, lorsqu'elle est bien maîtrisée, au dégagement du résultat de l'entreprise. Elle est source d'amélioration de sa rentabilité si le chiffre d'affaires suit, et devient l'une des constituantes essentielles de l'analyse financière pour une gestion d'entreprise globalement optimisée.

### **CONCLUSION :**

L'analyse effectuée dans ce chapitre nous a permis de faire ressortir les points forts et les points faibles dans la gestion de la trésorerie de la SGS. Nous avons ainsi formulé des recommandations au niveau des outils et la réalisation des opérations et au niveau du respect des ratios prudentiels afin que la gestion de la trésorerie de la SGS soit optimisée.

Cette partie de notre étude nous a permis de prendre connaissance des pratiques de gestion de la trésorerie à la SGS et de mesurer le niveau de conformité aux normes prudentielles. Les informations reçues du fait de la sensibilité de notre thème nous ont cependant permis de faire une opinion sur l'efficacité des moyens et des dispositifs mis en place afin d'optimiser la gestion de la trésorerie et d'assurer le respect des normes réglementaires dans une banque en pleine croissance.

## CONCLUSION GENERALE

L'objectif général de notre étude était de montrer la manière dont la gestion de la trésorerie pouvait constituer un instrument de profit au sein de la Société Générale Sénégal.

Pour atteindre ces objectifs, nous nous sommes servis des données issues des rapports annuels, ainsi que les déclarations des états comptables bancaires

Au terme de cette étude, il ressort que la gestion de la trésorerie à la Société Générale est assez satisfaisante et appelle la participation de tous les responsables pour son maintien voire son amélioration.

L'étude des différents outils de gestion de la trésorerie à la SGS a montré des soldes pour la plupart du temps positifs, ce qui est très bénéfique pour la banque. Cette trésorerie positive est synonyme d'une situation financière plus ou moins en phase avec les normes.

Quant aux normes prudentielles, la banque affiche une bonne côte puisque la majorité des ratios est respectée. Les fonds propres et les risques couverts par les fonds propres respectent le seuil imposé durant les deux années. Le ratio de liquidité était supérieur à 75% en 2019, mais en 2020 ce n'était pas le cas. Malgré ce dernier constat, l'ensemble des ratios prudentiels de la SGS met en évidence sa capacité à prévenir les évolutions défavorables et prouve qu'elle ne traverse aucune crise inquiétante.

Si la gestion de la trésorerie de la Société Générale Sénégal s'avère satisfaisante, elle fait apparaître néanmoins certaines faiblesses que nous avons déjà évoquées.

La présente étude nous a permis d'évaluer un tant soit peu la gestion de la trésorerie au sein de la Société Générale Sénégal. Toutefois, nous ne prétendons pas avoir abordé tous les aspects de la gestion de la trésorerie du fait de la sensibilité de la question. En effet tous les outils utilisés dans le cadre de la gestion de la trésorerie à la SGS n'ont pas fait l'objet d'analyse dans notre étude. La confidentialité des informations ne nous a pas permis d'aborder certains aspects de la trésorerie comme la gestion actif-passif ou ALM. Par ailleurs, cette confidentialité des informations nous a empêché d'obtenir des données plus approfondies sur la gestion de la trésorerie à la SGS, notamment par une étude sur le terrain ainsi que des entretiens.

Ainsi il serait très intéressant dans une future production scientifique de pouvoir être sur le terrain, ce qui serait assez important dans l'obtention de résultats qui aboutiront à une optimisation de la trésorerie bancaire.

## BIBLIOGRAPHIE

### Articles de revue :

- Magioglou, T. (2008). L'entretien non directif comme modèle générique d'interactions. *Les cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 78, 51-65. <https://doi.org/10.3917/cips.078.0051>
- Miller, M., & Hadley, S. (2016). Gestion de trésorerie dans des environnements à trésorerie limitée. *ODI Report, 2016*, 1-7. <https://odi.org/documents/5407/11509.pdf>
- Miotti, L., & Plihon, D. (2001). Libéralisation financière, spéculation et crises bancaires. *Économie internationale*, 85(1), 3-36. <https://www.cairn.info/revue-economie-internationale-2001-1-page-3.htmPB>
- Sidibe, T. (s. d.). Les fondamentaux de la gestion ALM bancaire. [En ligne]. Consulté le 27 mars 2022, sur [https://www.editions-harmattan.fr/auteurs/article\\_pop.asp?no=31957&no\\_artiste=31021](https://www.editions-harmattan.fr/auteurs/article_pop.asp?no=31957&no_artiste=31021)
- Storkey, I. (2003). Réforme de la gestion de la trésorerie et de la trésorerie de l'État. *Note d'information sur la gouvernance. 2003(7)*, 1-4. <http://hdl.handle.net/11540/2652>
- Tort, E. (2013). Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales : essai de synthèse. *Revue Française de Comptabilité*, 462, 24-26. <https://docplayer.fr/1246110-Les-tableaux-de-flux-de-tresorerie-en-regles-francaises-et-internationales-essai-de-synthese.html>

### Ouvrages :

- Augros, J., & Queruel, M. (2000). *Risque de taux d'intérêt et gestion bancaire*. Economica.
- Barreau, J., & Delahaye, J. (2001). *Gestion financière : DECF numéro 4 : cas pratiques* (5<sup>e</sup> éd.). Dunod.
- Bratanovic, B. S., Greuning, V. H., & Rozenbaum, M. (2004). *Analyse et gestion du risque bancaire*. Eska.
- Cohen, E. (1992). *Gestion financière de l'entreprise et développement financier*. Ellipses.
- Debeauvais, M., & Sinnah, Y. (1999). *La gestion globale du risque de change : nouveaux enjeux et nouveaux risques*. Economica.
- La Baume, C. de (1999). *Gestion du risque de taux d'intérêt*. Economica.
- La Baume, C. de, Rousset, A., & Taufflieb, C. (1999). *Couverture des risques de change et de taux dans l'entreprise*. Economica.
- Desmicht, F. (2007). *Pratique de l'activité bancaire : gestion comptable, commerciale, informatique et financière : gestion des risques* (2<sup>e</sup> éd.). Dunod.
- Dietsch, M., & Petey, J. (2008). *Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*. Revue banque.

- Forget, J. (2005). *Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme*. Organisation.
- Grandguillot, B., & Grandguillot, F. (2003). *Analyse financière : les outils du diagnostic financier*. Gualino.
- Guedj, N., & D'Auteurs, C. (2000). *Finance d'entreprise : les règles du jeu*. Organisation.
- Keiser, A. M. (1998). *Gestion financière*. Eska.
- Khoury, P., (1999). *La maîtrise des états financiers SYSCOA : de l'analyse comptable à l'analyse financière*. PK & Associés.
- Lamarque, E. (2005). *Management de la banque : risques, relation client, organisation*. Pearson.
- Marteau, D. (1981). *Le marché monétaire et la gestion de trésorerie des banques*. Dunod.
- Meunier, H., Barolet, F., & Boulmer, P. (1975). *La trésorerie des entreprises : plans de trésorerie, plans de financement*. Bordas.
- Meunier-Rocher, B. (2006). *Le diagnostic financier*. Organisation.
- Ogien, D. (2008). *Comptabilité et audit bancaires*. Dunod.
- Rousselot, P., & Verdie, J. (2017). *Gestion de trésorerie* (2<sup>e</sup> éd.). Dunod.
- Sardi, A. (2005). *Pratique de la comptabilité bancaire : aux normes IFRS*. AFGES.
- Scialom, L. (2004). *Économie bancaire*. La Découverte.
- Selmer, C. (2003). *Construire et défendre son budget*. Dunod.
- Solnik, B. (2005). *Gestion financière* (6<sup>e</sup> éd.). Dunod.
- Vernimmen, P., Quiry, P., & Fur, Y. (2010). *Finance d'Entreprise* (8<sup>e</sup> éd.). Dalloz.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*. Economica.

### **Thèse :**

- Juhel, J. C. (1978). *Gestion optimale de la trésorerie des entreprises* [Thèse de doctorat, Université de Nice Sophia Antipolis]. Thèses hal science. <https://theses.hal.science/tel-00477041/>

### **Rapports :**

- Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest. (2016). *Dispositif prudentiel applicable aux établissements de crédit et aux compagnies financières de l'Union Monétaire Ouest Africain*. BCEAO.

[https://www.bceao.int/sites/default/files/2017-11/\\_annexe\\_decision\\_013\\_24\\_06\\_2016-bceao-dispositif\\_prudentiel\\_de\\_l\\_umoa-2016-1.pdf](https://www.bceao.int/sites/default/files/2017-11/_annexe_decision_013_24_06_2016-bceao-dispositif_prudentiel_de_l_umoa-2016-1.pdf)

Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest. (2020). *Rapport annuel 2019*.  
[https://www.bceao.int/sites/default/files/2020-06/Rapport%20annuel%202019%20de%20la%20BCEAO\\_0.pdf](https://www.bceao.int/sites/default/files/2020-06/Rapport%20annuel%202019%20de%20la%20BCEAO_0.pdf)

Société Générale Sénégal. (2020). *Rapport annuel 2019*.  
[https://societegenerale.sn/fileadmin/user\\_upload/senegal/PDF/Rapport\\_annuel\\_2019.pdf](https://societegenerale.sn/fileadmin/user_upload/senegal/PDF/Rapport_annuel_2019.pdf)

Société Générale Sénégal. (2021). *Rapport annuel 2020*.  
[https://societegenerale.sn/fileadmin/user\\_upload/senegal/PDF/RAPPORT\\_ANNUEL\\_societe\\_generale\\_senegal\\_2020.pdf](https://societegenerale.sn/fileadmin/user_upload/senegal/PDF/RAPPORT_ANNUEL_societe_generale_senegal_2020.pdf)

### **Sites :**

Caclin, F. (s. d.). SWIFT. Dans *Fimarkets*. Consulté le 3 février 2022, sur  
[https://www.fimarkets.com/pages/swift\\_reseau\\_messages.php](https://www.fimarkets.com/pages/swift_reseau_messages.php)

CCI Business-BUILDER. (2021, 11 décembre). *Le bilan, le BFR et la trésorerie*.  
<https://business-builder.cci.fr/guide-creation/le-previsionnel-financier/le-bilan-le-bfr-et-la-tresorerie>

Lafinancementpour tous. (s. d.). *Le bilan d’une banque*. Consulté le 16 janvier 2022, sur  
<https://www.lafinancementpour tous.com/decryptages/marches-financiers/acteurs-de-la-finance/banque/la-banque-comment-ca-marche/le-bilan-d-une-banque/>

Larousse. (s. d.). Banque. Dans *Dictionnaire français en ligne*. Consulté le 15 janvier 2022, sur  
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/banque/7863>

Société Générale Sénégal. (s. d.). *Nous connaître-Présentation–Banque*. Consulté le 21 mars 2021, sur  
<https://societegenerale.sn/fr/nous-connaître/banque/presentation/>

## ANNEXES

## ANNEXE 1 : Bilan comptable de la SGS en 2019

## ACTIF

ACTIF (en millions devise locale)	MONTANTS NETS	
	31/ 12/ 2018	31/ 12/ 2019
CAISSE, BANQUE CENTRALE, CCP	66 857	50 203
EFFETS PUBLICS ET VALEURS ASSIMILEES		
CREANCES INTERBANCAIRES ET ASSIMILEES	30 743	25 511
CREANCES SUR LA CLIENTELE	604 658	673 354
OBLIGATIONS ET AUTRES TITRES A REVENU FIXE	185 733	182 570
ACTIONS ET AUTRES TITRES A REVENU VARIABLE	-	-
ACTIONNAIRES OU ASSOCIES	-	-
AUTRES ACTIFS	1 475	2 219
COMPTES DE REGULARISATION	14 881	13 281
PARTICIPATIONS ET AUTRES TITRES DETENUS A LONG TERME	301	385
PARTS DANS LES ENTREPRISES LIEES	210	210
PRETS SUBORDONNES		0
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	1 616	2 825
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	23 856	24 833
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>930 330</b>	<b>975 391</b>

## PASSIF

PASSIF (en millions devise locale)	MONTANTS NETS	
	31/ 12/ 2018	31/ 12/ 2019
BANQUE CENTRALE, CCP	0	0
DETTES INTERBANCAIRES ET ASSIMILEES	37 264	42 078
DETTES A L'EGARD DE LA CLIENTELE	771 250	801 792
DETTES REPRESENTEES PAR UN TITRE	0	
AUTRES PASSIFS	10 872	12 064
COMPTES DE REGULARISATION	14 992	12 396
PROVISIONS	17 976	12 399
EMPRUNTS ET TITRES EMIS SUBORDONNES		0
CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES	77 976	94 662
CAPITAL SOUSCRIT	10 000	10 000
PRIMES LIEES AU CAPITAL	0	0
RESERVES	51 475	63 371
ECARTS DE REEVALUATION	0	0
PROVISIONS REGLEMENTEES	0	0
REPORT A NOUVEAU (+/-)	-1 214	-705
RESULTAT DE L'EXERCICE (+/-)	17 715	21 997
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>930 330</b>	<b>975 391</b>

**Source :** Rapport annuel SGS 2019

## ANNEXE 2 : Bilan comptable de la SGS en 2020

<b>BILAN</b>				
			En millions de FCFA	
<b>ACTIF</b>		<b>POSTE</b>	<b>MONTANTS NETS</b>	
			<b>31/12/2019</b>	<b>31/12/2020</b>
1	Caisse, Banque Centrale, CCp	1	50 203	12 025
2	Effets publics et valeurs assimilées	2	0	0
3	Créances interbancaires et assimilées	3	25 511	24 092
4	Créances sur la clientèle	4	673 354	644 311
5	Obligations et autres titres à revenu fixe	5	182 570	194 003
6	Actions et autres titres à revenu variable	6	0	0
7	Actionnaires ou associés	7	0	0
8	Autres actifs	8	2 219	2 710
9	Comptes de régularisation	9	13 281	15 973
10	Participations et autres titres détenus à long terme	10	385	559
11	Parts dans les entreprises liées	11	210	210
12	Prêts subordonnés	12	0	0
13	Immobilisations incorporelles	13	2 825	4 915
14	Immobilisations corporelles	14	24 833	25 692
<b>15</b>	<b>Total de l'actif</b>	<b>15</b>	<b>975 391</b>	<b>967 133</b>

<b>BILAN</b>				
			En millions de FCFA	
<b>PASSIFS</b>		<b>POSTE</b>	<b>MONTANTS NETS</b>	
			<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2020</b>
1	Banque Centrale, CCP	1	14	14
2	Dettes interbancaires et assimilées	2	32 015	32 015
3	Dettes à l'égard de la clientèle	3	789 981	789 981
4	Dettes représentées par un titres	4	0	0
5	Autres passifs	5	10 134	10 134
6	comptes de régularisation	6	18 316	21 416
7	Provisions	7	12 967	12 967
8	Emprunts et titres émis subordonnés	8	0	0
9	Capitaux propres et ressources assimilées	9	103 706	100 606
10	Capital souscrit	10	10 000	10 000
11	Primes liées au capital	11	0	
12	Réserves	12	78 449	90 502
13	Ecarts de réévaluation	13	0	
14	Provisions réglementées	14	0	
15	Report à nouveau (+/-)	15	-286	105
16	Résultat de l'exercice (+/-)	16	15 544	
<b>17</b>	<b>Total du passif</b>	<b>17</b>	<b>967 133</b>	<b>967 133</b>

Source : Rapport annuel SGS 2020

**ANNEXE 3 : Les ratios réglementaires prudentiels en 2019 et 2020 de la SGS****Les ratios réglementaires prudentiels**

A fin 2020, les ratios prudentiels se présentent comme suit :

- A fin 2020, le ratio des prêts aux actionnaires, dirigeants et personnels rapportés aux fonds propres, s'élève à 15,05 % contre 17.7% à fin 2019, pour un seuil maximum exigé par la BCEAO de 20%.
- Le ratio de solvabilité s'établit en fin 2020 à 11.433% pour un seuil prudentiel à 10.375%.
- Les autres principaux ratios prudentiels sont :
- La division des risques: la norme fixant une limite sur les risques portés sur une même contrepartie à un seuil maximal de 45% des fonds propres effectifs est respectée.
- Le ratio de levier: il s'élève à 8,169% pour un minimum réglementaire de 3%.

**8**

## LES RATIOS REGLEMENTAIRES PRUDENTIELS

Les ratios prudentiels se présentent comme suit :

- A fin 2019, le ratio des prêts aux actionnaires, dirigeants et personnels rapportés aux fonds propres, s'élève à 17.7 % contre 22,4% à fin 2018, pour un seuil maximum exigé par la BCEAO de 20%.
- Le ratio de solvabilité s'établit en fin 2019 à 11.457% pour un seuil prudentiel à 10.375%.

Les autres principaux ratios prudentiels sont :

- La division des risques : la norme fixant une limite sur les risques portés sur une même contrepartie à un seuil maximal de 45% des fonds propres effectifs est respectée.
- Le ratio de levier : il s'élève à 7.361% pour un minimum réglementaire de 3%.

**Source :** Rapports annuels SGS 2019 et 2020

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES .....	I
REMERCIEMENTS .....	II
SOMMAIRE .....	III
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	V
LISTE DES TABLEAUX .....	VI
LISTE DES FIGURES .....	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	3
CHAPITRE 1 : DEFINITION DE CONCEPTS .....	4
1.1 LA TRESORERIE DANS LE CADRE GENERAL D'UNE ENTREPRISE .....	4
1.1.1 Analyse de la trésorerie par le bilan .....	4
1.1.1.1 Détermination de la trésorerie par le haut du bilan .....	6
1.1.1.2 Détermination de la trésorerie par le bas du bilan .....	6
1.1.2 La fonction trésorerie .....	7
1.1.2.1 Rôle du trésorier .....	7
1.1.2.2 Compétences du trésorier .....	7
1.2 LA BANQUE ET SES OPERATIONS COMPTABLES .....	8
1.2.1 Définition de la banque .....	8
1.2.2 Particularités des banques par rapport aux autres types d'entreprises .....	9
1.2.3 Les opérations de banque .....	10
1.2.3.1 Réception de fonds du public .....	10
1.2.3.2 Les opérations de crédit .....	11
1.2.3.3 Mise à disposition des moyens de paiement.....	11
1.2.4 Dispositif prudentiel des banques de la BCEAO .....	11
1.3 LA GESTION DE LA TRESORERIE BANCAIRE .....	14
1.3.1 Les opérations de la trésorerie bancaire .....	14
1.3.1.1 Opérations de couverture .....	15
1.3.1.2 Opérations d'arbitrage .....	15
1.3.1.3 Opérations de spéculation.....	15
1.3.2 Le processus de gestion de la trésorerie bancaire .....	16
1.3.2.1 La prévision de liquidité .....	16
1.3.2.2 L'ajustement de la liquidité .....	16
1.3.2.3 Le nivellement des comptes en devise .....	16

1.3.2.4	Le suivi de la position extérieure.....	17
1.3.2.5	Le contrôle de la trésorerie : solde final .....	17
1.3.3	Le système d'information de la trésorerie.....	17
1.3.3.1	STAR-UEMOA.....	17
1.3.3.2	SICA-UEMOA .....	18
1.3.3.3	SWIFT .....	18
1.3.4	Optimisation de la trésorerie bancaire : la « trésorerie zéro ».....	18
1.3.4.1	Les outils prévisionnels de gestion de trésorerie .....	19
1.3.4.1.1	Le tableau des flux de trésorerie .....	19
1.3.4.1.2	Le plan de financement prévisionnel .....	21
1.3.4.1.3	Le budget de trésorerie.....	21
1.3.4.2	Les moyens de placement et de financement .....	23
1.3.4.2.1	Le marché monétaire interbancaire.....	23
1.3.4.2.1.1	Les intervenants.....	23
1.3.4.2.1.2	Les opérations entre banques commerciales .....	24
1.3.4.2.2	Les opérations de trésorerie entre banques commerciales et Banque Centrale	24
1.3.4.2.2.1	Le Marché Monétaire .....	24
1.3.4.2.2.2	Le marché des titres publics .....	26
1.3.5	Analyse et gestion des risques liés à la trésorerie bancaire.....	26
1.3.5.1	Les risques liés à la trésorerie bancaire .....	26
1.3.5.1.1	Le risque de taux .....	27
1.3.5.1.2	Le risque de liquidité .....	27
1.3.5.1.3	Le risque de change.....	27
1.3.5.1.4	Le risque de crédit.....	28
1.3.5.2	Gestion des risques liés à la trésorerie bancaire : Gestion Actif – Passif (ALM)	28
	Conclusion : .....	29
	CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTERATURE.....	30
2.1	TRESORERIE A BASE ZERO ET FLUX DE TRESORERIE.....	30
2.1.1	La trésorerie zéro.....	30
2.1.2	Les flux de trésorerie.....	30
2.2	LE SYSTEME DE PREVISION .....	31
2.3	LA PLACE DE LA GESTION DE TRESORERIE DANS LA GESTION FINANCIERE DES ENTREPRISES .....	33
2.4	LA GESTION DE TRESORERIE ET LE DEVELOPPEMENT DES ETATS .....	34

2.5	SYNTHESE DES TRAVAUX ANTERIEURS SUR LA GESTION DE LA TRESORERIE .....	35
	Conclusion : .....	37
	DEUXIEME PARTIE : CADRE EMPIRIQUE.....	39
	CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	40
3.1	MODELE D'ANALYSE.....	40
3.2	VARIABLES ETUDIEES.....	42
3.3	mode de raisonnement : Approche hypothético-déductive .....	43
3.4	METHODE DE COLLECTE ET DE TRAITEMENT DES DONNEES .....	43
3.4.1	Méthode de collecte des données : l'étude qualitative .....	43
3.4.2	Le traitement des données .....	44
3.5	PRESENTATION DE LA SOCIETE GENERALE SENEGAL ET DE SES OUTILS DE GESTION DE LA TRESORERIE.....	44
3.5.1	Présentation de la Société Générale Sénégal.....	44
3.5.1.1	Présentation générale .....	44
3.5.1.2	Activités.....	45
3.5.1.3	Les concurrents.....	46
3.5.1.4	La structure organisationnelle .....	47
3.5.2	Présentation des outils et ratios de gestion de la trésorerie .....	50
3.5.2.1	Les outils de gestion de la trésorerie .....	50
3.5.2.1.1	Le tableau de suivi des positions locale et extérieure de trésorerie .....	50
3.5.2.1.2	Les tableaux de suivi des situations journalière et prévisionnelle .....	51
3.5.2.2	Les ratios d'équilibre financier.....	51
3.5.2.2.1	Le ratio de liquidité.....	51
3.5.2.2.2	Les ratios prudentiels de fonds propres de la BCEAO .....	52
3.5.2.2.2.1	Le ratio de division des risques .....	52
3.5.2.2.2.2	Le ratio de levier.....	52
3.5.2.2.2.3	Le ratio de solvabilité .....	53
	Conclusion : .....	54
	CHAPITRE 4 : ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE A LA SOCIETE GENERALE SENEGAL.....	55
4.1	ANALYSE DES OUTILS ET RATIOS DE GESTION DE TRESORERIE A LA SGS 55	
4.1.1	Analyse des outils de gestion de la trésorerie à la SGS .....	55
4.1.1.1	Le tableau de suivi des positions locale et extérieure de trésorerie.....	55
4.1.1.1.1	La position locale de trésorerie .....	56

4.1.1.1.2	La position extérieure .....	57
4.1.1.2	Les tableaux de suivi des situations journalière et prévisionnelle .....	58
4.1.1.2.1	Le tableau de suivi de la trésorerie au jour le jour .....	58
4.1.1.2.2	Le tableau de suivi de la situation prévisionnelle .....	59
4.1.2	Analyse des ratios d'équilibre financier de la SGS .....	60
4.1.2.1	Le ratio de liquidité .....	60
4.1.2.2	Les ratios prudentiels de fonds propres de la BCEAO .....	61
4.1.2.2.1	Ratio de solvabilité .....	62
4.1.2.2.2	Ratio de division des risques .....	62
4.1.2.2.3	Ratio de levier .....	62
4.2	AMELIORER ET PERFORMER LE PILOTAGE DE LA FONCTION TRESORERIE A LA SGS .....	63
4.2.1	Forces et faiblesses du dispositif .....	63
4.2.1.1	Les forces .....	63
4.2.1.1.1	Au niveau des outils de gestion et de la réalisation des opérations .....	63
4.2.1.1.2	Au niveau du respect de la réglementation bancaire .....	63
4.2.1.2	Les faiblesses .....	63
4.2.1.2.1	Au niveau des outils de gestion et de la réalisation des opérations .....	63
4.2.1.2.2	Au niveau du respect de la réglementation bancaire .....	64
4.2.2	Recommandations .....	64
4.2.2.1	Au niveau des outils et opérations .....	64
4.2.2.2	Au niveau des normes prudentiels .....	64
4.2.3	Discussion .....	64
	Conclusion : .....	65
	CONCLUSION GENERALE .....	66
	BIBLIOGRAPHIE .....	67
	ANNEXES .....	70
	TABLE DES MATIERES .....	73