



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI (UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

**Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de  
Licence Professionnelle en Sciences de Gestion**

**Option :** Science de Gestion

Banque Finance et Assurance (BFA)  
Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion  
(CACG)

**Filière :**

**Promotion :** 5<sup>ème</sup>

**Année académique :** 2014- 2015

**THEME :**

**Analyse du risque de trésorerie dans  
une institution financière : Cas de la  
Bank Of Africa Bénin (BOA-Bénin).**

Présenté par :

Béline Carmen AKLAMAVO

Bolawayé Zoulaykha BELLO

Sous la direction de :

**Maître de Stage :**

**M. Epiphane AHOANGNIVO**

Adjoint au Chef Service  
Assurance à la BOA

**Maître de Mémoire :**

**Dr. Liamidi YESSOUFOU**

Enseignant chercheur à la  
FASEG

Septembre 2015

## *Avertissement*

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs

## *Dédicaces*

Je dédie ce mémoire à toutes les personnes qui ont contribué à son élaboration et notamment :

- Mon père AKLAMAVO Marc Sègla pour son soutien.
- Ma Mère ADJOVI Anastasie pour tout.

*Bélinda AKLAMAVO*

## *Dédicaces*

Je dédie ce travail à :

- Mon feu père BELLO S. Madjid, pour avoir assuré mon éducation et m'avoir soutenu au prix de sacrifices inoubliables et n'avoir pas pu voir ce que je suis devenue. Je prie Dieu pour que son âme repose en paix.
- A ma mère AHOUANDJINOU Berthe, pour qui la seule préoccupation a toujours été de me voir réussir. Chère maman, Trouve ici l'expression du profond amour que j'ai pour toi.

*Zoulaykha BELLO*

## Remerciements

Nous remercions tous ceux qui ont significativement contribué, encouragé et soutenu l'élaboration du présent mémoire. Nos remerciements vont notamment à l'endroit de :

- ✓ Professeur Charlemagne Babatoundé IGUE, Doyen de la FASEG
- ✓ Au corps professoral de la FASEG en particulier Dr Augustin Foster Comlan CHABOSSOU, Vice Doyen de la FASEG
- ✓ Dr Liamidi YESSOUFOU, notre maître mémoire, pour sa disponibilité tout au long de la rédaction de notre mémoire ;
- ✓ Messieurs et dame Floriant AIDJINO, Epiphane AHOANGNIVO, Méladys AHLONSOU respectivement Chef Service Assurance, Adjoint au Chef Service Assurance, Chef Caisse à la BOA –Bénin.
- ✓ Messieurs M. Abdoul et Abibou DANHOUAN pour leur soutien et assistance indéfectibles
- ✓ A tous nos frères et sœurs et tous ceux qui dans l'anonymat, nous ont assistés pour la réalisation de ce mémoire
- ✓ Aux honorables membres de jury pour leur contribution fondamentale à l'amélioration du présent mémoire.

## *Liste des sigles et abréviations*

<b>AIB</b>	: African Investment Bank
<b>APB</b>	: Association Professionnelle des Banques et établissements financiers du Bénin
<b>BA</b>	: Banque Atlantique
<b>BCEAO</b>	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>BGFI</b>	: Banque Gabonaise et Française pour l'Investissement
<b>BIBE</b>	: Banque Internationale du Bénin
<b>BMCE</b>	: Banque Marocaine du Commerce Extérieur
<b>BOAD</b>	: Banque Ouest Africaine de Développement
<b>BRS</b>	: Banque Régionale de Solidarité
<b>BRVM</b>	: Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
<b>BSIC</b>	: Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce
<b>CA</b>	: Conseil d'Administration
<b>CAF</b>	: Centre d'affaires
<b>CDL</b>	: Créance Douteuses et Litigieuse
<b>DB</b>	: Diamond Bank
<b>DG</b>	: Directeur Général
<b>DGA</b>	: Directeur Général Adjoint
<b>DGPR</b>	: Direction de la Gestion Préventive des Risques
<b>DRC</b>	: Direction du Recouvrement et du Contentieux
<b>DRCR</b>	: Direction de Retail, Commercial et Réseau

**EBB** : Eco Bank – Bénin

**FBB** : Financial – Bank Bénin

**FMO** : Société Financière Néerlandaise pour le Développement

**SFI– Groupe Banque Mondiale:** Société Financière Internationale

**SGBB** : Société Générale des Banques du Bénin

**UBA** : United Bank for Africa

**UEMOA** : Union Economique Monétaire Ouest Africaine

**RF** : Ratio de Financement

**RL** : Ratio de Levier

**RLA** : Ratio de Liquidité d'Actif

**RLG** : Ratio de Liquidité Générale

**RLI** : Ratio de liquidité Immédiate ou Ratio de Trésorerie

**RLR** : Ratio de Liquidité Restreinte

**ROE** : Ratio de Rentabilité Financière

## *Liste des tableaux et graphiques*

<u>Tableau n° 1</u>	: Présentation du bilan des années 2010 à 2013.....	32
<u>Tableau n° 2</u>	: Compte de résultat .....	35
<u>Tableau n°3</u>	: Calcul des Ratios.....	37
<u>Tableau n°4</u>	: Exploitations Courantes de la BOA .....	39
<u>Graphique n°1</u>	: Evolution des ratios de liquidité 2010 à 2013.....	38
<u>Graphique n° 2</u>	: Allure des exploitations courantes de la BOA.....	40

## Sommaire

Introduction.....	1
Chapitre 1 : Cadre institutionnel de l'étude.....	3
Section 1 : Présentation de la BOA-Bénin.....	3
Section 2 : Travaux effectués.....	9
Chapitre 2 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	16
Section 1 : Problématique, intérêt de l'étude, objectifs, hypothèses.....	16
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie.....	20
Chapitre 3 : Analyse des résultats et synthèse.....	32
Section 1 : Présentation et analyses des données.....	32
Section 2 : Synthèse, validation des hypothèses, suggestions.....	40
Conclusion .....	43
Références Bibliographique.....	44
Annexes .....	a
Table des matières.....	b

## **Introduction**

Le secteur économique en général, financé par les institutions financières est aujourd'hui en plein essor. Ainsi les banques offrent à leur clientèle des services et produits bancaires en vue de satisfaire leurs besoins économiques. Malheureusement cet élan est frappé par une multitude de vices qui constituent une très grande force de ralentissement non négligeable. A cet effet, les turbulences observées lors des crises surtout financière entravent a la fonction d'équilibrage que joue la banque entre les agents à capacité de financement et les agents à besoin de financement. De ce fait les institutions financières doivent être équilibrées en matière de disponibilité, de liquidité ou en général de trésorerie. Donc l'aptitude de l'institution financière à satisfaire la demande de retraits et autres déboursements est un indice visible de sa viabilité. Si une caisse ne peut satisfaire aux exigences des déposants relativement aux retraits ou s'acquitter de ses obligations envers ses créditeurs, ou si elle est obligée de limiter fortement ses nouveaux prêts, les sociétaires risquent de ne plus lui faire confiance.

Le niveau de liquidités doit à tout le moins respecter les exigences réglementaires. Les liquidités doivent également être suffisantes pour satisfaire la demande en retraits, les engagements relatifs au financement pour les prêts approuvés, ainsi que les débours d'exploitation habituels. S'il y a trop de liquidités, par contre, cela reflète parfois une utilisation inefficace des fonds et risque de diminuer la rentabilité de la caisse. La fluctuation des demandes de prêt et la fluctuation irrégulière des dépôts rendent la gestion de trésorerie très complexe et exigent qu'une planification soit faite de façon systématique. En même temps, le volume croissant des opérations accomplies par les institutions financières a fait de leur trésorerie un point important pour l'économie nationale.

Les questions de liquidité sont, de ce fait, devenues la première préoccupation de toute institution financière parce qu'elle est le garant de sa viabilité.

Cette situation que nous avons perçue très embarrassante pour les institutions financières surtout après le fameux phénomène d'ICC Services et Consorts, doit être étudiée afin de couper cette gangrène qui ne cesse de ralentir l'activité économique. Ainsi nous avons décidé de travailler sur le thème **«Analyse du risque de trésorerie dans une institution financière : cas de la Bank Of Africa (BOA-Bénin) »**

Pour une meilleure structuration du mémoire, nous l'avons divisé en trois (03) chapitres. Le Premier chapitre traite du cadre institutionnel de l'étude, le second chapitre présente les cadres théorique et méthodologique et le troisième chapitre aborde l'analyse et les résultats.

## **Chapitre 1** : Cadre institutionnel de l'étude

Ce chapitre nous présente la BOA-BENIN à travers ses caractéristiques et les travaux effectués au cours de notre stage.

### **Section1** : Présentation de la BOA-BENIN

Cette section présentera la BOA-BENIN à travers son historique, ses objectifs et sa structure organisationnelle.

#### **Paragraphe1** : Historique et objectifs de la BOA-BENIN

Dans cette partie, il sera question de l'historique de la BOA-BENIN, puis de la définition de ses objectifs.

##### **A- Historique de la BOA-BENIN**

La création d'une Banque africaine, indépendante des grands groupes internationaux et fondée grâce à des capitaux privés africains et bien diversifiés est d'abord un projet pionnier de ladite banque. Après la création de la BANK OF AFRICA-MALI (BOA-MALI) en 1982, une société holding est constituée en 1988 AFRICAN FINANCIAL HOLDING (AFH), qui deviendra plus tard BOA GROUP S.A. Celle-ci a été à l'origine de la création de la BANK OF AFRICA-BÉNIN (BOA-BÉNIN) le 29 juin 1989 qui a ouvert ses portes au public le 15 janvier 1990. Son capital social est de nos jours de 10.073.000.000 et sa direction générale ainsi que son agence centrale ont leur siège à Cotonou avenue Jean-Paul II. La BOA-BÉNIN est aujourd'hui leader dans son pays car elle comporte 44 Agences (dont 21 Agences régionales) ; 1 Centre d'Affaire (Janvier 2012) et 2 Guichets Portuaires à Cotonou.

Comme partenaires stratégiques de la BOA, nous pouvons citer :

- La Banque Marocaine du Commerce Extérieur (BMCE) ;
- Le Proparco ;
- La Société Financière Internationale (SFI- Groupe Banque Mondiale) ;
- Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) ;
- Société Financière Néerlandaise pour le Développement (FMO) ;

- Société Belge d'Investissement pour les Pays en voie de Développement (BIO) ;
- Fonds d'Investissement AUREOS.

Les principaux concurrents de la BOA- BENIN sont : Eco Bank- Bénin

(EBB) ; United Bank for Africa (UBA); Financial-Bank Bénin (FBB) ; Banque Internationale du Bénin (BIBE) ; Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce (BSIC) ; Banque Atlantique (BA); Banque Régionale de Solidarité (BRS) ; Diamond Bank (DB) ; AfricanInvestment Bank (AIB) ; Société Générale des Banques du Bénin (SGBB) ; Banque Gabonaise et Française pour l'Investissement (BGF).

La structure de l'actionnariat est la suivante :

- BOA WEST AFRICA .....	36,61%
- BOA GROUP SA .....	14,43%
- AUTRES BANK OF AFRICA.....	2,07%
- ATTICA S.A .....	0,27%
- BOAD.....	2,71%
- ACTIONNAIRES PRIVES.....	43,91%

### **B- Objectifs de la BOA-BENIN**

La BOA a pour objectif principal, la satisfaction des besoins de sa clientèle. Elle élargit la gamme de ses produits en vue de renforcer l'économie. Elle veille à la réalisation des investissements indispensables à la poursuite de sa stratégie de développement afin de mieux répondre aux besoins de sa clientèle.

Au Bénin, la BOA vise la perfection de sa prestation et la réalisation du profit. Elle a pour autre objectif de réaliser la performance au quotidien en renforçant ses guichets par des distributeurs automatiques de billets, dans le but de réduire les longues files d'attente. Elle veille aussi au renforcement de sa

position sur l'échiquier bancaire national par le financement des petites et moyennes entreprises et dans le secteur des grands travaux publics, la construction des infrastructures, etc....

Les actions de la BOA-BENIN ont été cotées à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) en Novembre 2000; ce qui lui a permis de conforter sa position de Leader sur le marché bancaire Béninois. Ses ambitieux objectifs de croissance et de rentabilité l'ont conduit à consolider son assise financière, notamment par le renforcement régulier de ses fonds propres en répondant par là aux exigences des organes de tutelle.

Comme toute institution, la BOA-BENIN est une organisation structurée.

## **Paragraphe 2** : Structure organisationnelle de la BOA

### **A- Les organes**

Pour répondre aux exigences de ses activités, la BOA-BENIN s'est dotée d'une organisation structurelle qui se décompose en trois organes : les organes de gestion, les directions techniques et les organes de contrôle.

#### **1- Les organes de gestion**

Ils concourent à la bonne marche et à la pérennisation des activités de la banque. Il s'agit :

- Du Conseil d'Administration (CA): C'est l'organe suprême composé de douze (12) membres, qui coordonne toutes les activités de la banque, et les exerce dans la limite de l'objet social de la banque. Il délègue une partie de ses pouvoirs à la Direction Générale et au comité de crédit, et est assisté d'un bureau de sages.
- Du comité de sages: Il répond aux questions relevant de la politique générale de la Banque et exerce à côté du Conseil d'Administration. Il est composé de six (6) membres.

- De la Direction Générale: Elle exécute le plan d'action de la banque tel que défini par le CA. Elle supervise et coordonne les activités de la banque. Elle est dirigée par un Directeur Général (DG) qui est assisté par trois (3) Directeurs Généraux Adjoints.
- Du comité d'Audit et des Risques : Il est chargé de suivre les activités de la direction de l'Audit Interne, de l'organisation et du fonctionnement des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il est composé de cinq (5) membres.

## **2- Les directions et départements techniques**

Comme l'indique son organigramme (annexe) depuis Mai 2014, la BOA-BENIN est dirigée par un Directeur Général(DG) qui est assisté par trois(3) pôles dirigés chacun par un Directeur Général Adjoint(DGA) : Pôle Exploitation, Pôle Support, Pôle Finance et Risque.

### **a- Pôle Exploitation**

Il coordonne les activités de la direction du Centre d'Affaires, de la Direction Retail Commercial et Réseau (à laquelle sont rattachées les Zone 1, Zone 2, Zone 3, l'Agence Centrale, l'Agence Elite, le département monétique et transferts rapide), de la Direction de la Clientèle Institutionnelle, de la Direction de la Gestion Préventive des Risques, de la Direction Marketing et Communication, de la Direction de l'Animation Commerciale.

### **b- Pôle Support**

Il coordonne les activités de la production bancaire (sont rattachés les services des Opérations domestiques, des Opérations internationales, de la Gestion Administrative des Crédits et le service Assurance), le département Organisation, le département Informatique et Télécoms, le service des Ressources Humaines, le service des Moyens Généraux, le service Etudes et Statistiques.

c- Pôle Finances et Risques

Il regroupe la Direction financière (le département Finance, le service Contrôle Financier et le service Trésorerie), la Direction des Affaires Juridiques, la Direction des Risques (le Département Etudes et Analyse des crédits, le département Gestion des Risques), la Direction du Recouvrement et du Contentieux qui comprend le service précontentieux.

### **3- Les organes de contrôle**

Les organes de contrôle sont subdivisés en deux : organes internes et organes externes.

a- Les organes internes de contrôle

La BOA-BENIN dispose de trois entités qui assurent son contrôle interne :

- Direction du Contrôle Permanent et de la Conformité: il s'occupe de la déontologie dans la banque et du suivi des informations sur tous les comptes clients ouverts. Il s'occupe également de la lutte contre le blanchiment d'argent, du financement du terrorisme et des affaires frauduleuses.
- Direction de l'Audit Interne: Il assure le contrôle interne de la banque par l'aide du service d'Audit Interne, le Service de vérifications Comptables et le Service du Contrôle des risques. Il est supervisé par le comité d'Audit Interne et de risque, du Conseil d'Administration et est en collaboration avec la Direction Générale.

b- Les organes externes de contrôle

Le contrôle externe est assuré par la Direction de l'Inspection, les Commissaires aux comptes et la Commission Bancaire

- La Direction de l'Inspection : Elle assure la fonction de l'audit externe de la banque, rédige et met en place les procédures organisationnelles et opérationnelles de toutes les filiales du Groupe BOA. Elle est constituée des membres de différentes nationalités et coordonne les travaux des différents départements du Contrôle Général dans l'ensemble des filiales du Groupe.
- Les Commissaires aux comptes : Ils sont chargés des vérifications relatives au fonctionnement des organes sociaux et du contrôle interne ; du contrôle des comptes annuels de la banque ; du respect de la réglementation bancaire et des vérifications d'informations spécifiques prévues par la loi.
- La Commission Bancaire : Elle veille à l'organisation et au contrôle des banques et établissements financiers de l'UMOA. Elle se réunit au moins une fois par trimestre et est dotée d'un secrétariat permanent composé de fonctionnaire de la BCEAO, qui établit pour ses sessions des rapports et études sur le respect des règles universelles de bonne gestion par les établissements de crédit de l'Union.

### **B- Activité de la BOA-Bénin**

La BOA-BENIN a une activité de banque commerciale de dépôt et de crédit. Depuis 1991, l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements financiers du Bénin (APB) place la BOA en tête des banques de la place dans la situation annuelle des banques. Elle intervient dans plusieurs domaines d'activités et offre plusieurs types de services.

En effet, la BOA-BENIN a développé une activité dynamique dans le domaine de la distribution de crédits ; c'est ainsi que de nombreux domaines ont reçu son appui. Ainsi, elle intervient dans les domaines d'activité tels que l'industrie, la production, l'agriculture, les produits d'exportation du Bénin, les opérations de financement de la filière coton, etc....

En outre, dans le secteur des services et du commerce, la BOA-BENIN a appuyé la libéralisation des secteurs du transit et de la mutation ; elle a également soutenu les activités de négoce portant sur les produits tels que : la farine, de blé, le sucre, le riz, le manioc, etc....

## **Section 2** : Travaux effectués au cours du stage

Dans cette section nous présenteront non seulement les services dans lesquels nous avons effectués notre stage mais aussi les travaux que nous avons exécutés au cours du stage.

### **Paragraphe 1** : Présentation des services

La BOA-BENIN dispose de deux (2) services qui s'occupent des impayés : la DGPR et la DRC.

#### **A- Les missions de la DGPR et de la DRC**

Les missions particulières suivantes sont confiées à la DGPR en raison de leur importance stratégique dans le contexte actuel de la banque. Il s'agit de :

- Veiller à la bonne santé des engagements de la banque;
- La détection des créances présentant des signes de faiblesse à partir d'un certain nombre d'indicateurs (mouvements créditeurs, revenus etc....) ;
- La gestion et suivi rapprochés des impayés et irréguliers issus des concours directs et des concours par signature ;
- Intervenir auprès des gestionnaires sur la base des listings quotidiens, afin que toute anomalie de fonctionnement d'un compte saine, fasse l'objet d'une relance clientèle ;
- Suivre la régularisation de toute insuffisance observée sur les dossiers clients des différentes entités à savoir le Centre d'Affaires (CAF), l'Agence Centrale, les zones ;
- Prendre directement en charge le suivi des dossiers jugés difficiles et suivre avec elle l'évolution des principaux risques ;

- Initier des visites et des rencontres des clients à risques de concert avec les gestionnaires ;

La DRC a pour mission:

- De suivre les impayés pour éviter au maximum le déclassement des comptes en créance douteuse et litigieuse(CDL).
- D'assurer le recouvrement des comptes en anomalie relevant du périmètre précontentieux-DRC:
  - Comptes avec impayés depuis plus de soixante (60) jours
  - Compte débiteurs gelés sans mouvement depuis plus de soixante(60) jours.
- Gérer le risque de crédit dans le respect de la réglementation en vigueur et préserver la relation commerciale avec les clients
- Assurer la production des états de reporting sur l'activité.

#### **B- Les activités de la DGPR et de la DRC**

Les activités de la DGPR sont axées sur la détection des irrégularités et l'application des actions de mise en place :

- Mener quotidiennement des actions de recouvrement sur les dossiers présentant des engagements irréguliers : via l'outil de recouvrement "COLLECT", chaque gestionnaire a un agenda de compte en situation irrégulière qu'il doit suivre tous les jours. Toutes les actions sont faites dans cet agenda ;
- Relancer par courrier simple, appel ou par mail, les clients et suivre le recouvrement à l'amiable des dossiers présentant des signes de faiblesse persistants ;
- Gérer les renvois relatifs aux relances adressées aux débiteurs et cautions, aux recommandations formulées lors du suivi des dossiers avec les différents gestionnaires et lors des comités des irréguliers.

Les activités de la DRC sont réparties en quatre (4) sections :

- La section du précontentieux qui analyse la situation du compte et l'historique des actions de recouvrement menées par l'Agence Centrale, le CAF et la DGPR. Il propose après analyse les comptes à déclasser et veille au respect de la réglementation en matière de classification des créances en souffrance ;
- La section administrative chargée de la gestion des courriers, de la gestion des garanties et affectation des dossiers. Elle assure le cadrage et la conformité de l'affectation des dossiers aux recouvreurs-terrain en fonction de leur zone géographique ;
- La section recouvrement de masses dans laquelle intervient les agents recouvreurs-terrain qui sont chargés des dossiers des clients injoignables, de mener des enquêtes de voisinage et de planifier les visites pour confirmer les nouvelles adresses du client ;
- La section des gros dossiers qui s'occupe de la gestion des dossiers-personnes physiques et morales.

En dépit de tout, la DGPR et la DRC assistent à des comités qui leur permettent de prendre des décisions sur les clients en situation difficile.

### **C- Les comités**

Les comités suivants interviennent dans les actions de la DGPR et de la DRC

- Comité de la Gestion Préventive des Risques/ Précontentieux : il permet d'améliorer le suivi du portefeuille de la banque. Il se réunit pour discuter du portefeuille de chaque entité de la banque et pour prendre des décisions concrètes par rapport aux comptes-clients en situation irrégulière. Il se tient une fois par semaine par les gestionnaires de

comptes, les chargés d'affaires ou chargés de comptes, des responsables de la DGPR et du PRC et par quinzaine pour les gestionnaires de la DRCR.

- Comité de Déclassement : C'est à ce niveau que toutes les décisions sont prises, s'il faut déclasser le client en créances douteuses et litigieuses ou pas. En effet, la BCEAO prévoit et exige à toutes les institutions financières de déclasser tous comptes enregistrant un impayé d'une durée de plus de six(6) mois. Il est important également de noter que le PRC à quatre (4) mois pour traiter le dossier en impayés.
- Comité des Dossiers Difficiles: il se réunit pour discuter de l'évolution des créances difficiles, des engagements les plus importants, et/ou les plus sensibles.

## **Paragraphe 2** : Déroulement du stage

### **A- Tâches accomplies**

Au cours de notre stage, nous avons eu a effectué différents travaux. Il s'agit de :

#### **1- Travaux de relance des clients en situation d'impayé**

Ces travaux s'effectuent dans le programme PUBLIPOSTAGE (relance groupé sur la base d'un tableau "Excel" et du courrier de relance pré-rédigé dans "Word"), qui retrace le nombre d'échéances restées en impayé, le montant et la durée accordée à ces clients pour régulariser le compte. Nous envoyons ces lettres dans les agences respectives des clients et ceux-ci les reçoivent contre décharge auprès des directeurs d'agence. Nous enregistrons ensuite dans "COLLECT" les relances effectuées sur le client.

#### **2- Traitement des courriers arrivés**

Lorsque les clients ou entreprises envoient les courriers relatifs à un licenciement ou une démission, nous les enregistrons dans le registre "courrier-arrivé". Après cela nous vérifions dans "IGOR" l'agence dans laquelle il a

ouvert son compte et le nom du gestionnaire du compte. Enfin, on fait copie du courrier qu'on envoie dans son agence et au D-ZONE tout en prenant soin de faire les enregistrements dans le "courrier-départ".

Lorsqu'il s'agit de courrier de réponse d'un client à une lettre de relance relative au retard dans le paiement, nous les enregistrons dans les registres concernés et envoyons ledit courrier à la DRC précisément au précontentieux qui analyse à son tour ce courrier et voit la situation du compte du client et l'historique des actions menées par l'Agence Centrale, le CAF et la DGPR. Après cela, le précontentieux envoie le courrier au gestionnaire de compte du client dans l'agence concernée.

Le client peut aussi envoyer des lettres de promesse assorties d'un engagement à payer suite aux relances que nous effectuons.

### **3- Traitement des fiches de compte en anomalie**

Ce sont des fiches de suivi de chaque client débiteur de la banque. Elles permettent de savoir les impayés de chaque client et montrent les actions menées par chaque service qui intervient dans le processus de recouvrement. Ainsi, lorsque l'impayé dépasse 15 jours, la DGPR reçoit les fiches de ces clients et mène ses actions de recouvrement tout en les insérant sur les fiches. Elle les envoie au DRC pour les actions du précontentieux après deux (2) mois d'impayé. Le précontentieux contacte ou rencontre les débiteurs pour comprendre les raisons du retard et d'obtenir un paiement rapide et lorsque le client répond à cette rencontre, il négocie le paiement tout en définissant les plans de remboursement. Toutes les actions doivent figurer sur ces fiches.

Toutefois, lorsque nous recevons ces fiches à la DGPR, on vérifie si cette dernière a mentionné sur ces fiches ces actions avant de l'envoyer au PRC. Dans le cas contraire, on remet au gestionnaire DGPR dont le nom du client concerné s'affiche dans son portefeuille pour les actions à mener.

#### **4- Travaux effectués dans COLLECT**

“COLLECT” est un logiciel utilisé par le gestionnaire pour lui permettre de connaître chaque jour la situation de son client. Lorsque le comité DGPR se réunit pour discuter du portefeuille du client et des actions à mener sur celui-ci, nous recherchons à base de “COLLECT” et à partir de la racine du client le nom de son gestionnaire DGPR et insérons dans l’agenda de ce dernier les notes et décisions prises par rapport au client au cours de ce comité.

#### **B- Appréciation du stage**

##### **1- Appréciation du dynamisme**

On peut noter après notre passage à la DGPR et au service ASSURANCE une ponctualité assez rigoureuse au sein des services. Nous remarquons aussi une bonne ambiance de travail dans ces services et dans toute la banque ainsi qu’une bonne organisation du travail.

Par ailleurs, nous notons que la DGPR exerce beaucoup d’actions (relances par les lettres, les entretiens, les appels, les visites, etc.....) pour permettre aux clients de régulariser leur compte dans les normes ; puis le service ASSURANCE exerce une action majeure (assurance- crédit) pour permettre à la banque de récupérer au moins une partie du crédit grâce à la prime prélevée par la compagnie d’Assurance en cas de décès ou de licenciement du client.

Cependant, les conditions de travail sont précaires : l’irrégularité fréquente de la connexion-internet qui empêche les utilisateurs de “IGOR” d’évoluer considérablement dans leur travail.

##### **2- Difficultés rencontrées**

Parmi les difficultés rencontrées, figurent celles liées avec certaines compagnies d’assurance qui malgré les multiples relances n’honorent pas

toujours leurs engagements et retardent ainsi les procédures de recouvrement car au-delà de deux (2) mois, les dossiers des sinistres passent au recouvrement pour subir d'autres traitements.

Cependant, il existe de nombreuses limites en raison des difficultés rencontrées compte tenu de la confidentialité des informations entre le banquier et sa clientèle. Signalons qu'en plus du secret bancaire, le personnel de la BOA-BENIN malgré sa disponibilité, est beaucoup plus sollicité au travail et très peu de temps nous est accordé. Aussi, les non disponibilités de certains documents statistiques sont autant de difficultés liées à cette étude. Nous avons été obligées de réaliser le travail sur la base des entretiens avec le personnel de la BOA-BENIN et de quelques rapports d'activités que nous avons pu obtenir.

## **Chapitre 2** : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.

Dans ce chapitre, nous aborderons la problématique, les objectifs et hypothèses d'une part ; et par la suite nous exposerons la revue de littérature et la méthodologie que nous allons adopter pour une bonne résolution du problème énuméré.

**Section1** : Problématique, intérêt de l'étude, objectifs et hypothèse.

**Paragraphe1** : Problématique et intérêt de l'étude

### **A- Problématique**

Quand une société est à court de liquidités, c'est la faillite!

Dans le court terme, vous pouvez sûrement éviter les problèmes de liquidités en conservant simplement la plus grande partie des actifs sous forme d'argent en espèces. Mais dans le long terme, posséder trop d'espèces mène aussi à la faillite. Les espèces font perdre de l'argent car elles ne rapportent pas suffisamment pour garantir les frais de financement et d'administration. La liquidité est une des conditions vitales dans tous les domaines économiques. L'impossibilité de faire face à des obligations de paiement arrivées à échéance peut mener à une faillite et donner le droit aux créiteurs de s'emparer des actifs d'une société.

La liquidité est encore plus importante pour les institutions financières car ces dernières sont particulièrement exposées à des demandes de remboursement imprévues et immédiates. C'est la caractéristique typique des activités de prêt et de dépôt. Une banque ne peut pas se permettre de renvoyer à un autre jour le versement d'un retrait d'espèces effectué sur son compte par un client. Pour rester crédible et pouvoir continuer ses activités, une banque doit être capable de faire face sur le champ à des retraits d'argent parfaitement légaux et à des demandes de crédit.

De plus, dans le cadre d'un grand nombre de ses opérations quotidiennes, une banque n'agit pas pour son propre compte comme, par exemple, en réglant

les loyers des bureaux ou en achetant le papier pour les photocopieuses, mais elle fonctionne plutôt comme un intermédiaire financier entre épargnants et emprunteurs ou comme un intermédiaire pour les paiements par virement dans le monde des affaires ou entre particuliers. Pour cette raison, la faillite d'une grosse institution financière peut avoir des conséquences économiques de grande envergure sur l'ensemble du système financier national; et même la faillite d'une banque villageoise peut toucher, directement ou indirectement, une grande partie des habitants du village où elle exerce ses activités.

Dès lors plusieurs institutions financières ont décidé de s'orienter vers le développement d'activités leur permettant de devenir de véritables intermédiaires financiers, proposant non seulement des prêts mais aussi une gamme complète de services bancaires, y compris des produits d'épargne, des comptes courants et d'autres services de paiement par virement. La fluctuation des demandes de prêt et la fluctuation irrégulière des dépôts rendent la gestion de trésorerie très complexe et exigent qu'une planification soit faite de façon systématique. En même temps, le volume croissant des opérations accomplies par les institutions financières de micro finance a fait de leur trésorerie un point important pour l'économie nationale. Les questions de liquidité sont, de fait, devenues la première préoccupation de toute institution financière. Et la gestion de trésorerie évolue dans un milieu fait d'incertitudes: incertitudes sur le comportement des clients dans le temps, sur les conditions macroéconomiques générales, sur l'influence des conditions climatiques sur la production agricole, etc. La gestion de trésorerie ne peut donc pas se contenter de simplement définir un montant d'espèces idéal qu'il conviendrait de garder à disposition; elle doit aussi essayer de trouver un bon compromis entre les risques liés à un manque de liquidités et une perte de revenus générée par des ressources restées inemployées alors qu'elles pourraient être investies dans des actifs productifs. L'équilibre de la trésorerie est fragile. Un examen attentif montre que les banques qui résistent

le mieux ont toujours semblé posséder un excès de liquidités alors que celles qui ont fait faillite ne pouvaient plus faire face aux diverses demandes de paiements et de remboursements, justement à cause du manque de liquidités. Certaines activités bancaires non lucratives peuvent permettre de disposer de suffisamment de liquidités pour couvrir des retraits massifs et soudains de la part des déposants. L'astuce consiste à posséder assez de liquidités afin de ne pas être obligé de les employer. À l'inverse, une banque qui, manifestement, réduirait exagérément le montant de ses liquidités afin d'accroître ses bénéfices pourrait voir ses correspondants bancaires et ses déposants décider de mettre à l'épreuve l'état de ses liquidités en annulant des lignes de crédit ou en faisant des retraits de dépôts au moment précis où le montant des liquidités disponibles est déjà bas.

Dans une telle condition nous nous sommes posé des questions à savoir :

**Question central :**

Quels sont les problèmes de trésorerie auxquels est confrontée la BOA au cours de la période de 2010-2013 (après le phénomène d'ICC Services et consorts) ?

**Question spécifique 1 :**

Quel est le niveau d'actifs liquide détenu par la BOA à moyen terme ?

**Questions spécifique 2 :**

La BOA a-t-elle une liquidité suffisante après le phénomène de ICC Services et consort à moyen terme ?

## **B- Intérêt de l'étude**

### **1- Intérêt théorique de l'étude**

Notre porte sur le thème « Analyse du risque de trésorerie dans une institution financière : cas de la Bank Of Africa » ; celle-ci nous permettra de diagnostiquer et d'analyser l'évolution de la trésorerie surtout après une crise. Aussi elle nous permettra d'explorer le système d'évaluation des flux de trésorerie mis en place par la BOA.

### **2- Intérêt pratique de l'étude**

Cette étude nous permet dans son ensemble de façon pratique d'apporter des recommandations nécessaire pour garantir suffisamment de liquidités à la BOA afin de couvrir à tout moment les sorties de liquidité et garantir sa crédibilité sur le marché.

## **Paragraphe 2 : Objectifs et Hypothèses**

Pour une bonne appréhension de notre étude nous allons défini nos objectifs et proposer des hypothèses.

### **A- Objectifs**

#### **1- Objectif général**

Analyser les risques de trésorerie de la BOA

#### **2- Objectif spécifiques**

##### **a- Objectif spécifique 1**

Evaluer le niveau d'actifs liquide disponible à moyen terme.

##### **b- Objectif spécifique 2**

Evaluer la suffisance de liquidité de la BOA à moyen terme.

## **B- Hypothèses**

### **1- Hypothèse 1**

Dans le cas spécifique de la BOA le volume important des retraits effectués par les clients à cause des placements illégaux d'argent (ICC services et consorts) a eu un effet néfaste sur sa trésorerie et de ce fait la diminution de son actif liquide pour garder un certain niveau de liquidité à moyen terme.

### **2- Hypothèse 2**

Malgré ses aléas économiques, la BOA garde toujours un niveau de trésorerie suffisant à moyen terme.

## **Section 2 : Revue de littérature et Méthodologie.**

Cette section, présente la revue de littérature et la méthodologie adoptée.

## **Paragraphe 1 : Revue de littérature.**

Avant d'aborder la revue de littérature, nous allons définir quelques concepts pour élucider notre étude.

## **A- CLARIFICATION CONCEPTUELLE**

### **Définition**

**Institution Financière** : En économie, une institution financière est une institution publique ou privée, qui assure une mission économique ou financière ou procure des services financiers à ses clients. Elle comprend l'ensemble des sociétés et quasi-sociétés dont la fonction principale consiste à fournir des services d'intermédiation financière et/ou à exercer des activités financières auxiliaires.

**Prêt**: Un prêt bancaire est l'opération par laquelle une banque prête de la monnaie à un emprunteur. La banque remet à l'emprunteur, des supports monétaires. Ces supports monétaires sont des pièces d'or, des billets de banque. Les supports monétaires prêtés peuvent aussi être inscrits sur un compte bancaire électronique.

**Retrait :** Opération par laquelle un client retire de son compte, soit à un automate, soit au guichet de sa banque ou de son établissement de paiement une certaine somme en espèces. Déterminé dans la convention de compte ou le contrat-cadre de services de paiement, un plafond d'autorisation de retrait est appliqué sur une période de sept jours glissant.

**Dépôt :** C'est une opération par laquelle un client dépose une somme d'argent sur son compte. Ainsi certains dépôts sont d'une importance capitale au fonctionnement de l'institution financière communément appelés Dépôt important

**Dépôts importants :** En général, une caisse qui compte un nombre significatif de dépôts importants est dans une position moins favorable relativement aux liquidités qu'une caisse dont la base de dépôts se compose de plusieurs comptes de moyenne envergure. Qu'ils soient causés par l'offre de taux d'intérêt plus avantageux ailleurs ou par les décisions de placement des sociétaires, les retraits de sommes importantes posent un risque sérieux pour les liquidités et doivent être évités.

À cet égard, la caisse peut adopter une politique qui exige l'identification des dépôts des sociétaires au-delà d'un certain montant. Une telle politique pourrait inclure les éléments suivants :

- Elle devrait définir ce qu'est un « dépôt important ». En général, c'est un dépôt dont le retrait risque d'avoir des répercussions sensibles sur les liquidités opérationnelles.

L'importance d'un tel dépôt pourra être exprimée sous forme de pourcentage, soit des éléments d'actif, soit des dépôts.

- Elle peut faire une distinction entre les dépôts importants institutionnels et ceux des sociétaires.

- Dans sa définition d'un dépôt important, elle peut englober la totalité des sommes déposées par un particulier et par un groupe de personnes qui lui sont liées.
- La politique peut exiger l'appariement des échéances des dépôts importants. Il faut donc prévoir des fonds équivalents au total des dépôts investis dans l'actif liquide plus les liquidités opérationnelles normales.
- Elle peut également exiger un préavis de 60 jours avant le retrait de dépôts importants

**Risque :** Le risque désigne un danger bien identifié, associé à l'occurrence à un événement ou une série d'événements, parfaitement descriptibles, dont on ne sait pas s'ils se produiront mais dont on sait qu'ils sont susceptibles de se produire dans une situation exposant

**Trésorerie :** La trésorerie d'une entreprise est définie comme étant l'ensemble des liquidités disponibles en caisse ou en banque. Elle est calculée sur la base du solde de la caisse, des comptes bancaires et chèques postaux. Elle sollicite, de la part du trésorier de l'entreprise, des connaissances en techniques bancaires et financières précises. La gestion de la trésorerie s'articule autour de la gestion de deux grands axes : les liquidités et les risques financiers.

La gestion de la trésorerie requière une maîtrise du risque de liquidité et des risques financiers. Dans le cadre de notre étude nous nous baserons essentiellement sur le risque de liquidité.

**Risque de Liquidité :** Le risque de liquidité se rapporte au manque de liquidité disponible pour faire face aux créances. Dans ce cas, une entreprise par exemple, peut encourir la faillite. Le risque de liquidité correspond

également au risque de ne pouvoir vendre un produit à un prix avantageux. En effet, certains titres sont, par nature, moins liquides que d'autres et comportent un risque élevé. Les banques sont aussi confrontées à ce phénomène lorsque les épargnants retirent plus d'argent qu'il n'y a de dépôts. Cela les fragilise et elles peuvent éprouver des difficultés à rembourser leurs clients, notamment si elles utilisent les dépôts à court terme pour financer les prêts à long terme. Sur le marché, le risque de liquidité peut rendre difficile les transactions sans qu'il n'y ait un impact sur les prix

### **B- Apport des études antérieures dans le domaine du thème**

Le risque de liquidité est défini par **VERNIMMEN** comme l'impossibilité à un moment donné de faire face à des échéances de trésorerie.

Selon **CALVET** (2002 : 120-121) le risque de liquidité est défini comme "le risque, pour un établissement de crédit, d'être dans l'incapacité de rembourser ses dettes à court terme, tout particulièrement ses dettes à vue (dépôts à vue et emprunts interbancaires au jour le jour) parce que les actifs détenus par cet établissement seraient à plus long terme et/ou ne seraient pas susceptibles d'être cédés sur un marché liquide".

Selon **COUSSERGUES** (2007 ; 110) "il s'agit d'un risque inhérent à l'activité d'intermédiation traditionnelle puisque le terme des emplois est toujours plus long que celui des ressources, surtout lorsqu'il s'agit des dépôts de la clientèle. La banque incapable de faire face à une demande massive et imprévue de retraits de fonds émanant de sa clientèle ou d'autre établissement de crédit est dite illiquide. "

Pour **LARSY** (2010 : 77) "c'est le risque pour la banque de ne pouvoir faire face à ses engagements financiers. Globalement la banque dispose d'un montant de ressources égal à celui de ses emplois de mais le problème est que le

degré d'exigibilité des ressources ne correspond pas au degré de liquidité des emplois.”

Au regards de toutes ces définitions, nous retenons que le risque pour une banque d'être, à un instant donné, dans l'incapacité de faire face au passif exigible avec les actifs disponibles et réalisables ; c'est-à-dire de ne pas pouvoir trouver, à un moment donné, des fonds nécessaires pour honorer ses engagements financiers. En effet, une banque ne connaîtra pas de risque de liquidité aussi longtemps qu'elle sera en mesure de renouveler ses ressources.

### **C- Les sources et les conséquences du risque de liquidité**

Pour mieux appréhender le risque de liquidité il est important de préciser les sources (causes et conséquences d'une pénurie de liquidité) et ses fluctuations régulières, la difficulté à trouver des contreparties fiables sur un marché tendu (BESSIS 1995 : 17).

#### **1- Le manque d'actifs liquides détenus par les établissements de crédit**

Les titres d'état, les créances interbancaires, les engagements éligibles auprès de la banque centrale sont des actifs généralement liquides. Dans la zone UEMOA, les accords de classement et titres d'état sont sources de liquidité permanente auprès de la BCEAO.

#### **2- La concentration des dépôts et la volatilité du financement**

La concentration des dépôts est la dépendance vis-à-vis d'une seule source de financement, lorsqu'une banque a plusieurs déposants importants, si une ou plusieurs d'entre eux retirent leurs fonds, la banque risque de connaître des difficultés si elle n'est pas en mesure de trouver rapidement d'autre alternative de financement pour remplacer les importants sorties (GREUNING ET BRATANOVIC ; 2004 : 181)

Tous ces éléments peuvent entraîner un risque de liquidité. Les conséquences d'un risque de liquidité sont difficiles à prévoir, elles peuvent être extrêmes ou limitées.

### **3- Les conséquences du risque de liquidité**

L'ultime conséquence du risque de liquidité est la faillite de l'établissement de crédit. Une autre conséquence est, d'après DESMICHT (2007 :258) que la crise de liquidité entraîne la concrétisation d'autre risque :

- risque de marché : en revendant les titres de portefeuilles dans la précipitation, la banque peut réaliser des moins-values

En recherchant de nouvelles ressources pour financer ses déficits, le cout de la ressource augmente (taux d'intérêt élevé). C'est par exemple le cas de l'Espagne le lundi 29 NOVEMBRE 2010, le taux des emprunts espagnols à dix ans a enregistré un record de 5.330% depuis 2002 ;

Le risque systémique : la faillite d'une banque, surtout si elle est de grande taille, peut-être un événement désastreux qui peut mettre en cause la stabilité d'une économie par les effets de chaine qu'elles peuvent susciter : défaillance en cascade d'autres banques (due aux relations interbancaires au mécanisme de titrisation) et d'entreprise, retraits massifs des dépôts bancaires, fuites des capitaux vers l'étranger désorganisation des paiements

### **Suffisance des liquidités**

Avant de décider du niveau optimal de liquidités pour ses opérations, une institution financière doit examiner :

- les besoins de trésorerie pour l'avenir immédiat (une année);
- les fluctuations des liquidités au cours des années précédentes (au moins deux);
- les augmentations ou diminutions attendues de la demande des prêts;

- les exigences en matière de revenus pour l'année;
- le volume des retraits;
- le volume des dépôts institutionnels et des dépôts importants;
- tous les autres facteurs connus pouvant avoir un effet sur les liquidités disponibles.

Dans le cadre de ce processus, il faut pouvoir se faire une idée juste de la nature des éléments d'actif et de passif de la caisse et des flux de trésorerie que cela représente. On trouvera ce type de renseignements dans l'analyse du flux d'encaisse.

## **D- Les différents niveaux de liquidité d'une institution financière**

### **1- Insuffisance des liquidités**

Lorsque les liquidités deviennent insuffisantes, la direction doit élaborer des stratégies financières et de marketing qui feront cadrer les niveaux de liquidités avec les objectifs, ou encore prendre des mesures de défense.

Les mesures de défense à prendre en vue de protéger la position de liquidités d'une caisse comprennent normalement :

- des mesures de marketing pour améliorer le niveau des dépôts;
- une utilisation judicieuse du crédit de soutien;
- une utilisation judicieuse des emprunts pour soutenir les liquidités;
- la suspension temporaire des activités de prêt;
- la vente des biens à un tiers.

Ces mesures sont énumérées dans un ordre décroissant, de la plus intéressante à la moins souhaitable. La suspension des activités de prêt est à éviter, car elle risque de miner la confiance des sociétaires; toutefois, certaines restrictions sur les activités de prêt peuvent devenir un mal nécessaire en cas de crise des liquidités. Une réaction rapide (avec une suspension temporaire ou d'envergure modeste) peut parfois éviter le recours à des mesures plus draconiennes par la suite.

Les autres stratégies de défense des liquidités (découvert, facilités de crédit auprès d'une fédération ou d'une banque à charte) sont de saines pratiques commerciales et financières que nous recommandons. Le recours à une marge de crédit permet à une caisse de maximiser la valeur de sa couverture sans menacer la compensation de ses effets négociables. Une stratégie agressive de gestion de l'encaisse consisterait à utiliser le plus possible les dépôts à vue à court terme dans le marché monétaire tout en permettant au compte courant d'être en position de découvert de temps en temps afin de maximiser les bénéfices.

## **2- Excès de liquidités**

Lorsqu'une caisse détient beaucoup de liquidités excédentaires par rapport aux exigences réglementaires (en raison d'entrées nettes d'argent non prévues), la direction devrait examiner les options dont elle dispose pour ramener les liquidités à un niveau approprié. En effet, cette situation peut nuire à la rentabilité, car le taux de rendement des placements à court terme n'est généralement pas aussi élevé que celui des prêts, et l'argent conservé par la caisse ne gagne aucun intérêt. Pour résorber l'excès de liquidités, la direction devrait profiter de toutes les chances de consentir du crédit sans compromettre la qualité. D'autre part, la caisse devrait entreprendre des campagnes visant à stimuler la demande de prêts.

Lorsque la promotion du crédit ne suffit pas à utiliser toutes les liquidités excédentaires, les fonds peuvent être placés dans des instruments à court terme permettant une conversion facile en nouveaux prêts. Quand la conjoncture est défavorable ou que la caisse se trouve devant un phénomène difficile à surmonter, comme le vieillissement des sociétaires, le conseil et la direction peuvent décider qu'une partie de l'excès de liquidités durera sans doute plus longtemps que l'exercice financier en cours. Dans ce cas, la direction doit

chercher des placements sécuritaires dont la durée dépasse une année et dont le rendement est intéressant.

La défaillance d'un établissement de crédit comme un jeu de dominos, peut donc déclencher des difficultés dans d'autre établissement. Le risque de liquidité peut être fatal pour système bancaire, toutes les banques ont donc intérêt une gestion interne rigoureuse et aussi règlementée.

## **Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche**

Après avoir pris connaissance du risque de trésorerie au sein d'une institution financière, il nous faut développer une méthodologie de recherche pour analyser le problème et d'en trouver des solutions.

La méthodologie de recherche nous permettra d'expliquer sous forme de modèle la solution théorique retenue. Bien entendu que le contenu et les objectifs qui lui sont assignés peuvent être différents d'une banque à une autre ou d'une institution à une autre. Mais celle que nous allons utiliser est d'un point de vue général.

### **A- Les outils de collecte des données**

Afin de regrouper les données nécessaires à la vérification des différentes hypothèses formulées, nous allons utiliser :

- Les bilans et comptes de résultat de la BOA Bénin de 2010 à 2013

### **B- Modèle d'analyse**

Pour l'analyse du risque, nous allons dans un premier temps vérifier l'évolution du compte de résultat et des fonds propres de la BOA Benin à travers les soldes intermédiaire de gestion et les comptes du bilan ; et dans un second temps nous utiliserons les indicateurs de risques tels que :

## 1- Ratio de levier

$$RL = \frac{\text{Totalactif}}{\text{Totaledesfondspropres+dettessubordonnées}}$$

C'est un ratio qui permet de mesurer le risqué de l'actif. Plus ce ratio est élevé, plus grande est la vulnérabilité aux chocs négatifs qui font diminuer la valeur des actifs ou la liquidité du financement.

En d'autres termes, un ratio de levier démesuré pourrait accroître la dépendance d'une banque à l'égard des sources de financement à court terme potentiellement volatiles et exposer celle – ci à un risque de liquidité de financement accru (Bordeleau, Crawford et Graham, 2009).

## 2- Ratio de liquidité de l'actif (RLA)

$$RLA = \frac{\text{Trésorerie+prêtsàcourttermegarantis}}{\text{Totaldel'actif}} * 100$$

Ce ratio permet, de mesurer la liquidité de l'actif et lorsqu'il est élevé l'institution financière est en mesure de résister à un choc négatif qui rendrait nécessaire la liquidation d'actifs. Une banque à actif moins liquide serait moins apte à faire face à de tels chocs.

## 3- Ratio de financement (RF)

$$RF = \frac{\text{Dépôtsautrequeceuxdesparticuliers+cessionsenpension}}{\text{Totaldel'actif}}$$

Plus ce ratio est élevé, plus la banque mobilise de fonds sur le marché et plus elle est exposée aux chocs négatives qui pourraient frapper le marché et perturber sa capacité de financer son actif de façon continue. Ces indicateurs ainsi définis fournissent des infos utiles sur les risques pesant sur le bilan bancaire. Ce qui permettra d'analyser ces informations et d'émettre des recommandations.

#### 4- Ratio de liquidité Générale (RLG)

$$RLG = \frac{AC+TA}{PC+TP}$$

Il doit être supérieur à 1 pour traduire un fonds de roulement net financier positif par le bas du bilan

#### 5- Le ratio de liquidité restreinte ou ratio de trésorerie à l'échéance ou ratio de liquidité réduite (RLR)

$$RLR = \frac{\text{Créances à moins d'un an} + TA}{PC + TP}$$

La valeur doit être proche de 1. Lorsque ce ratio est supérieur à 1, on dit qu'il y a un seuil de crédit qui caractérise la solvabilité de l'entreprise à court terme, lorsqu'il est inférieur à 1, on dit qu'il y a une impasse de trésorerie.

#### 6- Ratio de liquidité immédiate ou ratio de trésorerie (RLI)

$$RLI = \frac{TA}{PC+TP}$$

Il indique la capacité de l'entreprise à payer ses dettes de court terme à l'aide des seules **disponibilités**.

#### 7- Ratio de rentabilité financière (ROE)

$$ROE = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Il mesure l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés.

### **C- Mode de vérification des hypothèses**

**H1:** elle serait vérifiée lorsque le résultat serait croissant sur la période d'étude.

Le ratio de levier serait élevé, le ratio de rentabilité financière serait croissant sur la période d'étude.

**H2 :** lorsque le ratio de liquidité est faible, le ratio de financement élevé, le ratio de liquidité générale  $\geq 1$ , le ratio de liquidité réduite  $\geq 1$ , Le ratio de liquidité immédiate  $\geq 1$  alors l'hypothèse 2 serait vérifiée.

### **D-Difficultés et limites**

#### **a- Difficultés**

- Accès difficiles aux états financiers de la BOA
- Non disponibilité de certains documents statistiques et des mémoires ayant rapport avec notre thème

#### **b- Limites**

- Notre mémoire ne tient pas compte du taux de cession des actifs liquides tant à l'achat qu'à la vente
- Seul le risque de liquidité est prise en compte dans le mémoire les autres risques tels que :le risque de taux, risque de change, risque opérationnel etc.....qui ne sont pas abordés alors qu'ils peuvent débouchés sur un risque de liquidité.

### **Chapitre 3** : Analyse des résultats et synthèses

Eu égard des informations mises à notre disposition, il est nécessaire de procéder à une analyse succincte pour dégager finalement une synthèse et de suite affirmer ou infirmer nos hypothèses.

#### **Section 1** : Présentation et analyse des données.

Cette section est divisée en deux paragraphes dont l'un présente les résultats et analyse et l'autre fait cas de la synthèse et de la validation des hypothèses.

#### **Paragraphe 1** : Analyse des données du Bilan

**Tableau 1** :Présentation du bilan des années 2010, 2011, 2012 et 2013

Actif	2010	2011	2012	2013
Caisse	11 730 772 103	13 375 291 513	16 753 263 272	14 259 635 140
Créance interbancaire	72 875 517 809	56 772 299 476	80 077 472 496	95 761 629 233
Créance sur la clientèle	220 909 496 771	220 317 296 285	223 446 536 255	223 791 626 387
Titre de placement	125 498 982 234	186 755 556 239	189 728 226 337	170 929 556 776
Immobilisation financière	18 484 032 406	41 480 299 088	69 809 129 529	102 066 920 904
Crédit-bail et opération assimilée	2 587 461 736	1 372 901 809	304 447 547	166 587 922
Immobilisation incorporelle	1 064 681 436	561 694 444	586 717 867	540 225 210
Immobilisation corporelle	13 635 267 263	14 375 757 421	15 604 118 216	17 787 636 838
Autres actifs	14 271 619 189	8 935 366 751	13 490 006 921	15 229 433 498
Compte d'ordre et divers	6 212 806 759	7 520 078 547	8 067 907 538	7 894 322 563487
<b>Total 1</b>	<b>487 270 637 706</b>	<b>551 466 541 573</b>	<b>617 867 825 978</b>	<b>648 427 574 471</b>

Passif	2010	2011	2012	2013
Dettes interbancaires	34 279 654 143	91 965 016 263	132 963 620 207	116 831 737 899
Dettes à l'égard de la clientèle	378 037 884 672	382 461 422 625	400 589 120 558	449 893 716 435
Dettes représentées par un titre	4 800 000 000	3 600 000 000	2 400 000 000	1 200 000 000
Autres passifs	7 497 735 786	8 094 298 612	5 679 675 713	6 095 819 376
Comptes d'ordre et divers	8 564 007 247	9 270 748 372	15 799 852 102	10 982 717 696
Provisions pour risques et charges	256 751 461	338 619 451	2 542 142 584	2 970 406 957
Emprunts et titres subordonnés	2 186 100 022	Néant	Néant	7 622 076 029
Fonds pour risques bancaires généraux	8 838 331 691	8 838 331 691	7 198 194 805	1 638 593 313
Capital	10 072 680 000	10 072 680 000	10 072 680 000	10 072 680 000
Primes liées au capital	10 502 092 349	10 492 915 761	10 492 915 761	10 492 915 761
Réserves	14 042 095 503	18 036 523 916	22 179 905 884	24 853 834 001
Report à nouveau	1 603 448 755	673 438 426	123 530 914	239 450 247
Résultat de l'exercice	6 582 856 084	7 622 546 456	7 826 187 450	5 533 626 757
<b>Total 2</b>	<b>487 270 637 706</b>	<b>551 466 541 573</b>	<b>617 867 825 978</b>	<b>648 427 574 471</b>

Source : Etabli à partir des états financiers

### Commentaire :

- De 2010 à 2013, la caisse évolue en dent de scie. On note ainsi une augmentation respective de 2010 à 2012 d'un montant de 11 730 ; 13375 et 16753 milliards de francs soit environ 2.40% ; 2.42% et 2.71% du total actif et une brusque diminution en 2013 de 14 259 milliards de francs soit 2.19% du total actif.

- Les titres de placement connaissent une même évolution que la caisse c'est-à-dire une parfaite augmentation de 2010 à 2011 de 125 498 et 186 755 milliards de francs soient 25.75% et 33.86% du total actif, puis une diminution en 2012 et 2013 de 189 728 et 170 929 milliard de francs CFA soient environ 30.70% et 26.36% du total actif. Par contre, les immobilisations financières sont restées respectivement croissantes sur toute la période de 2010 à 2013 soit 18 484 ; 41 480 ; 69 809 et 102 066 milliards de francs environ 3.79%, 7.52%, 11.29% et 15.74% du total actif.

En somme, le total de l'actif est en parfaite augmentation sur la période d'études.

- De 2010 à 2012 les dettes interbancaires se sont élevées respectivement à 34 279 ; 91 965 ; et 132 963 milliards de francs soient 7.03%, 16.67% et 21.51% du total passif et une diminution en 2013 de 116 831 milliards de francs environ 18.01% du total passif tandis que les dettes à l'égard de la Clientèle sont en parfaite diminution respective de 2010 à 2012 d'un montant de 378 037 ; 382 461 et 223 446 milliards de francs soient 77.58%, 69.35% et 64.83 du total passif et une légère augmentation de 382 461 milliards de francs soit 69.38% du total passif . Par contre, les dettes représentées par un titre sont en diminution sur toute la période d'étude de 2010 à 2013 avec un pourcentage de 0.98% 0.65% 0.38% et 0.18%.

- Les comptes d'ordre et divers connaissent aussi la même évolution que la caisse soit une augmentation.

En somme, le total passif est en parfaite augmentation sur toute la période d'étude.

Le passif finançant l'actif de toute institution financière, notamment le passif circulant qui finance l'exploitation quotidienne de la banque. Après l'analyse, nous avons constaté que seules les dettes interbancaires ont une

conjoncture que la caisse donc la caisse est principalement financée par les dettes interbancaire.

L'évolution des créances interbancaires ainsi celle des créances sur la clientèle étant la même, cette diminution constatée aux deux niveaux en 2011 serait dû à une situation socio-économique ou politique qui emmènerait la BOA à être retissant l'accord de crédit.

Tableau 2 : compte de résultat

Eléments	2010	2011	2012	2013
Intérêt et produit assimilés	25 274 321 026	25 918 118 978	27 621 037 520	27 7442 757 213
Produits sur crédit-bail et opérations assimilés	2 164 002 454	1 380 410 245	918 152 053	329 962 547
Intérêts et charges assimilés	-12 035 072 529	-13 813 212 868	-15 923 262 800	-17 325 955 888
Charges sur crédit-bail et opérations assimilés	-2 269 377 826	-1 549 138 480	-989 915 876	-245 887 396
Marge d'intérêt	13 133 873 125	11 936 177 875	11 626 010 897	10 502 876 476
Résultat net des commissions	4 776 992 480	4 544 587 475	3 927 535 730	4 891 030 348
Résultat net opérations financières	9 893 997 663	14 505 916 492	15 669 992 041	13 167 661 212
Autres produits d'exploitation bancaire	336 291 910	132 668 385	430 022 855	961 325 724
Autres charges	-148 449 961	-145 264 583	-191 748 546	-163 945 842

d'exploitation bancaire				
Autres produits d'exploitation non bancaire	691 899 121	653 348 452	1 354 965 731	788 103 958
Produit net bancaire	28 684 604 338	31 627 434 096	32 816 778 708	30 147 051 876
Frais généraux d'exploitation	-11 534 474 536	-12 489 355 517	-13 967 680 457	-14 303 441 483
Dotations aux amortissements et provision sur immobilisation	-1 495 648 862	-1 751 577 443	-1 850 659 222	-1 964 773 998
Résultat brut d'exploitation	15 654 480 940	17 386 501 136	16 998 439 029	13 878 836 395
Résultat net des corrections de valeur	-8 294 256 754	-8 840 480 139	-10 307 092 169	-13 345 586 212
Résultat exceptionnel	-183 679 037	-200 985 497	18 437 260	-277 628 667
Résultat sur exercices antérieurs	267 188 835	-219 793 444	-120 411 713	142 940 757
Impôt sur les bénéfices	-860 877 900	-502 695 600	-403 321 843	-424 537 008
Résultat net de l'exercice	6 582 856 084	7 622 546 456	7 826 187 450	5 533 626 757

Source : Réalisé par nous à partir des états financiers

### Commentaire :

- Les marges d'intérêt sont décroissantes sur toute la période d'étude. Par contre, les produits nets bancaires connaissent une augmentation de 2010 à 2012 et une diminution en 2012 dû à la baisse du résultat des opérations financières, des autres produits d'exploitation bancaire et non bancaire.

- Le résultat brut d'exploitation croix entre 2010 et 2011 et décroît entre 2011 et 2013.

Malgré cette évolution du résultat brute d'exploitation, le résultat net de l'exercice a connu une croissance de 2010 à 2012 et une chute en 2013. cette situation est causée par l'augmentation du résultat net négatif des corrections de valeur, et du résultat exceptionnel.

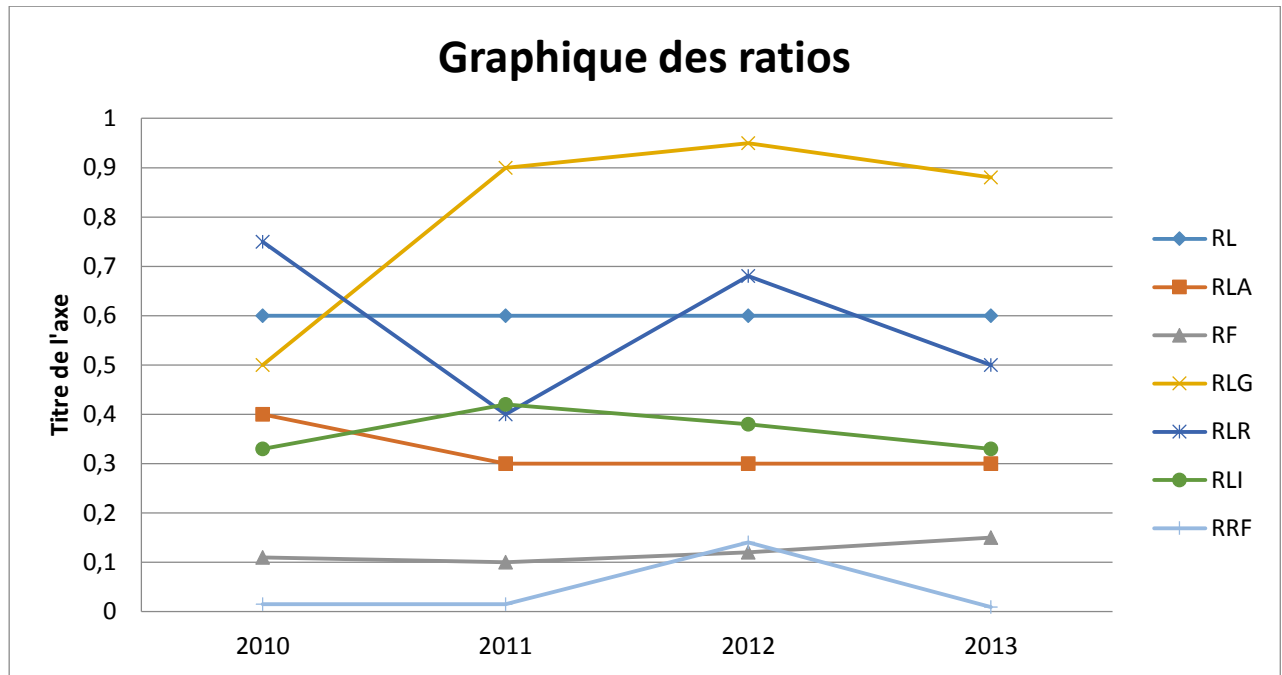
Par effet d'entraînement, nous pouvons conclure que l'évolution des activités à la caisse influence le résultat net de la banque.

## **Paragraphe 2 : Analyse des ratios**

**Tableau 3** : Calcul des ratios

<b>Ratios</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Norme</b>
RL (Ratio de levier) = $\frac{Actiftotal}{FP+Dettes}$	0,60	060	0,60	0,60	
RLA (Ratio de Liquidité d'Actif) = $\frac{Trésorerie+prêtsàcourtterme}{Totaldel'actif}$	0,40	0,30	0,30	0,30	
RF (Ratio de financement) = $\frac{Dépôtsautrequeceuxdesparticuliers+cessionenpension}{Totaldel'actif}$	0,11	0,10	0,12	0,15	
RLG (Ratio de Liquidité Générale) = $\frac{AC+TA}{PC+TP}$	0,50	0,90	0,95	088	> 1
RLR (Ratio de Liquidité Réduite) = $\frac{Créances\ à\ -1\ an+TA}{PC+TP}$	0,75	0,40	0,68	0,50	≥ 1
RLI (Ratio de Liquidité Réduite) = $\frac{TA}{PC+TP}$	0,33	0,42	0,38	0,33	≥ 1
RRF = $\frac{Résultatnet}{Capitauxpropres}$	0,015	0,015	0,014	0,009	> 0

Source : réalisé par nous à partir des états financiers



### Commentaire

Le ratio de levier est resté relativement constant sur toute la période d'étude avec un pourcentage de 60% ce qui montre que la BOA n'est pas loin d'un risque de l'actif, 1% de 60% rapproche relativement la BOA d'une vulnérabilité aux chocs négatifs qui font diminuer la valeur des actifs.

Le ratio de liquidité de l'actif est relativement décroissant sur la période d'étude avec un pourcentage de 40% en 2010. Il décri à 30% puis reste constant de 2011 à 2013 donc ce résultat nous permet de confirmer le ratio de levier, qui nous a montré que la BOA est vulnérable aux chocs négatifs qui font diminuer la valeur des actifs.

Le ratio de financement malgré qu'il est faible mais croissant sur la période d'étude, ce qui prouve que la BOA est dans une politique de mobilisation progressive de fonds sur le marché Avec cette politique, elle est vulnérable aux éventuelles perturbations du marché tant bien endogène qu'exogènes.

Le ratio de liquidité générale est resté inférieur à 1 sur toute la période d'étude ce qui traduit un fonds de roulement net financier négatif par le bas du bilan.

Le ratio de liquidité réduite est resté inférieur à 1 sur toute la période d'étude ce qui justifie d'un problème de trésorerie.

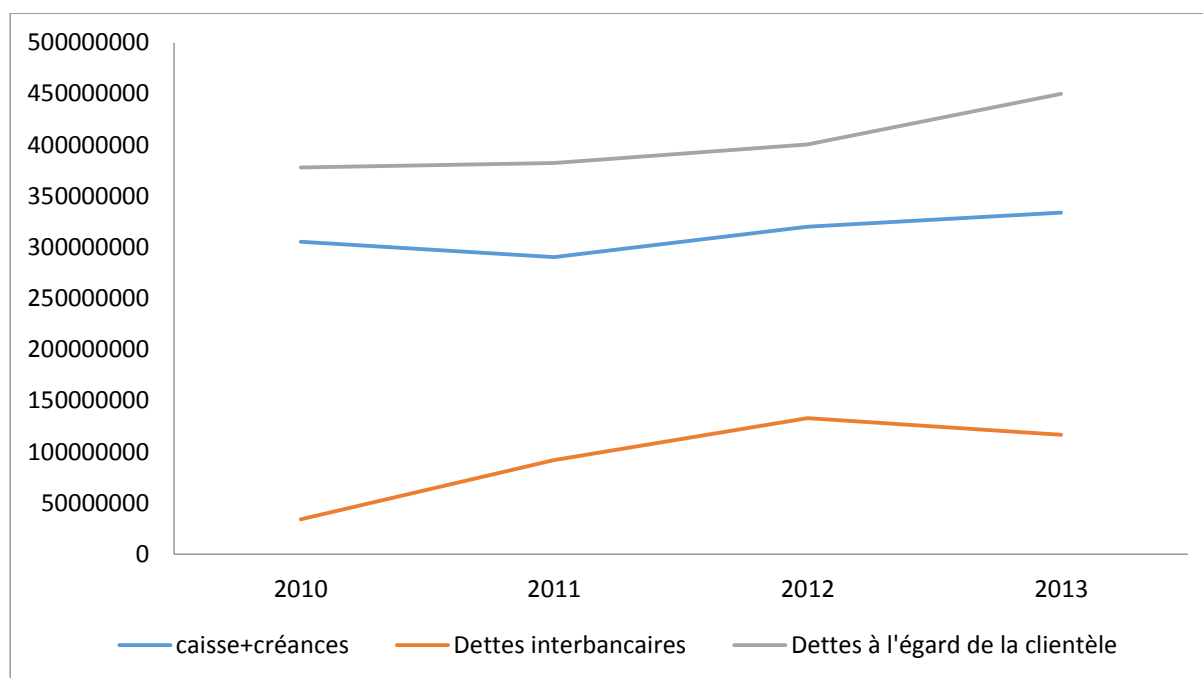
Le ratio de liquidité immédiate est resté relativement constant sur toute la période d'étude ce qui implique la persistance du problème de trésorerie.

Le ratio de rentabilité financière est resté constant de 2010 à 2012 et a décliné en 2013.

**Tableau 4** : Exploitations courantes de la BOA

Année	2010	2011	2012	2013
Caisse + créances	305 515 789	290 464 886	320 277 271	333 812 890
Dettes interbancaire	(34 279 654)	(91 965 016)	(132 963 620)	(116 831 737)
<b>Total 1</b>	<b>271 236 131</b>	<b>198 499 870</b>	<b>187 313 651</b>	<b>216 981 153</b>
Dettes à l'égard de la clientèle	(378 037 884)	(382 461 422)	(400 589 120)	(449 893 716)
<b>Total 2</b>	<b>(106 801 753)</b>	<b>(183 961 552)</b>	<b>(213 275 469)</b>	<b>(232 912 563)</b>

Source : Réalisé par nous à partir des états financiers



## Commentaire

D'après le tableau, on constate que les dettes interbancaires ne suffisent pas du tout à l'exploitation de la banque donc, la banque utilise aussi les dettes à l'égard de la clientèle.

## Section 2 : Synthèse, validation des hypothèses et suggestions

### Paragraphe1 : Synthèse et validation des hypothèses

#### A- Synthèse

Dans le cadre de l'analyse de la liquidité de la BOA après l'éclatement de l'affaire ICC et consorts, nous nous sommes intéressés à l'évolution des éléments du bilan puis à la détermination de certains ratios qui renseignent sur la liquidité. En sommes, nous pouvons retenir de l'analyse bilancielle que, la BOA est dans une politique de reconquête de sa clientèle à travers l'accord de crédit et la mobilisation de fonds (de l'épargne) sur le marché. Ceci se justifie par l'évolution sans cesse croissante des créances et des immobilisations financières avec un ratio de financement croissant dont 11% en 2010, 10% en 2011, 12% en 2012 et 15% en 2013. La trésorerie absorbe essentiellement des titres de

placement et la caisse, ces deux éléments évoluent simultanément avec une même allure de 2010 à 2013 (voir graphique 2). Ce qui correspond à l'allure des dettes interbancaires et induit l'utilisation par la BOA de ces dettes à l'alimentation de la trésorerie. D'autres éléments tels que les crédits-bails dont l'actif et les dettes représentées par un titre dont le passif connaissent une diminution progressive sur l'actif. Le ratio de rentabilité nous montre finalement que la BOA a connu une difficulté de rentabilisation de ces activités en 2013. Enfin, nous avons décelé les problèmes tels que :

- La vulnérabilité de la BOA par rapport au marché interbancaire,
- La vulnérabilité de la BOA par rapport aux problèmes socio-économique et politique qui pourraient subvenir sur le marché de la collecte de l'épargne,
- La BOA souffre d'une insuffisance de liquidité.

### **B- Validation des hypothèses**

**H1** : Nous avons émis l'hypothèse que le volume important des retraits effectués par les clients à cause des placements illégaux d'argent (ICC services et consorts), pendant la période précédant 2010, a eu un effet sur la trésorerie et entraîné une diminution de l'actif liquide de la BOA. Et d'après l'analyse, le résultat est resté respectivement croissant sur toute la période soit 6 582 ; 7 622 et 7 826 milliards de francs de 2010 à 2012 sauf en 2013 où il a connu une légère décroissance de 5 533 milliards de francs. Le ratio de levier est plus ou moins élevé avec un ratio de rentabilité financière relativement constant soit un pourcentage de 1.5% de 2010 à 2011 ; 1.4% en 2012 suivie d'une chute d'environ 0.9% en 2013. Ainsi, nous pouvons conclure que l'hypothèse est vérifiée malgré que le résultat ne soit pas en perpétuelle croissance. La chute du résultat en 2013 serait due à un problème bien particulier mais ne concernant pas la trésorerie.

**H2** : Selon l'hypothèse 2 la BOA garde toujours un niveau de trésorerie suffisant à long terme malgré les aléas économiques. Alors d'après nos calculs nous avons trouvé que tous les ratios de liquidité sont restés inférieurs à 1 sur toute la période d'étude de même que le ratio de financement, qui est resté faible mais relativement croissant soit 11% en 2010, 10% en 2011, 12% en 2012 et 15% en 2013 Ce qui implique que l'hypothèse n'est pas vérifiée.

### **Paragraphe 2** : Suggestions et conditions de mise en œuvre

#### **A- Suggestions**

La rupture de trésorerie est un fléau pour les institutions financières. Chaque fois, des milliers d'entre elles en souffrent. Dans le cadre de notre étude, la BOA souffre d'une insuffisance de liquidité à long terme. Pour cela, elle doit :

- Détenir un stock d'actif liquide de haute qualité, ce qui l'a procure une assurance de pouvoir le vendre rapidement afin de disposer de l'argent nécessaire en cas de choc de financement
- Développer des mesures de marketing pour encourager les dépôts

#### **B- Conditions de mise en œuvre**

Une mise en œuvre des suggestions passe par :

L'achat des actifs liquides à un moment favorable afin de les revendre à un moment où la liquidité devient plus ou moins inquiétante

La fixation d'un taux d'intérêt compétitif sur le marché afin d'encourager les épargnants aux dépôts à moyen et long terme

## **Conclusion**

L'objectif de toute institution financière est d'accroître sa liquidité et de permettre ainsi sa pérennité. Plus que toute autre entreprise, la banque est confrontée quotidiennement à des prises de décisions risquées à long terme. La gestion des risques de liquidité est un facteur fondamental pour la survie de l'institution financière.

Une pénurie de liquidité affectant une seule banque peut avoir des répercussions à l'échelle de tout le système bancaire.

Dans notre cas d'étude, nous avons analysé le risque de trésorerie dans une institution financière tout en mettant l'accent sur la liquidité de cette dernière. Nous avons pu constater que malgré le dégagement d'un résultat net par la BOA-BENIN, elle n'en demeure pas moins frappée par le problème de trésorerie et elle est vulnérable aux éventuelles perturbations tant bien endogène qu'exogène du fait de sa politique de mobilisation de fonds sur le marché à travers maintes analyses faites précédemment. Il est essentiel de souligner cependant qu'un dispositif d'évaluation du risque de trésorerie doit être appliqué pour garantir sa pérennité.

Il urge donc au regard de ces analyses que les suggestions énumérées soient prises en compte pour améliorer le niveau de trésorerie de cette dernière. La BOA-BENIN doit en permanence surveiller sa trésorerie et la gestion de tous ses risques.

Les différents aspects non explicités au niveau de ce travail constituent des pistes pour des recherches ultérieures.

## **Références bibliographiques**

- 1- CALVET Henri (2002), « Méthodologie de l'analyse Financière des établissements de crédit », 2<sup>e</sup> édition, édition Economica, 448p
- 2- Carol Ann Northcott et Mark Zelmer « Une analyse des normes de liquidité dans un contexte macroprudentiel ».
- 3- Céline Gauthier, et Hajime Tomura « Comprendre et mesurer le risque de liquidité : Une sélection d'étude récentes ».
- 4- Comité de Bale (septembre 2008) sur le Control bancaire
- 5- Manuel de référence (Printemps 2005) « Gestion du risque de liquidité ».
- 6- David Xiao Chen, H. Evren Damar et Hani Soubra, et Yaz Terajima « Une analyse des indicateurs de risque de bilan au sein des institutions financières Canadiennes ».
- 7- Dictionnaire Larousse-multilingue
- 8- Hennie Van Greuning, Sonja Brajovic Bratanovic (2004) « Analyse et gestion du risque bancaire ».
- 9- Jean Michel Larsy et Bertrand Jacquillat (1995) « Risques et enjeux des marchés dérivés actes du colloque ».
- 10- Joël Bessis 1996 « Gestion des risques et gestion actif-passif des banques ».
- 11- Michel Desmicht (2007) « pratique de l'activité bancaire ».
- 12- Mihaela Cotarlea : « Le risque de liquidité dans le système bancaire ».
- 13- Nelly EHORAN'GORAN (Promotion 2010) « L'analyse de la gestion du risque de liquidité dans une institution financière : cas de la Citi Sénégal ».
- 14- Sylvie Coussergues et Gautier Bourdeaux (2004) « Analyse de la banque » 6<sup>ième</sup> édition.
- 15- VERNIMMEN Pierre (2009), « Finance d'entreprise », 7<sup>e</sup> édition, édition Dalloz, 1184p
- 16- [www.bank-of-afrika.net](http://www.bank-of-afrika.net)
- 17- [www.google.com](http://www.google.com)
- 18- [www.vernimen.net](http://www.vernimen.net)

# **ANNEXES**

## **Tables des Matières**

Avertissement.....	i
Dédicace I .....	iii
Dédicace II .....	iv
Remerciements.....	v
Liste des sigles et abréviations.....	vi
Liste des tableaux et graphiques.....	viii
Sommaire.....	ix
INTRODUCTION.....	1
Chapitre 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	3
Section 1 : Présentation de la structure de stage .....	3
Paragraphe 1 : Historique, objectifs et structure organisationnelle.....	3
A- Historique de la BOA-BENIN.....	3
B- Objectifs de la BOA-BENIN.....	4
Paragraphe 2 : Structure organisationnelle de la BOA.....	5
A- Les organes.....	5
1- Les organes de gestions.....	5
2- Les directions et départements techniques.....	6
a- Pôle exploitation.....	6
b- Pôle support.....	6
c- Pôle finances et risques.....	7
3- Les organes de contrôle.....	7
a- Les organes internes de contrôle .....	7
b- Les organes externes de contrôle .....	7
B- Activité de la BOA-Bénin.....	8
Section 2 : Travaux effectués au cours du stage.....	9
Paragraphe 1 : Présentation des services.....	9
A- Les missions de la DGPR et de la DRC.....	9
B- Les activités de la DGPR et de la DRC.....	10

C- Les comités.....	11
Paragraphe 2 : Déroulement du stage.....	12
A- Tâches accomplies.....	12
1- Travaux de relance des clients en situation d’impayé.....	12
2- Traitement des courriers arrivés.....	12
3- Traitement des fiches de compte en anomalie.....	13
4- Travaux effectués dans COLLECT.....	14
B- Appréciation du stage.....	14
1- Appréciation du dynamisme.....	14
2- Difficultés rencontrées.....	14
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L’ETUDE ....	16
Section 1 : Problématique, intérêt de l’étude, objectifs et hypothèse.....	16
Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l’étude.....	16
A- Problématique.....	16
B- Intérêt de l’étude.....	19
1. Intérêt théorique de l’étude.....	19
2. Intérêt pratique de l’étude.....	19
Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses .....	19
A- Objectifs.....	19
B- Hypothèses.....	20
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie.....	20
Paragraphe 1 : Revue de littérature.....	20
A- Clarification conceptuelle.....	20
B- Apport des études antérieures dans le domaine du thème ....	23
C- Les sources et les conséquences du risque de liquidité.....	24
1- Le manque d’actifs liquides détenus par les établissements de crédit...	24
2- La concentration des dépôts et la volatilité du financement.....	24
3- Les conséquences du risque de liquidité.....	25
D- Les différents niveaux de liquidité d’une institution financière .....	26

1. Insuffisance des liquidités .....	26
2. Excès de liquidités .....	27
Paragraphe 2 : Méthodologie de la recherche.....	28
A- Les outils de collecte des données.....	28
B- Modèle d'analyse.....	28
C- Mode de vérification des hypothèses .....	30
D- Difficultés et limites.....	31
a-Difficultés.....	31
b-Limites.....	31
CHAPITRE 3 : ANALYSE DES RESULTATS ET SYNTHÈSE.....	32
Section 1: Présentation et analyse des données.....	32
Paragraphe 1 : Analyse des données du Bilan.....	32
Paragraphe 2 : Analyse des ratios .....	37
Section 2 : Synthèse, validation des hypothèses et suggestions.....	40
Paragraphe 1 : Synthèse et validation des hypothèses ;.....	40
A- Synthèse .....	40
B- Validation des hypothèses.....	40
Paragraphe 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre.....	42
A- Suggestions.....	42
B- Conditions de mise en œuvre.....	42
CONCLUSION .....	43
Bibliographie.....	44
Annexes .....	a
Table des matières .....	b