

M1 Finance et Banques

Module : Gestion de la trésorerie bancaire

Suite : cours gestion de la trésorerie bancaire

Les comptes d'existence et leur fonctionnement :

Les comptes d'existence sont des comptes internes de la banque, à savoir :

- Compte trésor public ;
- Compte CCP ;
- Compte Banque d'Algérie (compte interne non utilisé depuis l'instauration du système de télécompensation).

Ces comptes sont utilisés par les agences bancaires concernées pour pouvoir solder leurs différentes opérations.

Ces comptes sont ainsi appelés comptes indisponibles.

-Le compte Trésor Public :

L'agence bancaire dispose d'un compte trésor public. Elle reçoit des virements pour le compte de sa clientèle (exemple : virement en faveur des fonctionnaires et des entreprises). Ces opérations sont soldées chaque fin de journée par des chèques Trésor Public de la banque.

N.B : Virements reçus manuellement (support papier).

Exemple :

- Virements en faveur des fonctionnaires de la wilaya : 3 000 000 DA ;
- Virements en faveur des entreprises (différentes branches) : 140 000 000 DA.

Les différentes opérations comptables à passer :

- Au niveau de l'agence bancaire :
Débit : Compte Trésor Public (compte interne).....143 000 000 DA
Crédit : Comptes clientèle :
 - Fonctionnaires 3 000 000 DA
 - Entreprises.....140 000 000 DA

En fin de journée, l'agence bancaire doit solder le compte trésor public (T.P) au niveau- agence par son propre compte T.P ouvert au niveau du T.P (par chèque T.P dont le titulaire est la banque cliente du T.P).

Supposons que le compte T.P n'a que ce solde : 143 000 000 DA (Il est censé être à jour : soldé quotidiennement).

L'opération est la suivante :

- On solde le compte par un chèque T.P, le chèque est libellé toujours à l'ordre de la banque emettrice du chèque.

Avant télécompensation :

- Au niveau de l'agence bancaire :

Crédit : Compte T.P (compte interne).....143 000 000 DA

Débit : Compensation.....143 000 000 DA

- Au niveau du T.P

Débit : Compte T.P de la banque.....143 000 000 DA

Crédit : Compensation.....143 000 000 DA

Ce compte (au niveau du T.P) doit fonctionner obligatoirement en position créditrice (car c'est un compte courant de la banque).

La banque doit toujours surveiller la position de ce compte.

N.B : Si la banque veut payer ses fournisseurs par chèque T.P, elle doit alimenter son compte ouvert auprès du T.P (compte courant).

N.B : Pour rationaliser la gestion de sa trésorerie, la banque doit toujours niveler ses comptes de trésorerie.

Après système de télécompensation :

Si la banque reçoit des virements du T.P (manuellement : support papier) :

Exemple :

- Virements concernant les fonctionnaires.....4 000 000 DA
- Virements concernant les commerçants.....150 000 000 DA

Opérations à passer :

- Au niveau-agence :

Débit : Compte T.P.....154 000 000 DA

Crédit : Comptes clientèle :

-Fonctionnaires..... 4 000 000 DA

-Commerçants.....150 000 000 DA

En fin de journée, l'agence bancaire doit solder son compte T.P (compte interne) par un chèque T.P normalisé (appartenant à l'agence bancaire).

Déroulement de l'opération :

Chèque T.P normalisé à passer au niveau de la télécompensation le système de télécompensation procède à l'opération suivante (opération automatique) :

Au niveau de l'agence bancaire :

Crédit : Compte T.P (compte interne).....154 000 000 DA

Débit : Télécompensation (EES automatique).....154 000 000 DA

(Ecriture entre siège : chèque en instance de règlement)

Au niveau du T.P :

Crédit : Télécompensation (EES automatique ;.....154 000 000 DA

Débit : Compte T.P (Compte courant de la banque).....154 000 000 DA

(compte ouvert au niveau du T.P)

La compensation :

La compensation est la technique utilisée par les banques pour l'échange et le règlement des appoints (valeurs) domiciliés dans l'une d'elles et devant se régler dans une autre.

Les valeurs qui font l'objet de compensation sont généralement :

- Les chèques
- Les effets de commerce (lettres de change, billets à ordre ...etc.).
- Les virements interbancaires.

La compensation se matérialise par la réunion quotidiennement des banques au niveau de la chambre de compensation sous la direction de la banque d'Algérie pour s'échanger réciproquement les appoints, et déterminer pour chacune d'elle la somme finale qu'elle aura à régler ou à recevoir vis-à-vis de l'ensemble des adhérents.

Le travail se fait en deux étapes :

- a- Les participants déterminent tout d'abord leurs soldes par rapport à chacun de leurs confrères, c'est la détermination des soldes bilatéraux.
- b- Les soldes bilatéraux sont ensuite additionnés pour calculer la position globale de chaque banque vis-à-vis de l'ensemble des participants de manière à

dégager un seul solde à régler (versement ou encaissement selon la position débitrice (doit) ou créditrice (avoir) de chacun.

Le tableau suivant illustre la technique de compensation :

Détermination des soldes bilatéraux et de la position globale :

<i>Soldes bilatéraux</i>							<i>Position globale</i>		
<i>Banques</i>	A	B	C	D	E	Total	<i>Total des soldes bilatéraux</i>		
							<i>Débiteurs</i>	<i>Créditeurs</i>	<i>Différence à régler</i>
<i>A doit à</i>	///////	120	130	140	240	630	630	470	- 160
<i>B doit à</i>	160	///////	250	170	120	700	700	670	- 30
<i>C doit à</i>	60	140	///////	130	190	520	520	730	210
<i>D doit à</i>	140	200	190	///////	180	710	710	620	-90
<i>E doit à</i>	110	210	160	180	///////	660	660	730	70
	470	670	730	620	730	3220	3220	3220	0

Sans la technique de compensation, les différentes opérations se déroulent ainsi :

La banque A verse 630 DA et encaisse 470 DA

La banque B verse 700 DA et encaisse 670 DA

La banque C verse 520 DA et encaisse 730 DA

La banque D verse 710 DA et encaisse 620 DA

La banque E verse 660 DA et encaisse 730 DA

Avec la technique de compensation, les différentes opérations se déroulent ainsi :

La banque A verse la différence de 160

La banque B verse la différence de 30

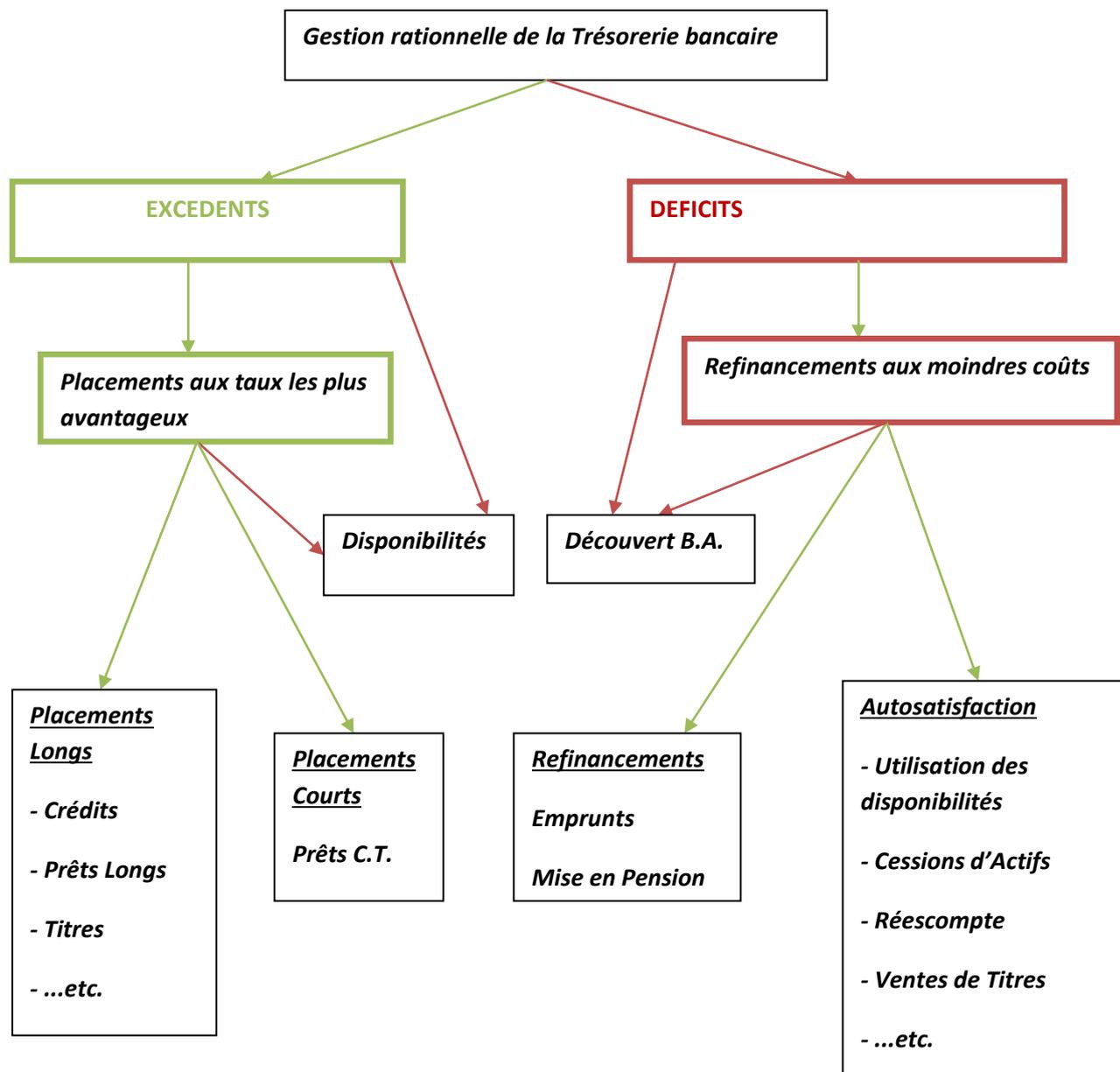
La banque C encaisse la différence de 210

La banque D verse la différence de 90

La banque E encaisse la différence de 70

Rationalisation de la gestion de la Trésorerie bancaire

En cas d'excédents ou de déficits, la trésorerie doit être gérée de la façon ci-après :



Chapitre II : La direction de la trésorerie bancaire

Le développement des marchés financiers a incité les banques à abandonner leur rôle d'intermédiation financière et s'orienter vers les opérations de marché. Actuellement, les banques sont devenues des participants actifs sur les marchés monétaires domestiques et internationaux et sur les marchés de change et cela est mesuré par l'importance du volume de transactions qu'elles exécutent et par le nombre de produits qu'elles offrent à leur clientèle. Le Trésorier doit être au courant des évolutions et suivre toutes les informations susceptibles de le renseigner sur l'état futur de marchés. Toutefois, toute marginalisation d'un risque par rapport à d'autres, peut engendrer des coûts imprévus. La grande question qui se pose dans chaque banque est l'arbitrage entre la liquidité et la rentabilité, car être liquide veut dire avoir des actifs non ou faiblement rémunérés.

La Trésorerie moderne est dotée d'une salle de marché et d'un système d'information performant lui permettant de devenir, selon la classification des contrôleurs, un centre de profit. Cette mutation rend cette direction d'une grande importance et ce métier d'une grande difficulté.

Pour que le trésorier accomplisse ses tâches convenablement, il faut qu'il maîtrise les domaines afférents à la réglementation bancaire, au système d'information, aux techniques de prévisions et aux outils de mesure de risque. Ainsi, le Trésorier doit être capable d'interpréter les indicateurs afin de prendre des décisions adéquates et au moment opportun.

I- La Trésorerie bancaire :

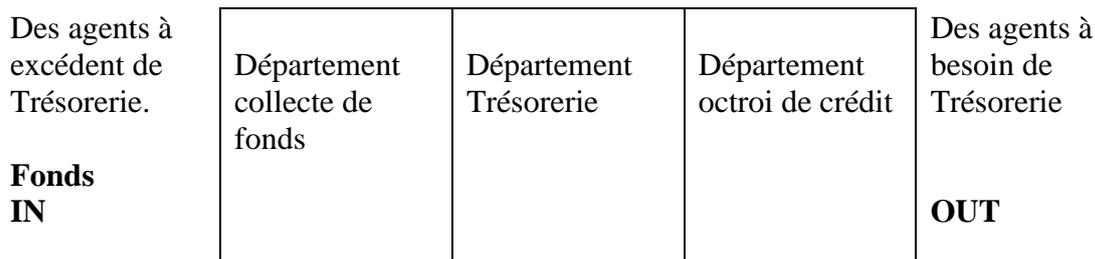
I-1-Définition :

Le département de Trésorerie est un simple intermédiaire entre deux départements de la banque, à savoir :

- Le département « collecte de dépôts » ;
- Le département « distribution de crédit ».

Suite à cette fonction, le département Trésorerie est considéré comme un centre de coût interne à la banque qui n'a aucun contact avec le marché car il ne fait que transférer les fonds d'un département à un autre en appliquant le taux de cession interne. Et ce dernier existe pour coordonner ou bien gérer les montants, les échéances, les devises et les positions.

La banque



En pratique, la Trésorerie peut être amenée à intervenir sur les marchés par sa propre initiative en prêtant ou en empruntant des fonds au lieu d'attendre les autres départements de la banque pour le faire.

I-2-Objectifs de la Trésorerie :

Les objectifs de la Trésorerie sont la gestion des actifs et des passifs de la banque et la vente ou achat des titres pour :

- Assurer la liquidité ;
- Gérer les positions de gap ;
- Ouvrir des positions de change ;
- Couvrir le capital.

La Trésorerie sociale et la Trésorerie autonome

La Trésorerie sociale et la Trésorerie autonome sont les **deux fonctions de la Trésorerie** que nous pouvons détecter au niveau de chaque établissement :

- La Trésorerie sociale :

Son rôle est de réaliser les programmes de financement arrêtés par le comité de trésorerie. De ce fait, elle est l'intervenant le plus important de l'établissement sur les places financières. Cette entité fonctionnelle est le mandaté de l'ALM (Actif-Passif management).

- La Trésorerie autonome :

Cette entité jouit d'une plus grande indépendance dans les opérations de marché. Elle intervient soit pour le compte de la clientèle soit pour le compte propre de l'établissement en réalisant des impasses de Trésorerie, en prenant des positions de change ou en vendant des produits de marché fabriqués (les produits dérivés) pour la clientèle afin de réaliser des gains. Autrement dit, elle joue le rôle d'un faiseur de marché (market maker).

Généralement une trésorerie unique assure les deux fonctions de trésorerie sociale, afin d'identifier les responsables de chacune et de limiter les conflits d'intérêts.

I-3- Les outils :

Puisque tous les départements de la banque ont la même position hiérarchique, le trésorier n'est pas en position d'imposer ses choix quelque soit l'opération, le montant, la devise ou l'échéance. Cependant, le trésorier peut avoir un contrôle sur les départements prêteurs et emprunteurs de fonds grâce aux outils suivants :

-Outils directs

- Comité de trésorerie
- Taux de cession interne

-Outils indirects

- Intermédiation directe sur les marchés.

1-3-1-Les outils directs

I-3-1-1 Le comité de trésorerie :

Ce comité est considéré comme étant une opportunité pour influencer les prix cotés par les autres départements de la banque. En général, les participants se réunissent une fois par mois et beaucoup plus fréquemment durant les moments de crises ou de volatilité car leur travail consiste à arrêter un plan d'action selon des prévisions d'un mois au maximum, pour avoir plus de fiabilité.

Le comité est constitué du :

I-3-1-1-1- Directeur Général de la banque :

Le DG est le premier responsable habilité à engager la banque donc, son rôle est d'approuver les stratégies ainsi que les plans d'actions arrêtés.

I-3-1-1-2- Le trésorier :

Le trésorier présente le point de vue de la Trésorerie sur les conditions en cours des marchés car il est bien placé pour suivre leurs évolutions et par conséquent, en mesure de prévoir leurs conditions futures. Le trésorier peut proposer des sur la base de ses propres prévisions ainsi que sur celles présentées par les autres membres les stratégies à suivre.

I-3-1-1-3- Le responsable de la clientèle :

Son rôle est de soumettre au comité de trésorerie les prévisions de collecte de dépôts ainsi que celles de distribution de crédits pour permettre l'élaboration d'un plan de trésorerie très fiable qui peut être pris en considération pour l'élaboration des stratégies de gestion. Le responsable de la clientèle est aussi contraint d'appliquer les décisions prises par le comité et approuvées par le Directeur Général de la banque.

I-3-1-1-4- L'économiste :

L'économiste est indisponible pour ce genre de comité car il est en mesure de déterminer l'impact des grandeurs microéconomiques, macroéconomiques, et monétaires sur l'équilibre des marchés sur lesquels la banque intervient.

Une analyse générale, détaillée, à un horizon très court permet l'élaboration d'un plan d'action adéquat à la situation de la banque et celle du marché.

Généralement, ce comité se réunit pour :

- analyser les positions des marchés et celles de la banque par rapport à ces conditions;
- mettre en place les grandes lignes concernant les montants, les échéances, les devises des opérations prochaines;
- déterminer les stratégies à suivre.
- Assigner les responsabilités à chaque responsable de département.

I-3-1-2- Le taux de cession interne :

C'est le taux de transfert des liquidités d'un département à un autre. Il permet, dans la banque, aux fins de passer des mains d'un client à excédent de fonds (département "collecte") au département trésorerie ensuite, aux mains d'un client à besoin de fonds mais à capacité de rembourser (département "octroi de crédits").

Exemple :

Chef du département collecte de fonds :

- Reçoit les fonds de la clientèle à x %;
- Transfert les fonds au département trésorerie à $x+1$ % en réalisant une marge de gain de 1%.

Le trésorier :

- Reçoit les fonds à $x+1$ %;
- Transfert les fonds au département octroi de crédits à $x+1$ % sans aucune marge de gain.

Chef du département crédits :

- Reçoit les fonds à $x+1$ %;
- Transfert les fonds aux clients à $x+2$ % en réalisant une marge de gain de 1%.

*** Fixation du taux de cession interne :**

Le taux que le trésorier paie pour l'utilisation des fonds doit être inférieur ou égal au taux auquel il est capable d'emprunter les fonds sur le marché. En d'autres termes, le trésorier ne paie x % que parce que le prix à payer s'il recourt au marché est supérieur ou égal à x %.

Deux familles de méthode ont été développées en contrôle de gestion pour affiner la détermination des prix de cession interne des opérations facturées aux centres de profit : la méthode des coûts standards, qui est la plus répandue, et la méthode des coûts de marchés, qui est plus délicate à mettre en œuvre mais qui peut apporter une forte dynamisation interne aux centres de responsabilité.

*** Coût d'opportunité :**

Le fait que la trésorerie ne transfère pas l'argent directement sur le marché, elle perd l'opportunité de faire un gain. En d'autres termes, il y a un coût d'opportunité pour les fonds. Le coût d'opportunité est le meilleur investissement que la trésorerie peut faire dans le marché. En effet, si le responsable de la clientèle ne paie pas au moins ce que le trésorier peut avoir sur le marché, le trésorier va préférer de faire la transaction avec elle. Si on prend en considération toutes les sources de financement (compte chèque, dépôt à vue, dépôt à terme, compte épargne), on constatera un grand ensemble d'actifs et un grand ensemble de passifs donc, il est impossible de savoir quel passif finance exactement quel passif (**tout le passif finance tout l'actif**).

En supposant que le coût moyen du portefeuille global est de 7 %, le responsable de la clientèle doit toujours payer 9 % pour couvrir le coût d'opportunité. C'est pour cela que le taux de cession interne doit être égal au coût marginal des fonds (il est égal au coût d'opportunité de l'argent aujourd'hui).

Puisqu'il y a autant de taux que d'échéances, et pour gérer convenablement les gaps, il est indispensable d'établir un taux de cession interne spécifique pour chaque échéance. En effet, le trésorier peut influencer les autres départements et les pousser à collecter ou à utiliser des fonds à certaines échéances grâce à la courbe des taux de cession interne.

1-3-2-Outils indirects

L'intermédiation directe sur le marché :

On peut se rendre compte que le système de taux de cession interne n'est pas suffisant pour influencer les secteurs commerciaux de la banque afin de ramener les montants, les échéances et les devises comme on le souhaite. Donc, il devient nécessaire de créer une structure à l'intérieur de la Trésorerie qui collecte les fonds directement de la clientèle quand il y a besoin et place le surplus s'il y a excédent. Donc, le département trésorerie peut intervenir directement sur le marché monétaire pour prêter ou emprunter des fonds comme il peut intervenir sur le marché de change pour ouvrir ou clôturer une position de change. Ces deux possibilités permettent à ce département d'influencer les taux proposés par les autres départements de la banque car ils sont obligés d'aligner leurs taux à ceux du marché.

I-4- Les missions du trésorier et les qualités requises :

I-4-1/ les missions du trésorier :

Les missions du trésorier se résument ainsi :

I-4-1-1/ La gestion de la liquidité :

Le trésorier doit veiller au respect de la contrainte de liquidité. Cette contrainte, lorsqu'elle est satisfaite, garantit à la banque la possibilité d'honorer tous ses engagements immédiats. Lorsque cette contrainte n'est pas respectée, le trésorier doit obtenir des liquidités en mobilisant des crédits de trésorerie, généralement sur le marché. Selon l'importance et la nature du déséquilibre financier, celui-ci exigera une prime de risque substantielle qui renchérit les ressources financières mobilisées par la banque.

Ainsi, le trésorier doit s'assurer que les engagements actuels et qui exerceront à terme une contrainte de liquidité, pourront être honorés lors de leur échéance contractuelle. Dans ce contexte, le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que la banque ait à chaque instant les ressources suffisantes pour honorer ses engagements financiers. car La liquidité constitue la condition de base de la survie même de la banque. Le trésorier est la personne la mieux placée pour suivre l'évolution de la trésorerie car il est le premier chaque matin à collecter les soldes financiers. Il lui revient par conséquent de tirer la sonnette d'alarme lorsqu'il constate une dégradation et, si possible, d'en définir les causes.

Afin de mener à bien sa fonction, le trésorier va tout d'abord réaliser un budget de trésorerie afin de mesurer le besoin de financement à court terme de la banque. De même, il vérifiera régulièrement la liquidité à terme de la banque grâce à un plan de trésorerie glissant, à un horizon déterminé. Il sera ainsi en mesure de détecter à l'avance une dégradation éventuelle de la trésorerie et d'y remédier en déclenchant un plan d'actions correctives.

I-4-1-2/ La maîtrise des risques :

Toutes les décisions prises par le trésorier comportent des risques financiers spécifiques qu'il faut maîtriser. Il s'agit essentiellement du risque de signature qui réside dans le non-respect des engagements de la contrepartie (risque de contrepartie) ou dans la défaillance de celle-ci (risque de défaut).

En plus des risques de change et de taux d'intérêt que l'on couvre à l'aide des opérations sur les marchés à terme et sur les marchés d'options, qu'ils soient organisés ou de gré à gré.

La réduction des risques est toutefois onéreuse, ce qui peut entrer en conflit avec l'un des rôles du trésorier consistant à minimiser les coûts financiers supportés par la banque. Aussi, comme en matière d'optimisation du niveau d'encaisse, le trésorier peut être conduit à effectuer certains arbitrages. Ces aspects renvoient à la question de la marge de manœuvre laissée au trésorier et de la définition de celle-ci par la DG de la banque.

Le trésorier doit participer à la définition d'une politique de relation interbancaire; à la prévision des flux financiers, aux opérations d'arbitrage, au choix des modes de financement et des formes de placement; à la définition d'une politique de couverture et de gestion des risques de change et de taux d'intérêt et à la participation à la définition et à la mise en oeuvre des aspects organisationnels de la gestion de trésorerie.

I-4-1-3/ Améliorer le résultat financier :

Cela signifie concrètement moins de frais ou plus de produits financiers. Pour ce faire, le trésorier doit négocier les conditions de financement, chose qui nécessite d'un côté, une maîtrise du calcul du taux effectif global, seule méthode de comparaison des différentes propositions de crédit et de l'autre, l'élaboration d'une prévision fiable afin de prendre les décisions de financement ou placement les plus adéquats.

Pour placer les excédents de trésorerie au meilleur taux, plusieurs banques seront mises en concurrence et chaque trésorier mettra en place une procédure de gestion quotidienne en date de valeur avec comme objectif la "trésorerie zéro". En effet, par des équilibrages journaliers, il réduira les découverts coûteux et les soldes créditeurs non rémunérés.

I-4-1-4/ Assurer la sécurité des transactions :

c'est une préoccupation grandissante pour les trésoriers compte tenu du nombre croissant des tentatives de fraude. Pour diminuer ce risque, il convient de mettre en place des procédures internes et d'utiliser des moyens de paiement et des circuits télématiques sécurisés.

I-4-2/ Les qualités requises du trésorier:

Afin de mener à bien ses missions, le trésorier doit développer une diversité de compétences :

I-4-2-1/ Organisateur :

il doit créer de façon stricte une démarche de gestion quotidienne.

I-4-2-2/ Technicien :

la gestion de trésorerie est un domaine essentiellement technique. Le trésorier devra alors, maîtriser les différentes fonctions de son logiciel de trésorerie, quelques éléments de mathématique générale et financière, le fonctionnement des produits de couverture...etc.

I-4-2-3/ Anticipateur :

la gestion de trésorerie n'est que prévisionnelle car la plupart des décisions sont prises à partir des flux financiers ou de positions de comptes prévisionnels. Le trésorier doit donc, développer une capacité de prévoir les flux futurs de trésorerie sur différents horizons de temps : quelques jours, quelques semaines, quelques mois. Il doit aussi savoir quel comportement adopter en fonction de chaque anticipation.

I-4-2-4/ communicateur :

le trésorier est très dépendant des autres fonctions de la banque et aussi du marché qui doivent lui fournir de l'information pour alimenter ses prévisions. Par conséquent, il convient de convaincre ceux-ci de l'importance de données exactes et fournies en temps voulu.

I-5) Les variables clés dans la gestion des fonds :

Pour gérer les fonds de la banque, la trésorerie doit manipuler quelques variables financières clés. Ces variables sont :

- Le montant
- L'échéance
- La devise
- Le risque

I-5-1/ Le montant :

le montant de l'actif (prêt, titre, actif réel, etc.) est coordonné avec le montant du passif (dépôts à vue et à terme, placements reçus, capital, etc.) afin d'avoir le cash suffisant pour assurer la liquidité de la banque. Cela permet à cette dernière d'accomplir une de ses plus importantes fonctions : « faire face à ses obligations sans délai ».

I-5-2/ L'échéance :

si les échéances des actifs et des passifs sont coordonnées, le cash sera disponible au moment où la banque en a besoin. En effet, le timing des cash-flows détermine les gaps ou les positions de gapping de la banque.

Ainsi, le gap dans les transactions du marché monétaire est la période entre les maturités des placements (prêts) et les maturités des emprunts (dépôts). Cependant, dans le marché de change, le gap est la période entre les maturités des achats et les maturités des ventes pour chaque monnaie étrangère.

I-5-3/ La devise :

la valeur de chaque monnaie (dollars, yen, livre sterling, euro, etc.) du côté de l'actif ainsi que du côté du passif est utilisée pour déterminer la position de change de la banque. En effet, la position de change est égale à la valeur présente des achats spot (au comptant) et forward (à terme) d'une monnaie, diminuée de la valeur présente des ventes spot et forward de la même monnaie.

I-5-4/ Le risque :

toute acquisition d'actif ou contrat de dette donne naissance automatiquement à une exposition au risque. Autrement dit, il existe toujours une exposition au risque lorsque la banque acquiert un actif ou contracte une dette.

La gestion de trésorerie consiste donc à gérer les fonds de manière à maintenir, en priorité, la liquidité et à maximiser les profits de la banque. Cette maximisation de profits ne peut pas se faire sans l'optimisation de l'ensemble des risques.

II-Les métiers d'un trader dans une salle de marchés :

La terminologie anglo-saxonne de trader s'est répandue avec l'apparition d'une nouvelle génération de produits, dits dérivés, et par la même d'une nouvelle génération d'opérateurs dont la presse a fait ses « choux gras » sous les toujours anglo-saxonnes appellations de golden boys.

Il est très important, pour des raisons de localisation des risques, de contrôle et d'organisation ainsi que de suivi comptable et analytique, de bien différencier dans un établissement bancaire les trois grands métiers d'un trader : le refinancement, l'arbitrage et le trading.

Les métiers d'un trader sont : le refinancement-le trading-l'arbitrage.

II-1- Le refinancement :

L'activité de refinancement d'un établissement est tout à fait spécifique et doit être isolée par essence des métiers de prise de positions. Au sein du même département marché monétaire de la banque, il faut savoir identifier les opérations de refinancement faites avec les contreparties tierces pour le compte de chaque département de la banque, et les opérations de prise de position pour le compte propre initiées par les opérateurs « marché monétaire » pour le département.

A titre d'exemple, si les opérateurs de la trésorerie empruntent un certain montant pour une durée déterminée sur le marché interbancaire, il faut identifier en premier lieu si cette opération refinance un autre service de la banque ou s'agit-il là d'une position spéculative prise à leur initiative.

En effet le département « marché monétaire » est le pool, où par définition, convergent tous les flux de trésorerie entre l'établissement et les entités tierces. Les coûts de cession interne de liquidité entre les différents départements de la banque revêtent dès lors une importance primordiale. En effet, ils ne doivent pas s'éloigner des conditions de refinancement du marché interbancaire car ils constituent pour une Direction Générale un moyen privilégié d'orientation stratégique.

II-2- Le trading :

On définit une opération de trading comme une opération pour compte propre initiée par un opérateur dans le but de dégager une plus-value sur un mouvement de marché escompté et comportant par essence un risque de moins-value.

Il est habituel de classer les types de traders en **trois grandes familles**, selon qu'ils spéculent sur les taux, les changes, les actions ou les matières premières, ou qu'ils traitent des produits de bilan ou de hors bilan. On distinguera les **scalpers**, les **traders** effectuant des opérations intraday et les **traders gérant des positions de fonds**.

- **Les scalpers:** la dénomination illustre bien le métier de ces opérateurs dont l'objectif de gain unitaire est très faible. Ils vont tenter, pour continuer dans la terminologie de place, de gagner en général la "fourchette", celle-ci étant définie comme l'écart standard de cotation entre le prix acheteur et le prix vendeur à situation de marché normal. Ce type de trader, même s'il peut jouer des montants importants, n'a des

anticipations de gain que de quelques points de base et cela, selon ses anticipations haussières ou baissières dans un laps de temps ultracourt.

- **Les traders traitant des opérations intraday:** il s'agit alors de prendre des positions spéculatives (acheteuses ou vendeuses) que l'on souhaite déboucler au cours de la même journée. Elles concernent donc des transactions initiées dans le but de réaliser une plus-value à court terme selon l'idée qu'on se fait de l'évolution du marché dans la journée. Ce trading s'appuie souvent sur des analyses techniques. Si l'opération n'est pas débouclée dans la journée, l'opérateur donnera un ordre de vente (s'il est acheteur) ou d'achat (s'il est vendeur) à des niveaux de pertes qu'il juge acceptables.

- **Les traders gérant des positions de fonds :** il s'agit des opérateurs jouant une tendance sur au moins plusieurs jours, voire plusieurs semaines, en général à partir d'analyses économiques dites fondamentales, ou d'analyses techniques. Dans ce cas, des ordres de stop-loss peuvent être placés en permanence en cas d'accident, telle la survenance d'un événement politique ou d'une donnée économique inattendus. Cependant, la perspective de gain est d'une certaine mesure proportionnelle à la durée de détention de la position de trading. Ces positions de fonds sont souvent prises par la direction des salles de marchés elles-mêmes qui ont peut être parfois plus de recul et de pouvoir pour initier ce mode de trading.

II-3- L'arbitrage

Durant des périodes de crise aigues sur les marchés, des opportunités d'arbitrage peuvent réapparaître temporairement, un des marchés étant déconnecté du deuxième quelques heures ou quelques minutes, déclenchant ces programmes d'arbitrage. Ce dernier permet au trésorier de dégager un gain dont l'éventualité de perdre est minime pour un laps de temps ultracourt.

Ces opérations, qu'il s'agisse de celles concernant le refinancement, l'arbitrage ou le trading, sont exécutées soit par des intermédiaires (les courtiers), soit en direct avec des clients ou des contreparties bancaires lorsqu'il s'agit d'opérations de gré à gré. (opérations entre deux établissements). Par contre, elles passeront nécessairement par un courtier pour ce qui concerne les marchés organisés, aussi, elles peuvent être considérées comme des produits d'appels.

Les opérations décrites précédemment concernent essentiellement ce que l'on peut appeler les opérations pour compte propre de l'établissement. En plus des profits réalisés, il existe un autre critère d'évaluation de l'efficacité d'une salle de marché qui est le volume d'opérations effectuées avec la clientèle finale.

En effet, le vendeur dans une salle de marché est jugé sur la base de volume de transactions réalisées avec la clientèle et le trader est jugé selon l'ensemble des profits réalisés. Donc, la direction doit arrêter au préalable les orientations stratégiques pour éviter un conflit car le vendeur demande souvent au trader de baisser la marge en faveur du client afin de réaliser le plus grand nombre possible de transactions.

III-Les risques bancaires et les stratégies de leur gestion :

III-1- Les risques bancaires :

III-1-1- le risque de marché :

On définit le risque de marché comme le risque de perte qu'une position de taux, change, action ou matière première peut entraîner dans l'hypothèse d'un scénario défavorable des paramètres du marché. Les paramètres sont les taux d'intérêt et les prix des créances, les cours de change, d'actions, de matières premières ou d'indices boursiers. Une approche du risque de taux peut par ailleurs être faite en fonction de l'identification comptable de l'opération. En effet, la comptabilisation des opérations varie en fonction de la nature de ces dernières.

Et on ne gèrera pas de la même manière un portefeuille d'instruments de taux marqués au marché et un portefeuille d'instruments de taux comptabilisés en intérêts courus. Pour ce, les instruments de taux sont classés dans **quatre catégories** selon l'intention de l'utilisateur :

-Les opérations entrant dans le cadre la gestion d'un portefeuille de transaction : plusieurs critères sont requis pour autoriser une telle classification comptable :

-L'établissement gérant ce portefeuille doit assurer une présence permanente sur ce marché et pour des volumes significatifs.

-Les résultats et expositions de taux doivent être connus quotidiennement, et s'inscrire dans des limites de risque clairement définies.

-Enfin, ce portefeuille doit être géré de manière globale, le plus souvent en sensibilité.

Si ces conditions sont remplies, les résultats de chaque transaction seront enregistrés selon la règle du market to market en reprenant les écarts latents ou réalisés.

- **Les opérations dites de couverture** affectée ou micro couverture : leur application concerne essentiellement des dérivés de taux de gré à gré dont l'objectif est de couvrir de manière identifiée dès l'origine un élément de sensibilité inverse. Les résultats sont pris en compte de façon symétrique à ceux des éléments couverts, que ce soit en intérêts courus ou en constatation de plus ou moins-value.

- **Les opérations dites spéculatives** ou de positions ouvertes : elles concernent les transactions isolées, dont le but est de profiter d'un mouvement sur les taux. S'il s'agit de marchés organisés, elles seront marquées au marché et les écarts de valorisation iront en résultat. En revanche, s'il s'agit d'opérations de gré à gré, seront enregistrées les seules moins-values latentes, selon l'application du principe de prudence.

- **Les opérations dites de macro couverture** : elles regroupent les opérations dont l'objet est de couvrir et gérer le risque global de taux d'intérêt de l'établissement, que celui-ci concerne l'actif, le passif ou le hors bilan, mais à l'exception des opérations de transaction ou de couverture affectée. Les résultats de ces opérations sont enregistrés en intérêts courus. Cependant, l'établissement doit être en mesure de justifier que globalement les contrats comptabilisés dans cette catégorie permettent de réduire effectivement le risque global de taux d'intérêt de l'établissement.

Ces différentes classifications comptables de chaque opération sont conditionnées par l'intention initiale lors de la conclusion de celle-ci. Aussi, elles ont des conséquences sur le mode de calcul du résultat et doivent respecter un certain nombre de règles.

III-1-2- Les autres types de risques :

La liste des risques auxquels les opérations de marché sont soumises est impressionnante et bien souvent beaucoup plus variée que l'on pourrait imaginer de prime abord. On aurait tendance à penser qu'une transaction n'est soumise qu'à un risque de marché.

En réalité, il y a de nombreux autres risques afférents à cette opération :

III-1-2-1- Le risque d'illiquidité :

L'obsession d'un opérateur est qu'il ne puisse pas concrétiser un gain (ou une perte) sur une opération qu'il a contractée auparavant. Une des raisons possibles de ce scénario peut être celle de la disparition soudaine, progressive, partielle ou totale du marché concerné.

L'opérateur ne trouvera pas d'acheteur pour la position dont il est long ou de vendeur pour celle dont il est court, ou il les trouvera, mais à des conditions de marché très dissuasives. Les causes d'illiquidité soudaine ou progressive d'une position sont diverses. On peut imaginer la suspension de la libre cotation d'une devise par exemple dans le cas du rétablissement d'un strict contrôle des changes.

L'autre type de risque d'illiquidité, plus fréquent, provient de la disparition de fourchettes (prix acheteur/prix vendeur) compétitives⁶, qu'il s'agisse de marchés organisés ou de marchés de gré à gré.

III-1-2-2- Le risque de contrepartie :

le risque de contrepartie peut être apprécié à partir du taux de défaillance des contreparties avec lesquelles l'établissement a conclu des transactions de marché, défaillance ayant perturbé la bonne fin des opérations en cours. On différenciera pour ce faire les pertes en capital c'est-à-dire celles pour lesquelles l'établissement créancier perd tout ou une partie du nominal prêté et des intérêts courus, et les pertes en intérêts c'est-à-dire celles où le nominal sera remboursé, mais l'établissement créancier devra abandonner tout ou une partie des intérêts courus y afférent.

III-1-2-3- Les risques juridiques et fiscaux :

Toutes les opérations de marché doivent être fiabilisées sur le plan juridique. La plupart d'entre elles révèlent aujourd'hui de contrats cadres qui prévoient l'essentiel des modalités et clauses régissant l'opération, précisant également les tribunaux compétents en cas de litige. Ce contrat peut être même multibranches, c'est-à-dire couvrant les relations avec une contrepartie et certaines de ses succursales ou filiales. Les opérateurs des salles de marchés devraient en théorie vérifier avant de conclure quelques opérations que ce soit qu'un contrat cadre ait bien été signé entre son établissement et la contrepartie.

Les contrats cadres régissent aujourd'hui une partie considérable des opérations de marché interbancaires et en leur absence, doivent être rédigés des contrats opération par opération, précisant les conditions de bonne exécution et de bonne fin, et notifiant les juridictions compétentes en cas de litige.

Les deux grands risques sont : La **poursuite judiciaire** de clients et le risque de **double imposition** sur les résultats de certaines opérations de marché.

III-1-2-4- Les risques opératoires :

Les risques opératoires peuvent être de nature fort variée, tant il est vrai que la chaîne traitant les opérations est longue et complexe, depuis son initiation par le trader jusqu'au dénouement de l'opération après le traitement administratif et comptable.

III-1-2-4-1/ le risque d'erreur lors de la conclusion de l'opération :

Un opérateur de salle de marchés peut commettre plusieurs types d'erreurs lorsqu'il négocie et traite une opération. Il peut mal comprendre son interlocuteur au téléphone et acheter alors qu'il devrait vendre (ou s'il couvre cette opération, il se couvrira dans le mauvais sens); il peut également se tromper de montant, ou de devise, etc.

Les back-offices détecteront l'erreur lorsqu'ils vérifieront les confirmations de la contrepartie et éventuellement du courtier par l'intermédiaire duquel l'opération a été réalisée. En cas de contestation, les conversations (qui sont enregistrées dans toute salle de marchés) seront écoutées par les uns et les autres pour identifier le responsable de l'erreur. Cependant, il peut bien sûr y avoir des cas où la responsabilité ne peut être clairement identifiée pour diverses raisons. Dans ce cas, les usages de place veulent que s'il y a une perte à prendre sur l'opération, elle soit partagée. Il est heureusement rarissime d'aller jusqu'à une procédure judiciaire.

Ces erreurs peuvent coûter très cher à un établissement a fortiori dans des marchés très volatils. La détection rapide par les back-offices des opérations conclues le jour même ou au pire la veille revêt de ce fait une importance capitale.

L'erreur peut d'ailleurs tout simplement venir de la rédaction du ticket par le trader. Elle n'aura d'impact financier négatif que si elle modifie l'exposition de risque apparenté et si seulement le marché évolue dans le mauvais sens par rapport à l'exposition réelle au risque.

III-1-2-4-2- le risque de traitement back-office :

ce type de risques présente plusieurs possibilités. Il faut toutefois noter que certaines de ces erreurs peuvent générer des pertes importantes. Si le back office se trompe de contrepartie et vire par exemple des fonds à un autre établissement, il faudra alors récupérer les fonds (et si possible une rémunération) pour les reverser à la contrepartie qui aurait dû les recevoir avec une indemnité de retard.

III-1-2-4-3- le risque de fraude :

Il n'est pas malheureusement à exclure. Il peut s'agir de fraude avec ou sans enrichissement personnel. En effet, il peut s'agir pour l'opérateur de dissimuler des pertes et/ou des positions spéculatives dans l'espoir de réaliser des gains, souvent en jouant de plus en plus gros.

C'est le scénario type d'une catastrophe pour une banque d'avoir dans ses équipes des traders de ce genre.

Afin de se prémunir contre ce risque, les départements de contrôle des positions de marchés et des résultats doivent être parfaitement indépendants et dotés de moyens importants en vue de détecter toute anomalie ou dépassement de limites de risques, fut-elle volontaire ou involontaire.

III-1-2-4-4- les risques physiques et techniques :

Il s'agit de l'incident technique qui empêche l'opérateur de traiter et donc de couvrir ou gérer ses positions. Cela peut concerner le domaine téléphonique par exemple, ou l'alimentation en informations financières, ou encore l'informatique.

Ces incidents peuvent générer des coûts réels ou d'importants coûts d'opportunité lorsque les marchés sont volatils. C'est pour cette raison que des équipes de maintenance informatique et technique doivent être à la disposition permanente des opérateurs pour assurer une assistance "zéro défaut".

Le scénario le pire est celui d'une salle de marchés détruite. Des plans de secours doivent être élaborés et actualisés à titre préventif, prévoyant l'utilisation de salles de remplacement avec des équipes réduites au minimum pour assurer la gestion courante des portefeuilles. Les sauvegardes de données doivent être conservées dans des lieux parfaitement protégés pour pouvoir être réexploitées le plus rapidement possible.

A coté de ces risques, nous pouvons citer d'autres risques qui appartiennent à une liste plus grande :

- Risque de crédit- Risque opérationnel- Risque de réglementation Risque stratégique-
- Risque de réputation- Risque de taxe- Risque lié à la complexité de l'activité- Risque de l'infrastructure- Risque d'information (sécurisée).

III-2- Les stratégies bancaires pour la gestion des risques :

L'efficacité de la gestion des risques se repose sur la capacité de la banque à identifier, mesurer et gérer le risque. En effet, face aux risques, la banque peut opter pour une des stratégies suivantes :

2-1/ Stratégie 1 "éviter le risque" :

Cette stratégie consiste à éviter totalement un type de risque et donc de renoncer à certaines opérations.

2-2/ Stratégie 2 "transférer le risque" :

C'est le fait d'accepter de payer une prime de risque par un établissement afin de transférer totalement ou partiellement un risque qu'il ne souhaite pas garder.

2-3/ Stratégie 3 "limiter le risque" :

Cette stratégie vise à accepter un risque mais en fixant des limites que la banque s'interdit de franchir. Ces limites peuvent être déterminées en volume, en valeur, en montant en fonds propres engagés ou en pertes maximales. Si la limite est correctement fixée, le risque est donc sous contrôle, mais il n'est pas nul. De plus, la banque peut supporter des coûts d'opportunité en renonçant à une opération afin de respecter ces limites.

2-4/ Stratégie 4 "payer le risque" :

Cette stratégie revient pour une banque à supporter directement le coût d'un risque en le payant éventuellement par prélèvement sur ses fonds propres ou ses réserves. En effet, le risque s'il se réalise, s'impute alors soit sur les charges de l'exercice, soit sur une dotation aux provisions. Bien entendu, et en contrepartie de ce risque dont le coût éventuel est supporté en totalité par la banque, celle-ci attend une marge de rentabilité supplémentaire. C'est dans cette stratégie que se placent les établissements qui acceptent de rester en "position ouverte" pour bénéficier d'une évolution favorable des conditions du marché.

Conclusion:

Le département trésorerie est considéré théoriquement comme étant un simple intermédiaire entre deux autres départements ou directions de la même banque : la direction collecte de fonds et la direction distribution de crédit.

En pratique, cette direction est considérée comme un centre de profit. Il est devenu ainsi grâce à sa salle de marché et son aptitude à intervenir directement sur les marchés pour le compte propre de la banque. En effet, en créant des gaps de trésorerie et en ouvrant des positions de change, la trésorerie réalise des gains sur la base, de prévisions des conditions futures du marché ou d'une opportunité d'arbitrage.

Dans ce contexte, et grâce aux outils dont dispose le trésorier, ce dernier peut influencer les autres directions de la même banque en les encourageant à travailler sur certains produits et en les dissuadant de traiter les autres par la détermination d'une courbe des taux de cession interne qui coïncide le mieux avec les objectifs de la trésorerie et sa politique.