



**Importance de la gestion de trésorerie sur la stabilité financière des banques en RDC**

Par

**Jacques NGUBU KIBULA\***

*Doctorant et Chef de Travaux à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Kinshasa,*

**Patrick TSAKALA MUSAMU\*\* ; Consolante MUTEBWA KABUYA\*\*\* et Dorcas NZUZI  
BAMUENeko \*\*\*\***

*Doctorants et chercheurs à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Kinshasa*

---

**RÉSUMÉ**

*La gestion de trésorerie est cruciale pour assurer la stabilité financière des banques en RDC. En effet, une gestion de trésorerie efficace permet aux banques de gérer leurs liquidités de manière optimale, en veillant à ce qu'elles disposent toujours des fonds nécessaires pour faire face à leurs obligations financières. Une bonne gestion de trésorerie permet aux banques de minimiser les risques liés à l'insuffisance de liquidités, ce qui les protège contre les crises financières et les situations de défaut de paiement. Elle leur permet également de dégager des surplus de liquidités, qui peuvent être investis de manière rentable pour générer des revenus supplémentaires. L'objectif de cet article consiste à évaluer l'importance de la gestion de trésorerie sur la stabilité financière des banques en RDC. Les résultats conquis du modèle certifient avec exactitude que : le ratio de liquidité, le ratio de fonds propres et le taux de change expliquent mieux la solvabilité de la banque, le modèle estimé est globalement bon. C'est-à-dire la gestion de la trésorerie proactive est bien structurée au sein de la banque et contribue à la stabilité financière de la banque en réduisant les risques financiers et l'amélioration de la performance de la banque au sein de 5%.*

**Mots clés : gestion, trésorerie, stabilité, banque**

**ABSTRACT**

*Cash management is crucial to the financial stability of banks in the DRC. Effective cash management enables banks to manage their liquidity optimally, ensuring that they always have the funds they need to meet their financial obligations. Good cash management enables banks to minimize the risks associated with insufficient liquidity, protecting them against financial crises and default situations. It also enables them to generate surplus cash, which can be profitably invested to generate additional income. The aim of this article is to assess the importance of cash management on the financial stability of banks in the DRC. The results obtained from the model accurately certify that: the liquidity ratio, the equity ratio and the exchange rate better explain the bank's solvency; the estimated model is globally good. In other words, proactive cash management is well structured within the bank and contributes to the bank's financial stability by reducing financial risks and improving the bank's performance within 5%.*

**Keywords: management, risk, liquidity, bank, model**

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.15053823>

**Published in:** Volume 4 Issue 2



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## INTRODUCTION

La stabilité financière est un objectif primordial pour toute institution bancaire, en raison de son rôle central dans la santé économique d'un pays. En effet, les banques jouent un rôle clé en tant qu'intermédiaires financiers, en facilitant le financement de l'économie et en assurant la circulation des capitaux entre épargnants et emprunteurs.<sup>1</sup> Cependant, cet équilibre financier dépend largement de la capacité des banques à gérer efficacement leur trésorerie, qui consiste à maintenir un flux de liquidité suffisant pour répondre aux engagements à court terme tout en optimisant la rentabilité des fonds disponibles. Dans un environnement financier de plus en plus complexe, marqué par une volatilité accrue des marchés, des réglementations strictes en matière de gestion des risques et des exigences accrues de la part des autorités de régulation, la gestion de trésorerie devient un défi majeur. Une mauvaise gestion des flux financiers peut conduire à des crises de liquidité, compromettant ainsi la capacité d'une banque à faire face à ses obligations et entraînant des conséquences potentiellement désastreuses sur l'ensemble du secteur bancaire.<sup>2</sup>

Cependant, les banques congolaises, n'échappent pas à ces défis. En effet, le contexte économique spécifique du pays, caractérisé par une croissance économique irrégulière et des défis structurels, renforce l'importance d'une gestion rigoureuse de la trésorerie pour garantir la stabilité financière des institutions financières. La capacité des banques à naviguer dans cet environnement complexe dépend largement de l'efficacité de sa gestion des flux de trésorerie et de sa capacité à anticiper les risques financiers. Une gestion efficace de la trésorerie reconnaît la valeur temporelle de l'argent en minimisant le montant des liquidités disponibles tout en garantissant que des fonds suffisants sont disponibles pour faire face aux engagements au fur et à mesure de leur échéance. La trésorerie d'une entreprise correspond schématiquement à l'argent mobilisable dont elle dispose à un instant pour régler ses charges (liquide en caisse et argent des comptes bancaires).

La trésorerie est un élément du patrimoine de l'entreprise au même titre que les investissements réalisés, les stocks détenus ou encore les créances en attente d'encaissement, elle joue un rôle prépondérant dans la finance d'entreprise.<sup>3</sup> En tant que levier de gestion, elle permet de maîtriser les flux financiers et de garantir la solvabilité de l'entreprise. Sa mission principale est de s'assurer que l'entreprise dispose toujours des liquidités nécessaires pour faire face à ses obligations financières. Le terme « trésorerie » représente l'argent disponible sur votre compte bancaire une fois vos recettes encaissées et vos dépenses payées. La trésorerie comme l'argent liquide et les quasi-liquidités, qui représentent la capacité d'une entreprise à satisfaire ses besoins immédiats.<sup>4</sup> La gestion de trésorerie comme « le processus de gestion des liquidités et des actifs à court terme, dont l'objectif est de maintenir l'équilibre entre la rentabilité et la solvabilité d'une entreprise.<sup>5</sup>

En effet, la gestion de la trésorerie est au cœur de la stabilité financière d'une institution bancaire. Dans un environnement économique en constante évolution, caractérisé par des fluctuations des taux d'intérêt, des risques de liquidité et des exigences réglementaires croissantes, elle est essentielle pour assurer la liquidité, la stabilité financière et la pérennité d'une entreprise. Elle permet d'optimiser les flux de trésorerie de minimiser les risques financiers et d'assurer un financement adéquat pour les investissements et la création de valeur d'une entreprise. Une mauvaise gestion de trésorerie peut rapidement mener une banque à des difficultés financières majeures.

---

<sup>1</sup> Dupont. Stabilité financière dans les banques africaines, Paris Presses Universitaires de France, 2019.

<sup>2</sup> Tshibola, G. Gestion de risque et crises de liquidité dans le secteur bancaire africain, 2021.

<sup>3</sup> <https://www.appvizer.fr/magazine/finance-comptabilité/trésorerie/gestion-de-trésorerie>

<sup>4</sup> Brigham, E et Ehrhardt, C. Financial management: theory and practice, Thomson/south-western, 2005.

<sup>5</sup> Idem

De ce fait, une bonne gestion de trésorerie est à la base de la productivité et pérennité de votre entreprise. La gestion de la trésorerie est un pilier fondamental de la santé financière d'une entreprise. En tant qu'indicateur de performance financière, elle offre une vision précise des liquidités disponibles, que ce soit en caisse ou en banque. Elle joue un rôle essentiel dans l'équilibre financier de l'entreprise, en permettant de régler les charges courantes et de planifier les investissements futurs. Comprendre son rôle et savoir comment la calculer est donc crucial pour toute entreprise. Mais beaucoup d'entre eux, absorbés par les activités relatives au développement de leur société, se contentent de surveiller les relevés bancaires et de vérifier le solde de trésorerie nette. Pourtant, gérer la trésorerie implique nombreux enjeux et d'actions, et peut devenir un puissant levier de pilotage afin de prendre les meilleures décisions stratégiques.

Or, le document de synthèse qui synthétise ce patrimoine est le bilan comptable. Néanmoins, conçu pour des besoins comptables et fiscaux, ce document ne peut être directement exploitable par le financier qui cherchera donc à le retraiter pour mieux l'analyser. La gestion de la trésorerie est un pilier fondamental de la santé financière d'une entreprise. En tant qu'indicateur de performance financière, elle offre une vision précise des liquidités disponibles, que ce soit en caisse ou en banque. Elle joue un rôle essentiel dans l'équilibre financier de l'entreprise, en permettant de régler les charges courantes et de planifier les investissements futurs. Comprendre son rôle et savoir comment la calculer est donc crucial pour toute entreprise.

Par ailleurs, plusieurs situations peuvent conduire à un manque de trésorerie, un problème de trésorerie dans une entreprise est bien souvent synonyme de ggestion. Une mauvaise gestion de la trésorerie pourrait rapidement entraîner des crises de liquidité, affectant la solvabilité de la banque et la confiance de ses clients. De plus, des contraintes de liquidité peuvent aussi limiter la capacité de la Rawbank à financer des projets de développement ou à soutenir l'économie locale.

Pour ce faire, une trésorerie négative peut entraîner des retards de paiement, des impayés, et des litiges avec les fournisseurs. Cette situation peut compromettre la réputation, la productivité et les perspectives de croissance d'une entreprise. L'incapacité de payer les fournisseurs ou les employés peut entraîner la rupture de partenariats cruciaux et la démotivation, voire la perte du personnel. Cela peut également mener à une perte de clients, car sans liquidités suffisantes, il devient difficile de fournir des biens et services de qualité. Les taux d'intérêt sur les dettes peuvent augmenter si les paiements ne sont pas effectués à temps. Finalement, des opportunités de croissance peuvent être manquées, car l'embauche de talents ou l'investissement dans de nouvelles initiatives sont rendus difficiles.

La gestion de trésorerie a été mise en place afin de faire des prévisions des flux financiers et monétaires dans le but de gérer d'une meilleure manière les disponibilités de l'entreprise. La stabilité financière est la capacité du système financier à absorber les chocs sans perturber de manière excessive le fonctionnement des marchés financiers et la capacité des institutions à allouer efficacement les ressources. La stabilité est donc liée à la résilience du système face aux crises.<sup>6</sup> Dans le cas des banques congolaises, la gestion de trésorerie doit leur permettre de garantir une liquidité suffisante pour faire face aux engagements à court terme, tout en assurant une allocation optimale des ressources pour remplir ses missions publiques. Delors, des retards dans les paiements, des créances douteuses, une planification financière insuffisante ou l'absence d'outils modernes de gestion peuvent altérer la performance financière de l'entreprise. Ainsi, en prenant un cas d'une banque commerciale congolaise qui est la Rawbank, ce papier tentera pour ce faire de répondre aux questions ci-après : Comment la gestion de trésorerie contribue-t-elle à la stabilité financière de la Rawbank ? La Rawbank respecte-elle les normes requises de solvabilité et de liquidité ?

---

<sup>6</sup> Garry. J. Schinasi (Préserver la stabilité financière) Dossier économique 36 (en ligne)

La première partie de cet article s'appesanti sur le contexte international de l'évaluation de la stabilité financière une approche conceptuelle sur la gestion de trésorerie. La deuxième partie présente la méthodologie de travail. La troisième partie se consacre sur l'analyse de données.

## **I. Contexte international de l'évaluation de la stabilité financière et gestion de trésorerie**

### **I.1. Contexte international de l'évaluation de la stabilité financière**

L'analyse macroprudentielle ou de la stabilité financière a gagné plus de portée pour les banques centrales et pour les autorités de régulation internationales ces dix dernières années. Vu l'ampleur des conséquences économiques et financières de la dernière crise, l'évaluation de la stabilité financière et la considération des risques systémiques revêtent une grande importance. Les autorités de supervision, suite aux accords de Bâle, disposent de plusieurs outils et de méthodes d'évaluation de la situation financière des composantes du secteur financier. Parmi ces outils, figurent différents indicateurs tels que les indicateurs d'alerte précoce et les indicateurs de solidité financière. Outre la surveillance régulière d'un ensemble d'indicateurs macro-prudentiels, développer un outil qui tient compte de la relation entre le secteur financier et l'économie s'avère incontournable pour l'évaluation de la stabilité financière. C'est alors que l'utilisation de l'outil de « stress test » appelé également « test de résistance » s'est beaucoup plus développée à partir de l'année 2008 (BRI, 2009)<sup>7</sup>.

En effet, le développement du secteur financier se trouve en permanente interaction avec l'évolution de l'économie réelle. D'un côté, la stabilité au sein du secteur financier constitue un élément non négligeable de la performance économique. Classés parmi les institutions financières, le secteur bancaire joue un rôle principal dans le financement de l'économie à travers l'octroi des crédits et les services de paiement. C'est ainsi qu'il contribue à l'accroissement de l'activité économique, garant de l'obtention d'une croissance économique forte conduisant au développement. De l'autre, le déséquilibre au sein de l'économie constitue une source de déséquilibre du système financier.

Les épisodes de l'instabilité financière sont devenus de plus en plus courants dans l'économie mondiale. L'effondrement d'une institution financière dans un pays conduit constamment à un bouleversement des institutions financières dans d'autres pays. En conséquence, la surveillance et la réglementation bancaire et financière constituent depuis toujours une préoccupation des autorités de régulation.

Cependant, la volonté d'harmoniser et de grouper les normes de sécurités financières trouve son origine dans la faillite de la banque Allemande Herstatt en Juin 1974 qui a conduit à son tour à une paralysie des systèmes de paiement de New York. La défaillance de cet établissement financier a témoigné l'étendue du risque systémique. En réponse aux conséquences de la crise, le comité des Banques Centrales et des autorités de supervision des pays du G10<sup>8</sup>, à l'initiative de Peter Cooke, Directeur de la Banque centrale d'Angleterre, s'est réuni à Bâle. Il a formé en 1975 le comité permanent à la Banque des Règlements Internationaux (BRI), appelé Comité de Bâle sur la Supervision Bancaire (CBSB)<sup>9</sup>, qui est devenu plus tard le lieu de naissance des accords de Bâle. Le CBSB a pour principal objectif « de renforcer la régulation, la supervision et les pratiques bancaires dans le monde afin de renforcer la stabilité financière ». Les décisions du comité n'ont pas force de loi. Le Comité formule des normes et des directives de surveillance et recommande la déclaration de bonne pratique connue sous le nom de «

<sup>7</sup>Afin de corriger les faiblesses des exercices de stress test mis en œuvre avant la crise financière, le Comité de Bâle a publié en janvier 2009 un document de consultation intitulé *Principles for sound stress testing practices and supervision*.

<sup>8</sup> Allemagne, Belgique, Canada, États-Unis, France, Italie, Japon, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède, Suisse.

<sup>9</sup> Au départ le comité s'appelle Comité Blunden, issu du nom de son premier directeur ; puis Comité Cooke et devient par la suite le Comité de Bâle pour la Supervision Bancaire (CBSB)

Accords de Bâle », dans l'espoir que les autorités nationales individuelles les mettront en œuvre. De cette façon, le comité encourage la convergence vers la réglementation commune des normes mondiales et surveille leur mise en œuvre, mais sans tentative d'harmonisation détaillée des approches de supervisions des pays membres<sup>10</sup>.

Depuis son instauration à ce jour, les Accords de Bâle ont connu trois adaptations, dénommées Accords de Bâle I (1988), Accords de Bâle II (2004) et Accords de Bâle III (2010), ce qui témoigne l'évolution des marchés financiers et le changement de l'appréhension des risques systémiques. Ces accords définissent les objectifs principaux du capital des banques, une mesure du degré de risque lié aux actifs des banques ; les règles relatives au capital minimum à respecter par une institution de crédit, pour la couverture des risques ; la supervision et la discipline de marché.

Les réglementations financières sont issues généralement des crises financières. Comme les accords de Bâle I sont signés à la suite de la faillite de la banque Allemande Herstatt, ceux de Bâle III sont adoptés à la suite de la crise des prêts hypothécaires ou Subprimes aux Etats Unis. Les accords de Bâle I, spécialement connus sur le ratio Cooke<sup>11</sup>, ont été conçus pour accroître la sécurité et la solidité du système bancaire international. Bâle II repose sur trois piliers, à savoir les exigences minimales de fonds propres, le contrôle prudentiel et la discipline de marché, pour couvrir le risque bancaire et pour assurer la solidité du système financier. Ces accords visent également à promouvoir l'utilisation des modèles internes pour la gestion des risques. Le point commun entre ces deux premiers accords est qu'ils reposent uniquement sur un cadre micro-prudentiel.

Toutefois, la surveillance microprudentielle qui vise principalement la stabilité au niveau individuel des institutions financières révèle ses limites à l'avènement de la dernière crise financière. Cet événement a mis au jour de sérieux problèmes au niveau du système bancaire et non bancaire et a révélé l'insuffisance de la surveillance microprudentielle traditionnelle et justifie la nécessité d'un cadre plus élargi. D'ailleurs, le risque systémique et la procyclicité émergés lors de la crise de Subprimes en 2008 ont conduit le Comité de Bâle sur la Supervision Bancaire (CBSB) à inscrire le cadre de surveillance macroprudentielle dans Bâle III.

## **I.2. Gestion de trésorerie**

La trésorerie a toujours été au centre d'intérêt des travaux de recherche des économistes et des financiers. Les travaux réalisés sur cette thématique affichent une orientation de la recherche dans le sens des techniques de gestion et de décisions et dévoilent une carence dans la théorie sur la trésorerie. Depuis l'introduction de la finance en entreprise, la gestion des fonds est devenue une préoccupation majeure pour les entreprises, qu'il s'agisse de gérer les ressources à court ou à long terme. La gestion de trésorerie est donc d'une importance capitale pour la réussite de l'entreprise, car elle permet de garantir une utilisation efficace des fonds et une gestion efficace des risques financiers. L'optimisation du cash reste au cœur des discussions entre les managers de l'entreprise. Ce constat a vivement inspiré de nombreux auteurs qui se sont penchés sur la question afin d'aider les dirigeants à assurer la pérennité de leur entreprise à travers une gestion optimale des ressources financières dont elle dispose.

LEVASSEUR (1979) affirmait que le concept de trésorerie est l'un des plus difficiles à définir dans le domaine financier. Il apparaît pourtant important d'essayer de cerner cette notion car la trésorerie joue un rôle fondamental dans la gestion financière d'un organisme qu'il s'agisse du secteur privé ou du secteur public et que les considérations dans la pratique puissent varier d'un secteur à l'autre. Ainsi LEROY (1999 : 9) définit la trésorerie comme l'ensemble des liquidités dont dispose une entreprise à

<sup>10</sup> Florin, A. La nouvelle finance et la gestion des portefeuilles, Paris, Economica, 3<sup>e</sup> édition, 2008.

<sup>11</sup>C'est un ratio prudentiel destiné à mesurer la solvabilité des banques : rapport entre les fonds propres et l'ensemble des engagements.

un instant précis et qu'elle peut immédiatement utiliser pour faire face à des décaissements. Le lexique économique DALLOZ (2008) présente la trésorerie comme l'ensemble des moyens de financement liquides ou à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de toute nature : encaisse, crédits bancaires à court terme obtenus par mobilisation. Selon VERNIMMEN (2009 :1088), « la trésorerie d'une entreprise, à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibilités) et son endettement bancaire et financier à court terme. C'est le cash dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si la banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme). Autrement dit, elle est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel de l'entreprise (FR) et son besoin en fonds de roulement (BFR) ». Cette définition, fait jaillir les différences composantes de la trésorerie que sont le BFR et le FR, et le lien avec l'environnement bancaire. De plus il ressort que l'existence de disponibilités (encaisse) n'implique pas automatiquement l'existence d'une trésorerie excédentaire. En effet, il faut prendre en compte les prévisions de trésorerie c'est-à-dire les encours de placement et les crédits à court terme.

La gestion de la trésorerie bancaire conserve ainsi le souci constant de maintenir l'équilibre permanent d'une part, la capacité totale de paiement et les besoins à vue à terme, et d'autre, la force de recouvrement des financements accordés. Il s'agit d'être capable à tout moment, de maintenir l'adéquation entre les dépôts collectés et les crédits accordés. A titre d'exemple, les dépôts à vue ne devront pas servir à l'octroi de crédits à terme<sup>12</sup>. La réalisation des objectifs de gestion de la trésorerie bancaire induit l'accomplissement d'un certain nombre d'opérations entièrement orientées vers le suivi et le contrôle des différents comptes de trésorerie. Ces opérations, selon leur nature et leurs termes (long, moyen, court), peuvent être quotidiennes au périodique. NZOMA (2000) souligne que « la gestion de la trésorerie bancaire est fortement en rapport avec l'activité même de la banque, qui consiste à collecter l'épargne et à financer l'économie par les crédits et les placements. Elle vise donc, sur le plan pratique, non seulement à faire face à la politique budgétaire de toute la banque, mais aussi à aligner les deux préoccupations bancaires, en termes de délais et en termes de disponibilités ».

Ainsi donc, la gestion de trésorerie repose sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité. Elle permet d'éviter la rupture d'encaisses par l'ajustement quotidien des flux financiers. Par la gestion de l'encaisse et celle des instruments financiers de paiement et de financement, la gestion de trésorerie concourt aussi à l'objectif de rentabilité, en maintenant d'une part, le coût et le volume des financements utilisés, en optimisant d'autre part, le placement des excédents de trésorerie à court terme. Du point de vue du même auteur REYMOND (2009 :26), une trésorerie largement excédentaire ne reflète pas pour autant une gestion financière saine de l'entreprise. L'objectif d'une gestion de trésorerie optimisée est de tendre vers la « trésorerie zéro ». Cela consiste à éviter la position d'emprunt de trésorerie et en même temps le maintien excessif de liquidité non rémunérées sur les comptes bancaires de l'entreprise. Cet objectif reste évidemment théorique car tous les flux de recettes et de dépenses ne sont pas parfaitement prévisibles et donc connus avec certitude.

### **I 2.1. Principales opérations de la trésorerie bancaire**

Dans le domaine bancaire, la gestion de la trésorerie va au-delà du simple suivi de l'encaisse. Il est question d'affecter en valeur relativement exacte, les fonds au bon endroit, au bon moment et dans la bonne devise. L'objectif est de maximiser les produits générés par ces placements et de réduire autant

---

<sup>12</sup>Deffains. B et Guigou. J-D, « relations de clientèle et barrière à l'entrée dans l'industrie bancaire », revue d'économie politique n°03, 1997.

que possible les charges de financement tout en contrôlant les risques. C'est ainsi que la banque procède à des opérations de couverture, d'arbitrage et de spéculation<sup>13</sup>.

**-Couverture** : Elle consiste à la mise à disposition des fonds (en monnaie locale ou en devise) relatifs à un engagement de placement pris par la banque ou à une transaction effectuée pour le compte d'un client. Elle est fortement influencée par les cours des différents taux de change sur le marché au moment de l'exécution de la couverture. L'impact sur la trésorerie n'est plus à démontrer puisqu'au moment de l'exécution de l'ordre, le cours de la devise peut subir des fluctuations. Il se pose souvent un problème de risque de change auquel le trésorier de la banque est confronté. Plusieurs instruments de couverture restent disponibles pour endiguer les incertitudes relatives aux fluctuations des taux d'intérêts. ROUYER & al (2003 :158) présentent ces différents instruments comme des paravents qui permettent aux structures qui savent en faire bon usage de se prémunir contre des variations de taux qui pourraient pénaliser leur résultat.

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

**-Spéculation** : La spéculation peut être définie comme une opération financière ou commerciale qui consiste à profiter des fluctuations naturelles du marché pour essayer d'en tirer des bénéfices. Bien qu'elle représente l'un des paramètres importants pour une bonne gestion de la trésorerie, elle comporte néanmoins des risques assez variés et à des degrés divers. Dans une étude présentée dans la revue *Economique Internationale* par TRIONFETTI (2008 : 13), on lit : « On montre en particulier que dans ces deux pays (Argentine et Corée), les banques défailtantes sont également celles qui, dans les années précédentes exhibaient les niveaux de rentabilité les plus élevés allant de pair avec les prises de risques élevés de nature spéculative. On conclut à la nécessité de renforcer le dispositif de gestion des risques et de contrôle prudentiel des banques dans les pays émergents afin de limiter les comportements spéculatifs ». La banque est alors obligée de gérer les risques liés à la spéculation. Elle est due à la libéralisation financière. Elle peut être provoquée ou manipulée grâce à des fuites d'informations à caractère financier ou économique exposant ainsi les banques à des risques qui nécessitent d'être maîtrisés.

**-Opération de change** : Selon DEBEAUVAIS & SINNAH (1992 : 109), une opération de change est une opération de conversion d'une devise en une autre devise. Il en existe différentes catégories avec le change manuel, le change comptant, le change à terme ou le swap de change. Toutes ces opérations impliquent un échange entre 2 devises.

---

<sup>13</sup>Tsakala M et Konde K, Gestion du risque de liquidité au sein des banques congolaises. Analyse empirique par le modèle de MCO, in *Revue Africaine Interdisciplinaire* n° (82), Vol (01), Mars 2024. ISSN : 2791-1071 (en ligne), 2024.

**-Opérations emprunts/prêts :** « La trésorerie peut à un moment se trouver en situation « liquide », dans ce cas, le trésorier peut placer son excédent sur le marché interbancaire ou acheter des titres du marché monétaire ou financier » (DOC-ETUDIANT, 2011). En cas de besoin de trésorerie, il peut emprunter auprès des autres banques ou aller au refinancement auprès de la banque centrale.

**-Opérations du suivi quotidien de la réserve obligatoire :** La réglementation bancaire impose aux établissements de crédit la détention d'un minimum d'actifs liquides. Cette obligation prend la forme de réserves obligatoires qui représentent un pourcentage des dépôts collectes.

### **I.2.2. Importance de la gestion de Trésorerie**

La gestion efficace de la trésorerie est cruciale pour plusieurs raisons : **Assurance de la Solvabilité :** Une gestion de trésorerie adéquate permet de s'assurer que l'entreprise peut honorer ses engagements financiers à court terme. Selon Weston et Brigham (1981), un bon contrôle de la trésorerie aide à éviter les risques de défaut de paiement et les coûts associés<sup>14</sup> ; **Optimisation des Coûts de Financement :** Une gestion proactive des liquidités permet de réduire les coûts liés au financement, tels que les intérêts sur les emprunts à court terme ; **Support à la Croissance :** En maintenant un équilibre adéquat entre les liquidités disponibles et les besoins de financement, les entreprises peuvent mieux investir dans des opportunités de croissance sans compromettre leur stabilité financière.

### **I.2.3. Rôle de la gestion de trésorerie dans les opérations bancaires**

La gestion de trésorerie joue un rôle clé dans le maintien de la liquidité, la stabilité financière et la pérennité d'une entreprise. Elle aide à optimiser les flux de fonds, à limiter les risques financiers et à garantir les ressources nécessaires pour financer les investissements et favoriser la création de valeur. La gestion de la trésorerie est un pilier fondamental de la santé financière d'une entreprise. En tant qu'indicateur de performance financière, elle offre une vision précise des liquidités disponibles, que ce soit en caisse ou en banque. Elle joue un rôle essentiel dans l'équilibre financier de l'entreprise, en permettant de régler les charges courantes et de planifier les investissements futurs. Comprendre son rôle et savoir comment la calculer est donc crucial pour toute entreprise<sup>15</sup>.

### **1.1.2. Objectifs de la gestion de trésorerie**

Les principaux objectifs de la gestion de trésorerie sont de **maximiser la liquidité de l'entreprise**, de **minimiser les coûts de financement**, d'améliorer la rentabilité de chaque investissement et de réduire le risque d'une incapacité de paiement. Pour les atteindre, la trésorerie d'une société doit faire l'objet d'un **suivi continu et attentif**, alors même que le nombre de transactions quotidiennes explose. Ainsi, il est devenu presque impossible pour une équipe financière de tenir à jour une trésorerie manuellement, tant les flux à gérer sont denses. Elles sont donc de plus en plus nombreuses à automatiser certains processus.

## **2. METHODOLOGIE**

Pour assurer une gestion de trésorerie, les banques doivent surveiller de près leurs flux de trésorerie entrants et sortants, évaluer et planifier les besoins de liquidités à court et à long terme, et mettre en place des politiques et des procédures de gestion des liquidités appropriées. La stabilité financière d'une banque dépend fortement de sa capacité à gérer efficacement sa trésorerie. Une mauvaise gestion de la trésorerie peut entraîner des insuffisances de liquidités, des risques de défaut de paiement et des pertes financières importantes pour la banque, ce qui peut mettre en péril sa solvabilité et sa réputation. Dans

<sup>14</sup> Weston, J.F et Brigham, F. Gestion financière. Dryden Press, 1981.

<sup>15</sup> Abdelkhalek, T. et Solhi, S. « Efficience et productivité des banques commerciales marocaines : Approche non paramétrique », Working paper, in *Economic Reseach forum*, 2009.

cette étude, nous avons fait recours à des variables telles que le ratio de solvabilité, le ratio de liquidité, le ratio de fonds propres et le ratio de levier.

### 2.1. Evolution des indicateurs de la performance

Ratios	Normes	2019	2020	2021	2022	2023	Moyenne
RL	> 100%	149,00	169,30	179,30	123,40	131,43	150,49
CIR	≤ 70%	80,69	77,30	73,77	58,08	48,07	67,54
ROA	Proche de 1%	0,35	-1,61	0,99	1,97	3,79	1,10
ROS	≥ 10%	13,20	13,70	13,09	15,00	19,19	14,84
ROE	> 10%	3,27	7,07	14,07	23,38	37,33	17,0

Source : Auteur, sur base des rapports annuels

Le coefficient d'exploitation mesure la contribution spécifique de la banque à l'augmentation de la richesse nationale et peut en cela être rapproché de la valeur ajoutée dégagée par les entreprises non financières. Le coefficient d'exploitation trop faible pourra s'expliquer par des charges d'exploitation trop élevées. La variation moyenne est de 67,54%, la Rawbank a respecté les normes malgré une forte demande de crédit et des charges d'exploitation trop élevées. Le maximum de coefficient d'exploitation imposé par la Banque Centrale du Congo est de 70% ; le ratio de solvabilité détermine la capacité à faire face aux éventuels risques liés à ses activités. L'instruction n° 14 de la Banque Centrale du Congo stipule que les banques sont tenues, dans la gestion de leurs ressources, de respecter un rapport de 20% minimum entre les fonds propres prudentiels et le total des risques. La variation moyenne est de 14,84%. La banque a maintenu ce ratio dans les normes fixées par cette instruction ; le ratio de liquidité durant la période sous examen montre que, la Rawbank a maintenu en permanence un ratio de liquidité à court terme total, en monnaie locale et en monnaie étrangère, supérieur à 100% suivant la norme fixée par la Banque Centrale du Congo. La moyenne est de 150,49% ; en ce qui concerne le R.O.A, ce ratio mesure le rendement de l'ensemble des actifs. Sur la période sous analyse le R.O.A est généralement supérieur à 1% sauf en 2020, avec une moyenne de 1,1% ce qui traduit une faible rentabilité des actifs de la banque ; la rentabilité des fonds propres de la Rawbank a connu des fluctuations au cours de la période sous analyse, atteignant un pic de 37,33% en 2023 et un creux de 3,27 % en 2019. Avec une moyenne de 17% supérieur à la norme de 10% de 2019 à 2023, les managers de la Rawbank n'ont pas su bien rentabiliser les capitaux investis par les actionnaires durant la période sous étude.

### 2.2. Présentation des variables

#### -Variable à expliquer : le ratio de solvabilité

Le ratio de solvabilité est l'un des ratios prudentiels qui explique la stabilité financière d'une banque. Ce ratio mesure la capacité d'une banque à absorber les pertes éventuelles en comparant son capital réglementaire à ses actifs pondérés en fonction des risques. Un ratio de solvabilité élevé indique que la banque est suffisamment capitalisée pour faire face aux risques et aux pertes potentielles, ce qui contribue à assurer sa stabilité financière.

#### -Variables explicatives

Dans notre étude, la rentabilité économique est la variable dépendante et ce, ayant recours à plusieurs variables indépendantes explicatives. Nous citons : **Ratio de liquidité** : le ratio de liquidité est un indicateur clé de la capacité d'une banque à répondre à ses obligations de paiement à court terme. Un ratio de liquidité élevé indique une bonne gestion de trésorerie et une plus grande stabilité financière ; **Ratio de fonds propres** : le ratio de fonds propres mesure la solvabilité d'une et sa capacité à absorber les pertes. Un ratio de fonds propres élevé peut être un indicateur de stabilité financière et d'une gestion prudente de la trésorerie ; **Le taux de change** : le taux de change est le prix d'une monnaie par rapport à une autre sur le marché des changes. Il varie en fonction de l'offre et de la demande de chaque devise et peut être influencé par des facteurs économiques, politiques et sociaux. Le taux de change joue un

rôle crucial dans l'explication de la stabilité financière d'une banque par le ratio de solvabilité car il peut avoir un impact direct sur la valeur des actifs de la banque et sur sa capacité à honorer ses obligations et devises étrangères. Le taux de change peut affecter la capacité d'une banque à honorer ses obligations envers ses créanciers en devises étrangères. Si la monnaie dans laquelle une banque a emprunté de l'argent se dévalue par rapport à sa monnaie domestique, cela peut rendre plus difficile pour la banque de rembourser sa dette, ce qui peut également affecter sa solvabilité.

### 2.3. Présentation du modèle d'analyse

Pour analyser l'incidence de la performance des recettes douanières sur le Budget de l'Etat, nous utiliserons la méthode de moindres carrés ordinaires (MCO). Par cette méthode, nous pouvons ainsi capter l'impact de gestion de trésorerie sur la stabilité financière de la Rawbank. Ainsi notre modèle proposé prend la forme mathématique suivante :

$$ROS_t = \beta_0 + \beta_1 RL_t + \beta_2 ROE_t + \beta_3 TCH_t + \mu_t$$

Avec :

$$\beta_0 > 0 \text{ et } \beta_1 > 0, \beta_2 < 0$$

- $ROS_t$  = le ratio de solvabilité au temps t
- $RL_t$  = le ratio de liquidité au temps t
- $ROE_t$  = le ratio de fonds propres au temps t
- $TCH_t$  = Taux de change au temps t
- $\mu_t$  = le terme de l'erreur
- $\beta_0$  : C'est la constante, le ratio de solvabilité, c'est-à-dire le ratio de solvabilité que la banque à l'absence du ratio de liquidité, de fonds propres et taux de change ;
- $\beta_1$  : C'est l'incidence ou la variation de ratio de solvabilité de la banque due à la variation du ratio de liquidité de la BCC ;
- $\beta_2$  : C'est l'impact de ratio de solvabilité de la banque due au ratio de fonds propres à la demande de crédit
- $\beta_3$  : C'est l'impact de ratio de solvabilité due à la variation le taux de change.

### 3. Estimation, présentation et interprétation des résultats

L'estimation par la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO) est susceptible d'être appropriée parce qu'elle parvient à répondre à des sources très importantes d'endogénéité liées à ce type du modèle empirique. Nous avons déterminé un modèle linéaire multiple qui comporte une variable endogène et trois variables exogènes explicitées ci-dessus.

#### 3.1. Présentation des statistiques

##### A. Statistiques descriptives

L'analyse des statistiques descriptives constitue la phase préliminaire indispensable à toute étude quantitative. Elle permet de donner un état global à travers le minimum, le maximum, la moyenne et la médiane. Le tableau suivant fournit les statistiques descriptives relatives aux variables quantitatives retenues dans notre analyse.

**Tableau 1. Présentation des statistiques descriptives**

	ROS	RL	ROE	TCH
Mean	14.83600	150.4260	17.02400	2116.488

Median	13.70000	149.0000	14.07000	2040.520
Maximum	19.19000	179.3000	37.33000	2668.950
Minimum	13.09000	123.4000	3.270000	1725.580
Std. Dev.	2.549496	23.83269	13.69044	343.3210
Skewness	1.203901	0.080174	0.546354	0.744401
Kurtosis	2.792242	1.431438	1.933307	2.622659
Jarque-Bera	1.216808	0.517937	0.485801	0.491441
Probability	0.544219	0.771847	0.784350	0.782141
Sum	74.18000	752.1300	85.12000	10582.44
Sum Sq. Dev.	25.99972	2271.988	749.7131	471477.3
Observations	5	5	5	5

**Source : Auteur sur Eviews**

A la lecture de ce tableau, il se dégage qu'en moyenne le ratio de solvabilité était de 14,83%, son niveau le plus élevé était de 19,19% contre un niveau minimal de 13,09%, par ailleurs le ratio de liquidité était en moyenne de 150,42%, sa valeur maximale s'est élevée à 179% avec une valeur minimale de 123%, Le ratio de fonds propres était en moyenne de 17.02 avec un maximum de 37.33% et le minimum était de 3.27%. Il se dégage qu'en moyenne le taux de change était 2040.520%, son niveau le plus élevé était de 2668,950% contre un niveau minimal de 1725,580%. Cela montre même que les normes requises de solvabilité et de liquidité sont respectées par la Rawbank.

### B. Analyse de la corrélation

Il a ensuite été procédé à une analyse de corrélation en vue de découvrir la force de liaison ou le degré d'association entre les variables sous étude, à l'aide de la matrice de corrélation obtenue grâce à un logiciel d'analyse des données statistiques Excel. La science économique considère que lorsque deux phénomènes connaissent une évolution commune, on dit qu'ils sont faiblement ou fortement corrélés. Ce tableau forme une matrice triangulaire symétrique et reprend chacune des variables dans les colonnes et les lignes. Il reproduit ainsi deux fois les mêmes résultats, dans les deux triangles situés au-dessus et en dessous de la diagonale principale composée des chiffres 1, où sont confrontées des variables identiques.

**Tableau 3. Matrice de corrélation**

Variables	ROS	RL	ROE	TCH
ROS	1	0.643180310570	0.919827640883	-0.93610247733
RL	0.643180310570	1	0.619158444209	-0.42205392654
ROE	0.919827640883	0.6191584442095	1	0.94168405165
TCH	-0.936102477333	-0.4220539265474	0.941684051651	1

**Source : Auteur sur Eviews**

Au regard de la matrice de corrélation, on note une forte corrélation directe entre le ratio de solvabilité et de liquidité de la Rawbank (64%), le ratio de fonds propres de (91%) ; de même on note la corrélation faible et indirecte entre le ratio de solvabilité et le taux de change (93%) ; le ratio de liquidité et le taux de change de (42%).

### 3.2. Présentation des résultats du modèle de régression multiple

A ce niveau, nous allons présenter les résultats obtenus de l'estimation et enfin passer à l'interprétation.

**Tableau 4. Résultats de l'estimation**

Dependent Variable: ROS				
Method: Least Squares				
Date: 01/01/25 Time: 11:02				
Sample: 2019M01 2023M12				
Included observations: 60				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	4.136066	0.917138	4.509753	0.0000
RL	0.043937	0.004904	8.960305	0.0000
ROE	0.082641	0.021986	3.758761	0.0004
TCH	-0.008843	0.000728	12.14529	0.0000
R-squared	0.955125	Mean dependent var		14.83600
Adjusted R-squared	0.952721	S.D. dependent var		2.440072
S.E. of regression	0.530565	Akaike info criterion		1.634592
Sum squared resid	15.76396	Schwarz criterion		1.774215
Log likelihood	-45.03776	Hannan-Quinn criter.		1.689206
F-statistic	397.3002	Durbin-Watson stat		1.645694
Prob(F-statistic)	0.000000			

Source : Auteur sur Eviews

$$ROS_t = -4,13 + 0,04 RL_t + 0,08 ROE_t - 0,0088 TCH_t + \mu t$$

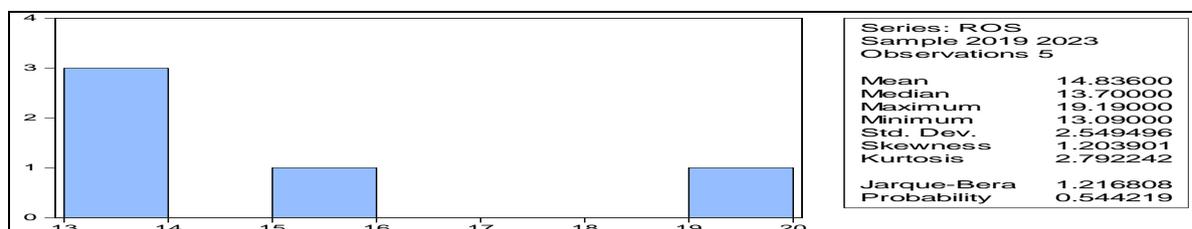
$R^2=0,9551 > R^2=0,9527 > \alpha 50\%$ . Le ratio de liquidité, le ratio de fonds propres et le taux de change expliquent mieux la solvabilité de la Rawbank, le modèle estimé est globalement bon. C'est-à-dire la gestion de la trésorerie proactive et bien structurée au sein de la banque et contribue à la stabilité financière de la Rawbank en réduisant les risques financiers et l'amélioration de la performance de la banque. Etant donné que, les probabilités critiques des coefficients estimés sont inférieures à 0.05, soit 0,0000, on rejette  $H_0$  et on accepte que  $\beta_0, \beta_1$  et  $\beta_3 \neq 0$  ce sont des vrais et bons paramètres. De même la statistique de Durbin Watson est proche de deux, ce qui implique une absence d'autocorrélation d'ordre 1, ainsi les paramètres estimés sont non biaisés.

### 3.2. Tests des hypothèses des MCO

Le modèle d'estimation en niveau est une extension de la méthode de régression linéaire, étant donné qu'il estime aussi ses estimateurs par la MCO, un ensemble des tests est nécessaire pour la fiabilité des paramètres de deux modèles estimés dans ce travail.

#### 3.2.1. Test de normalité des erreurs

Cette hypothèse postule que la variable aléatoire suit une loi normale d'espérance et de variance  $\sigma^2$ .



Source : Auteur sur Eviews

$H_0$ : les erreurs sont normalement distribuées (si  $\text{prob}_{\chi^2}$  est supérieure à 0.05, décision : acceptation de l'hypothèse nulle) ;  $H_1$ : les erreurs ne sont pas normalement distribuées (si  $\text{prob}_{\chi^2}$  est inférieure ou égale à 0.05, décision : rejet de l'hypothèse nulle). Comme la probabilité associée à Jarque-Bera est inférieure à 0.05, soit 0,5442 on accepte  $H_0$ , les erreurs ne sont normalement distribuées.

### 3.2.2. Test de linéarité

Ce test nous permet de voir si le modèle est bien spécifié, ceci est possible en Eviews 9 avec le test de Ramsey.

Ramsey RESET Test			
Equation: UNTITLED			
Specification: ROS C RL ROE TCH			
Omitted Variables: Squares of fitted values			
	Value	df	Probability
t-statistic	40.60310	55	0.5812
F-statistic	1648.612	(1, 55)	0.5812
Likelihood ratio	205.9904	1	0.4587

Source : Auteur sur Eviews

$H_0$  : le modèle est bien spécifié (si  $\text{prob}_{\chi^2}$  est supérieure à 0.05, décision : acceptation de l'hypothèse nulle) ;  $H_1$  : le modèle est mal spécifié (si  $\text{prob}_{\chi^2}$  est inférieure ou égale à 0.05, décision : rejet de l'hypothèse nulle). Comme la probabilité  $\chi^2$  est supérieure à 0.05, soit 0,5812, on accepte  $H_0$  donc le modèle est bien spécifié.

### 3.2.3. Test d'homoscédacité

Cela signifie que la variance des erreurs doit être la même pour toutes les observations et à travers le temps. Plusieurs méthodes sont proposées par Eviews pour ce test, mais dans le cadre de ce travail nous avons choisi celle de WHITE pour sa simplicité.

Heteroskedasticity Test: Breusch-Pagan-Godfrey			
F-statistic	2.516542	Prob. F(3,56)	0.0674
Obs*R-squared	7.127935	Prob. Chi-Square(3)	0.0679
Scaled explained SS	7.211132	Prob. Chi-Square(3)	0.0655

Source : Auteur sur Eviews

### 3.2.4. Test de multicollinéarité

Il y a présomption de la multicollinéarité si les variables exogènes sont corrélées entre elles, le logiciel n'ayant pas prévu le test automatique de la multicollinéarité, nous pouvons recourir au test manuel proposée par KLEIN qui consiste à comparer les t de student au coefficient de détermination. Si le coefficient de détermination est inférieur à 50 pourcents alors que les t de student sont significatifs, il y a multicollinéarité, le cas contraire nous pousse à croire son absence. Vu que notre coefficient de détermination est supérieur à 50 pourcents et que les t de student sont significatifs, nous disons qu'il y a absence de multicollinéarité entre le ratio de solvabilité le ratio de liquidité, le ratio de fonds propres et le taux de change.

## Conclusion

La stabilité financière est un objectif primordial pour toute institution bancaire, en raison de son rôle central dans la santé économique d'un pays. En effet, les banques jouent un rôle clé en tant qu'intermédiaires financiers, en facilitant le financement de l'économie et en assurant la circulation des capitaux entre épargnants et emprunteurs. Cependant, cet équilibre financier dépend largement de la capacité des banques à gérer efficacement leur trésorerie, qui consiste à maintenir un flux de liquidité suffisant pour répondre aux engagements à court terme tout en optimisant la rentabilité des fonds disponibles. Ce papier a porté sur « l'importance de la gestion de trésorerie sur la stabilité financière des banques en RDC l'importance de la gestion de trésorerie sur la stabilité financière des banques commerciales en RDC ». Pour atteindre les objectifs de l'étude et vérifier les hypothèses nous avons utilisé les méthodes suivantes : descriptive et hypothéticodéductive ainsi qu'aux techniques : documentaire et économétrique. Nous avons structuré ce papier en trois parties, la première partie de cet article s'appesantit sur le contexte international de l'évaluation de la stabilité financière une approche

conceptuelle sur la gestion de trésorerie. La deuxième partie présente la méthodologie. La troisième partie se consacre sur l'analyse de données.

Les résultats découlant de l'analyse et interprétation de données sont repris ci-dessous : A la lecture du tableau 1, il se dégage qu'en moyenne le ratio de solvabilité était de 14,83%, son niveau le plus élevé était de 19,19% contre un niveau minimal de 13,09%, par ailleurs le ratio de liquidité était en moyenne de 150,42%, sa valeur maximale s'est élevée à 179% avec une valeur minimale de 123%, Le ratio de fonds propres était en moyenne de 17.02 avec un maximum de 37.33% et le minimum était de 3.27%. Il se dégage qu'en moyenne le taux de change était 2040.520%, son niveau le plus élevé était de 2668,950% contre un niveau minimal de 1725,580%. Cela montre même que les normes requises de solvabilité et de liquidité sont respectées par la Rawbank ; les résultats du tableau 4 montre que : le ratio de liquidité, le ratio de fonds propres et le taux de change expliquent mieux la solvabilité de la Rawbank, le modèle estimé est globalement bon. C'est-à-dire la gestion de la trésorerie proactive et bien structurée au sein de la banque et contribue à la stabilité financière de la Rawbank en réduisant les risques financiers et l'amélioration de la performance de la banque.

### **Bibliographie**

- Abdelkhalek, T. et Solhi, S. « Efficience et productivité des banques commerciales marocaines : Approche non paramétrique », Working paper, in *Economic Reseach forum*, 2009.
- Brigham, E et Ehrhardt, C. *Financial managment: theory and practice*, Thomson/south-western, 2005.
- Deffains. B et Guigou. J-D, « relations de clientèle et barrière à l'entrée dans l'industrie bancaire », revue d'économie politique n°03, 1997.
- Dupont. *Stabilité financière dans les banques africaines*, Paris Presses Universitaires de France, 2019.
- Florin, A. *La nouvelle finance et la gestion des portefeuilles*, Paris, Economica, 3<sup>e</sup> édition, 2008.
- Garry, J. (Préserver la stabilité financière) Dossier économique 36 (en ligne)
- <https://www.appvizer.fr/magazine/finance-comptabilité/trésorerie/gestion-de-trésorerie>
- Tsakala, M et Konde, K. Gestion du risque de liquidité au sein des banques congolaises. Analyse empirique par le modèle de MCO, in *Revue Africaine Interdisciplinaire n° (82)*, Vol (01), Mars 2024. ISSN : 2791-1071 (en ligne), 2024.
- Tshibola, G. *Gestion de risque et crises de liquidité dans le secteur bancaire africain*, 2021.
- Weston, J.F et Brigham, F. *Gestion financière*, édition. Dryden Press, 1981.