



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,
CONTROLE & AUDIT**

**Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 7
(2012-2014)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA
FONCTION TRÉSORERIE D'UNE BANQUE :
CAS DE UBA SÉNÉGAL**

Présenté par :

Marlène Lily AJAVON

Dirigé par :

M. Hugues Oscar LOKOSSOU

Contrôleur de gestion

Enseignant associé au CESAG

Avril 2014

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

- ✓ mes parents Pierre AJAVON et Edith Stella KUWONU AJAVON pour tout leur soutien et leurs innombrables sacrifices afin que je puisse effectuer ce parcours et qui n'ont ménagé aucun effort tant matériel que spirituel pour me permettre de suivre cette formation. Trouvez à travers ce travail le couronnement de vos efforts et recevez l'expression de ma profonde gratitude ;
- ✓ mes frères Michaël et Gilles AJAVON pour leur amour et soutien ;
- ✓ Madame BA HUNDT Afiavi et sa famille pour leur soutien, leurs conseils et leur amour tout au long de mon séjour à Dakar.
- ✓ Tama, Ornella, Marie-Ange, Kemy, Josepha et Jess.

Remerciements

Mes remerciements vont à l'endroit de :

- ✓ M. Moussa YAZI, Chef du Département Banque Finance Comptabilité Contrôle Audit (BF CCA) ;
- ✓ M. Hugues Oscar LOKOSSOU, pour avoir accepté de m'encadrer et me conseiller dans la rédaction de ce mémoire et pour sa disponibilité malgré ses multitudes responsabilités ;
- ✓ M. Amadou KONATE, trésorier de UBA SENEGAL, pour son accueil, son apport et ses orientations au sein de son département ;
- ✓ tout le personnel du département trésorerie de UBA SENEGAL ;
- ✓ Tama Joëlle EDORH, pour son aide, son soutien ses conseils pour la rédaction de ce mémoire ;
- ✓ Monsieur Pierre GABIAM, pour tout son soutien et ses conseils tout au long de mon cursus ;
- ✓ toute la promotion MPACG2 2014 pour tous les moments passés ensemble ;
- ✓ toute personne, qui de loin ou de près, aurait contribué à la réalisation de ce travail.

Sigles et abréviations

ABS	: Assets Backed Securities
ALM	: Asset and Liability Management
AOA	: Afrique Orientale et Australe
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CTB	: Continental Trust Bank Limited
DAT	: Dépôt A Terme
IFACI	: Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes
MEF	: Modèle d'évaluation fonctionnelle
MLT	: Moyen et Long Terme
PCB	: Plan Comptable Bancaire
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PMI	: Petite et Moyenne Industrie
PNB	: Produit Net Bancaire
STB	: Standard Trust Bank
UBA	: United Bank of Africa
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
ZMOA	: Zone Monétaire Ouest-Africaine

Liste des tableaux et figures

❖ TABLEAUX

Tableau 1: Tableau comparatif des performances interne et externe	20
Tableau 2: Indicateurs de mesure de la performance de la fonction trésorerie.	34
Tableau 3 : Evaluation du pôle organisation	55
Tableau 4: Performance nettes du Marché Monétaire au 31/12/2013.....	58
Tableau 5: Revenus de change 31/12/2013.....	59
Tableau 6 : Volume des opérations de change.....	60
Tableau 7 : Evaluation du pôle compétence.....	62

❖ FIGURES

Figure 1 : Plan de travail	37
Figure 2 : Liquidity management	51
Figure 3 : The sales process.....	52
Figure 4 : Financial market.....	53
Figure 5 : Evolution des revenus de trésorerie.....	57
Figure 6 : Revenus de Change au 31/12/2013.....	60

Liste des annexes

Annexe 1 : Tableau de bord prospectif.....	69
Annexe 2 : Navigateur de Skandia	70
Annexe 3 : Modèle d'Evaluation Fonctionnelle.....	71
Annexe 4 : Organigramme UBA Sénégal	72
Annexe 5 : UBA GROUP TREASURY.....	73
Annexe 6 : Country treasury org. structure	74
Annexe 7 : Questionnaire d'évaluation de l'organisation de la fonction trésorerie	75
Annexe 8: Job description.....	85

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux et figures	iv
Liste des annexes	v
Table des matières	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	7
Chapitre 1 : LA FONCTION TRESORERIE BANCAIRE	9
1.1. Définition de la fonction de trésorerie	9
1.1.1. Gestion actif-passif	10
1.1.2. La vente « des produits de trésorerie »	11
1.1.3. Les opérations sur le marché boursier pour le compte de la banque	12
1.2. Les principaux objectifs de la fonction trésorerie	12
1.2.1. La gestion de liquidité ou cash management	12
1.2.2. Les opérations sur le marché financier (achat et vente de devise)	14
1.2.3. Gestion des risques financiers	14
Chapitre 2 : EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION TRESORERIE BANCAIRE	18
2.1. Notion de performance	18
2.1.1. Définition de la performance	18
2.1.2. Les critères de performance	20
2.2. Mesure et évaluation de la performance	22
2.2.1. Mesure de la performance	24
2.2.2. Evaluation de la performance	24
2.2.3. Démarches d'évaluation de la performance	27
2.3. Mesure de la performance de la fonction trésorerie	28
2.3.1. Les indicateurs de performance de la trésorerie	28
2.3.2. Modèle d'évaluation de la performance de la fonction trésorerie	31
Chapitre 3 : METHODOLOGIE, OUTILS ET PROPOSITION D'UN MODELE D'ANALYSE DE L'ETUDE	36

3.1. Plan du travail.....	36
3.2. Les outils de collecte des données.....	38
3.2.1. Les entretiens	38
3.2.2. L'observation	38
3.2.3. L'analyse documentaire	38
3.2.4. Le questionnaire (annexe 7).....	39
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	41
Chapitre 4 : PRESENTATION DE UBA SENEGAL	43
4.1. Présentation du groupe UBA.....	43
4.2. Description de UBA Sénégal	44
4.3. Organisation d'UBA Sénégal.....	46
Chapitre 5 : DESCRIPTION DE LA FONCTION TRESORERIE DE UBA SENEGAL	48
5.1. Présentation	48
5.1.1. Présentation de la fonction trésorerie du groupe UBA	48
5.1.2. Présentation de la fonction trésorerie du groupe UBA SENEGAL.....	49
5.2. Les activités.....	50
5.2.1. La gestion de la liquidité.....	50
5.2.2. Les opérations sur les marchés financiers.....	51
Chapitre 6 : ANALYSE DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION TRESORERIE DE UBA SENEGAL ET LES RECOMMANDATIONS	54
6.1. Evaluation de la performance de la fonction trésorerie de UBA SENEGAL ...	54
6.1.1. Echelle d'appréciation de la performance.....	54
6.1.2. Analyse des résultats par les pôles et les critères de performance.....	55
6.2. Recommandations	63
CONCLUSION GENERALE	67
ANNEXES	69
BIBLIOGRAPHIE	88

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Selon BAZET J.L. (2007 : 423), les profondes mutations technologiques et économiques que connaissent actuellement le monde orientent radicalement les modes de financement des entreprises. Ces dernières sont ainsi contraintes à se prémunir non seulement de l'utilisation inefficace des ressources, mais aussi des aléas conjoncturels relatifs à l'acquisition et à l'investissement des capitaux. Cette situation s'est surtout révélée avec la crise économique et financière dans laquelle le monde est entré vers la fin de l'année 2007, et qui a entraîné de grosses difficultés financières pour de nombreuses entreprises.

La prise de conscience que la défaillance de la plupart de ces grandes entreprises était essentiellement imputable aux situations de liquidité. Ceci a rendu pertinente la nécessité de mobiliser de façon efficiente les capitaux pour le financement des institutions, et celle de maîtriser leur flux de trésorerie. Il devient donc indispensable de contrôler le fonctionnement de la trésorerie au cours d'un exercice comptable.

La gestion de la trésorerie ne se limite pas seulement aux encaissements et aux décaissements. S'il est facile de recevoir ou d'encaisser, il est difficile de gérer la trésorerie de manière à éviter l'insatisfaction des tiers, et de l'optimiser, dans un sens de sécurité et de rentabilité, de s'assurer de la bonne application des conditions bancaires : jours de valeur, frais appliqués sur flux de trésorerie.

Le concept de performance intègre plusieurs notions ; comme par exemple la notion d'efficacité qui conduit à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné. Nous avons aussi la notion d'efficience, les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie. Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût. La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative.

La performance renvoie donc à la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformément à des objectifs fixés préalablement en minimisant (ou en rentabilisant) le coût des ressources et des processus mis en œuvre. Elle constitue également le critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise puisqu'elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques. Le plus souvent, les objectifs de performance précèdent la stratégie, mais la stratégie peut parfois précéder les objectifs de

performance. L'évaluation de la performance est une fonction essentielle au sein de toute organisation.

Pour que la fonction trésorerie soit performante, il faut qu'il y ait une gestion efficace et efficiente de cette fonction. Ce qui consiste alors à prévoir, contrôler et maîtriser la dimension et la date des exigibilités et celles des disponibilités spontanées résultant du fonctionnement de l'entreprise, et, à se procurer en temps voulu et au moindre coût les disponibilités complémentaires qui sont éventuellement nécessaires.

Les banques représentent un maillon essentiel du système monétaire national et international. Elles facilitent les aspects financiers des échanges physiques de biens et services entre les différentes entités, organismes ou Etats à travers le monde. Ce rôle important que jouent les banques en plus de leur vocation de collecte de fonds et d'octroi de crédit oblige à s'interroger non seulement sur les systèmes de contrôle interne mais surtout sur les outils utilisés dans la gestion de la trésorerie dans les institutions bancaires. La preuve en est que la panique engendrée par l'affaire « KERVIEL¹ » au sein des staffs des différentes banques à travers le monde est à la hauteur des pertes subies par la Société Générale.

Il faut souligner que dans les entreprises autres que les banques, le trésorier s'évertue à gérer l'entrée de la liquidité et à en contrôler et minimiser la sortie, dans le secteur bancaire la définition de ce rôle diffère dans un certain sens. Dans ce cas de figure, il est question de savoir opérer une distinction entre les dépôts de la clientèle et les autres disponibilités.

Au cours des dernières décennies, le développement rapide du système financier a donné naissance à des activités et des instruments financiers de plus en plus diversifiés et complexes. Dans le cadre de ce processus, les évolutions du secteur financier semblent avoir joué un rôle croissant dans la configuration et parfois l'amplification des fluctuations macroéconomiques.

¹ Jérôme Kerviel, un opérateur de marché français, salarié de la Société générale, il a été jugé responsable, à hauteur de 4,82 milliards d'euros, des pertes de la Société générale découvertes en janvier 2008, celles-ci résultant de ses prises de positions sur des contrats à terme sur indices d'actions s'élevant à cette époque à environ 50 milliards d'euros. Aucune banque n'est à l'abri de la contagion financière que pourrait entraîner ce scandale.

Les préoccupations relatives au système financier mettent en évidence la nécessité de prendre des mesures dans les domaines de la réglementation prudentielle, de la comptabilité, de la mesure du risque ou de la politique monétaire afin de renforcer le système financier et la stabilité macroéconomique. Ces mesures consistent à mesurer la performance des entreprises par leurs différentes fonctions, ce que plusieurs entreprises ne font pas notamment les entreprises africaines.

En tenant compte de ce contexte, nous nous intéresserons essentiellement à un domaine spécifique où la stabilité financière est indispensable, à savoir la fonction trésorerie des banques spécialement celle de UBA SENEGAL.

L'absence d'analyse de performance au sein de la banque pose des problèmes d'atteinte des objectifs fixés par la trésorerie en l'occurrence des problèmes d'illiquidité.

UBA SENEGAL étant une banque jeune sur le marché sénégalais et face à dix-sept (17) banques a besoin d'évaluation régulière afin d'analyser sa stratégie de trésorerie pour faire face aux besoins de sa clientèle et aux problèmes liés à ses activités.

Une approche d'évaluation de la performance sera développée afin d'analyser les fonctions, objectifs et compétences de la fonction trésorerie de UBA SENEGAL et permettra de tirer des conclusions.

La fonction trésorerie devient par conséquent complexe et appelle à la mise en place et à l'utilisation optimale de moyens dont la performance sera à la hauteur des difficultés soulevées par les exigences qu'impose l'environnement financier local et international.

Les facteurs susceptibles de perturber le fonctionnement de la trésorerie sont de plusieurs ordres :

- la mauvaise utilisation des outils de trésorerie ;
- le non-respect des ratios réglementaires ;
- l'absence de liquidité.

Les conséquences qui découlent de ces dysfonctionnements sont :

- la perte d'opportunité de gain ;
- le recours à des taux de prêts élevés ;
- le risque de non satisfaction de la clientèle ;
- le non-respect des règles de prudence.

Face à ces difficultés, certaines mesures peuvent être prises à savoir :

- la mise en œuvre d'une meilleure politique de gestion et de planification ;
- l'élaboration d'un budget de trésorerie ;
- l'introduction de méthode de simulations et de prévisions des risques de liquidité.

Parmi ces solutions, la stratégie d'évaluation de la performance de la fonction trésorerie nous paraît plus pertinente, plus adéquate et plus efficace, car elle contribuera à rendre la fonction trésorerie optimale.

Cependant, une question principale se pose, comment déterminer la performance de la fonction trésorerie afin de pouvoir procéder à son évaluation ?

En d'autres termes :

- quels sont les objectifs et mesure de la performance de la fonction trésorerie ?
- quels sont les déterminants de la performance de la fonction trésorerie ?
- Quels sont critères d'évaluation de la performance dans le contexte bancaire particulièrement à UBA ?

Notre thème intitulé « Evaluation de la performance de la fonction trésorerie : cas de UBA SENEGAL » répondra à toutes ces questions.

Notre objectif principal est d'évaluer la performance de la fonction trésorerie de UBA SENEGAL.

De cet objectif principal découlent les objectifs spécifiques suivants :

- définir la notion de la fonction trésorerie ;
- déterminer les facteurs de la performance de la fonction trésorerie;

- mesurer la performance de la fonction trésorerie;
- donner des recommandations pour améliorer la performance de la fonction trésorerie.

Notre étude est d'un intérêt capital pour :

- UBA afin de performer sa trésorerie en aidant tous ses acteurs à prendre conscience de leur rôle dans la banque et à améliorer la gestion de la trésorerie ;
- les partenaires de l'entreprise afin de prendre conscience sur le retour sur investissement dans les fonds qu'ils ont engagés pour qu'ils aient une vision détaillée de leur investissement ;
- les étudiants afin de leur donner des idées sur le fonctionnement de la trésorerie ainsi que la performance de celle-ci.

Notre étude s'articule autour de deux grandes parties. Dans la première partie, nous présenterons une approche théorique de la trésorerie bancaire, la performance et sur la démarche d'évaluation de la performance.

Ensuite dans la deuxième partie, nous procéderons à la présentation de la fonction trésorerie de UBA SENEGAL. Ainsi, nous analyserons les différentes anomalies relevées dans la fonction trésorerie de la banque ceci dans le but de proposer des mesures afin qu'elle soit performante.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

La trésorerie joue un rôle très important dans toute entreprise et sa gestion repose avant tout sur le respect d'un certain nombre de valeurs essentielles et l'application de bonnes pratiques en la matière. Certaines entreprises consacrent tout un département pour cette fonction et c'est ce que nous remarquons souvent dans les banques. Nous découvrirons aussi que la trésorerie de la banque diffère de celle des autres entreprises.

L'évaluation de la performance de la fonction trésorerie aidera la banque à analyser l'atteinte de ses objectifs par rapport à sa stratégie et aux coûts engendrés et ainsi d'y apporter des améliorations.

Cette partie théorique de ce mémoire sera consacrée à la revue de littérature. Nous verrons ainsi la définition des différents auteurs sur la fonction trésorerie d'une banque et leur point de vue et différentes manières d'évaluer sa performance.

Notre étude sera subdivisée en trois chapitres :

- la fonction trésorerie bancaire ;
- l'évaluation de la performance de la fonction trésorerie ;
- et la méthodologie de recherche.

Chapitre 1 : LA FONCTION TRESORERIE BANCAIRE

La trésorerie dans une banque est constituée des ressources dont la banque a besoin pour accorder les crédits. Elle peut être aussi constituée de l'excédent des dépôts qu'elle collecte, afin de le placer sur le marché monétaire ou de le prêter à ses clients. La tâche du trésorier est la gestion des liquidités de telle sorte qu'une fois ses engagements honorés, il devra placer les excédents ou combler les déficits dégagés. Le plus souvent, l'accent est mis sur difficultés qui résultent d'un solde insuffisant. Mais il ne faut pas passer sous silence les excédents oisifs de liquidités. Les deux situations sont coûteuses pour le trésorier. Le déficit engendre un coût réel alors que l'excédent oisif apporte un coût d'opportunité. Les moyens pratiques d'optimisation de l'encaisse visent essentiellement l'accélération des encaissements et la réduction des fonds oisifs. Leur mise en œuvre repose sur des prévisions à très court terme. L'efficacité des prévisions dépend avant tout de la collecte de l'information. L'efficacité du gestionnaire de la trésorerie dépend aussi bien de ses connaissances en matière de gestion de trésorerie bancaire et de sa capacité de négociation que de ses relations avec l'environnement financier de la banque (marché financier).

Qu'est-ce-que la fonction trésorerie ? Quelles sont ses composantes ? Quels sont ses objectifs ?

La plupart des banques ont un département consacré à la gestion de trésorerie et au soutien des besoins de leurs clients dans ce domaine, on parle alors de fonction trésorerie. Ainsi les grandes banques avaient la mainmise sur la fourniture de produits et de services de trésorerie. Cependant, les petites banques de plus en plus se lancent dans l'expansion de leur fonction trésorerie, en raison de l'opportunité offerte par l'environnement économique récent. Cette expansion est aussi due au nombre croissant de professionnels expérimentés en gestion de trésorerie.

Dans un ce chapitre, nous allons d'abord définir la fonction trésorerie, ensuite nous aborderons l'aspect comptable de la trésorerie bancaire et enfin nous analyserons les objectifs de cette fonction.

1.1. Définition de la fonction de trésorerie

La fonction trésorerie d'une banque fait référence au département responsable entre autre d' une large gamme de services de trading, de gestion des risques, de vente, de

structuration, de financement, d'analyses et de stratégies de marché de transactions liées aux marchés des changes/devises ou des matières premières (Etudier.com, 2010 : 10).

Le département trésorerie comprend trois (3) principales fonctions :

- la gestion actif-passif, ou ALM (Asset and Liability Management) ;
- la vente de produits de trésorerie flexibles et rentables pour répondre aux exigences de ses clients (Fonction Sales) ;
- les opérations sur les marchés boursiers.

1.1.1. Gestion actif-passif

La gestion actif-passif, aussi dénommée par son acronyme anglais ALM (Asset and Liability Management), est une pratique développée par les institutions financières anglo-saxonnes à partir des années 1970² à la croisée des chemins de la gestion des risques et du pilotage stratégique (ADAM, 2007 : 6). Elle consiste à analyser la situation du bilan³ et son évolution probable sur un horizon de planification, en fonction de variables vis-à-vis desquelles elle précise des anticipations (taux d'intérêt, développement commercial, indicateurs macro-économiques et autres variables de marché).

Elle a pour objectif d'estimer et piloter l'équilibre entre les ressources et les emplois au regard des risques pris par l'établissement sous contrainte d'un niveau de rentabilité et d'un cadre réglementaire précis et variable selon les pays. Elle analyse systématiquement le risque de liquidité et le risque de taux, et s'assure du respect des ratios imposés par les régulateurs domestiques et internationaux. Elle a pour cela besoin de comprendre les comportements de la clientèle, afin de les modéliser et d'en évaluer les impacts au travers de simulations qui lui permettent alors de décider de mettre en place des opérations de couverture contre les risques identifiés» (Gestion actif-passif, 2014).

² Elle s'est généralisée dans les banques à partir de la fin des années 1980, concomitamment à la création de l'OTS en 1989, désormais chargée de superviser les savings and loans, dont un grand nombre avait fait faillite lors de la crise éponyme au cours des années 1980.

³ Bilan au sens large, c'est-à-dire en prenant en compte les opérations figurant au bilan et au hors-bilan, et notamment les dérivés, les engagements de financement et de garantie ainsi que l'épargne financière ou conservation pour compte de tiers

La gestion actif-passif est au centre des préoccupations des directions financières des banques, des institutions financières et des compagnies d'assurances car elle permet d'évaluer les risques financiers et d'essayer de les maîtriser. Sa pratique et son degré de sophistication varient significativement d'un établissement à un autre, dans la mesure où les contraintes réglementaires n'obligent qu'à un suivi basique des différents risques.

En résumé, ALM consiste à placer de la manière la plus optimale possible les excédents de liquidités de la banque tout en respectant les normes réglementaires mais aussi en assurant le non dénouement de tous les engagements vis-à-vis des tiers.

1.1.2. La vente des produits de trésorerie

La vente des produits de trésorerie fait référence aux diverses activités relatives à l'achat et à la vente de titres ou d'autres instruments financiers pour le compte des clients de la banque.

Sur le marché monétaire, les trésoriers achètent et vendent des produits financiers principalement pour faciliter l'investissement et les activités de leurs clients dans le but de faire profit (Banque, 2014).

Les produits de la trésorerie sont essentiellement:

- achats et ventes de devises
- DAT ; dépôt à terme (la trésorerie est en charge de la détermination des conditions de ces DAT : taux, durées...);
- Les produits dérivés ; il s'agit là d'outils de la finance moderne qui permettent aux clients et à la banque de se prémunir contre toute évolution adverse du cours d'un actif (ex : options, forwards...);
- Les Assets Backed Securities (ABS) ; produits structurés fabriqués à partir d'actifs sous-jacents, essentiellement les Bons et Obligations du Trésor et permettant d'offrir à la clientèle des conditions plus intéressantes que celles existant traditionnellement.

1.1.3. Les opérations sur le marché boursier pour le compte de la banque

Les opérations sur le marché des changes sont des échanges de devises effectués par une banque sur le marché de change pour son propre compte.

Cette action consiste essentiellement à prendre position (achats et ventes) sur les marchés financiers dans le but de faire un gain. Le trésorier achète une devise à un prix bas et le revend à un prix élevé ou vice versa (Rôle des marchés financiers- Banques, 2012).

L'activité de trading requière une certaine connaissance des marchés financiers (analyse fondamentale, analyse technique, notion d'économie...).

1.2. Les principaux objectifs de la fonction trésorerie

Dans le domaine bancaire, la fonction trésorerie va au-delà du simple suivi de l'encaisse. Ses objectifs sont de maximiser les produits générés par les placements et de minimiser les ressources tout en contrôlant les risques. Il lui revient alors :

- de gérer la liquidité ;
- d'effectuer des opérations sur les marchés financiers ;
- et de gérer les risques financiers.

1.2.1. La gestion de liquidité ou cash management

La liquidité bancaire est généralement considérée comme étant « la capacité à faire face à ses obligations de trésorerie suivant leur échéance » et est définie de deux façons selon le Forum conjoint (2004). La littérature bancaire a tout d'abord retenu une définition étroite de la liquidité, également appelée « liquidité de financement ». Cette notion recouvre la liquidité (c'est-à-dire les espèces ou les actifs susceptibles d'être convertis rapidement en espèces et détenus à cet effet) nécessaire pour satisfaire les demandes de retrait de fonds à court terme émanant des contreparties ou pour couvrir leurs opérations. Cette dimension de la liquidité est vraisemblablement prédominante dans le cadre de l'activité de transformation telle qu'elle est traditionnellement pratiquée par les banques (VALLA & TIESSET, 2006 : 94).

En tant qu'intermédiaires financiers, les banques collectent les dépôts du public et les mettent à la disposition de leurs clients ; elles font alors de la transformation. Cela entraîne un déséquilibre qui vient du fait que les dépôts sont à court terme et les prêts à moyen et long terme la plupart du temps. Ceci va avoir une conséquence importante sur la gestion du bilan bancaire.

Le trésorier de la banque se trouve donc en permanence devant une situation où son passif s'écoule à un rythme plus rapide que ses actifs. Il est donc à la recherche de financement. On parle de "refinancement" dans la mesure où chaque actif, au cours de sa vie, va potentiellement devoir être financé plusieurs fois (La liquidité bancaire, 2014).

Cette contrainte sur la liquidité bancaire peut très vite se transformer en crise de solvabilité pour la banque. En effet, si une banque se trouve de manière imprévue à devoir faire face à une demande de remboursements accrue, elle va devoir liquider dans l'urgence et donc dans de mauvaises conditions des actifs. Réciproquement, une croissance non planifiée de ses actifs peut également mettre la banque en difficulté lors du refinancement de ceux-ci, si par exemple les conditions de marché ont changé entre-temps (La liquidité bancaire, 2014).

En gestion financière d'entreprise, il est préconisé de faire en sorte que chaque classe d'actif, triés par maturité, soit financée par du passif d'au moins aussi long terme, et même si possible par du passif de plus long terme. Le directeur financier peut ainsi « tableer » sur la réalisation de chaque actif en même temps voire avant que le passif correspondant ne devienne exigible. Or, le banquier pratique quotidiennement exactement l'inverse : il finance des actifs de moyen-long terme, les créances, par du passif de très court terme puisqu'il est exigible immédiatement : les dépôts à vue de la clientèle.

Car, en effet, la liquidité bancaire est étroitement liée à la liquidité du marché, qui désigne la possibilité de trouver facilement pour un actif financier donné une contrepartie à l'achat ou la vente, et ce de telle sorte que la transaction puisse se faire sans impact significatif sur le prix.

La gestion de la liquidité bancaire nécessite donc à la fois une bonne maîtrise des caractéristiques des différents éléments de bilan et aussi une connaissance approfondie des

instruments du marché des taux, en particulier de sa composante à court-moyen terme, le marché monétaire.

La gestion de la liquidité bancaire constitue un élément important de la gestion actif-passif (ALM, Asset & Liability Management).

1.2.2. Les opérations sur le marché financier (achat et vente de devise)

Le marché financier est un lieu sur lequel s'opèrent des transactions entre des acheteurs et des vendeurs et où se négocient des instruments financiers. Le domaine de la finance englobe des marchés aux fonctions diverses. Au sens large, les marchés financiers désignent des marchés où peuvent être émises, achetées ou vendues des valeurs mobilières de toute nature.

Les opérations sont faites pour le compte de la banque (opérations interbancaires), pour le compte des clients. Les banques achètent et vendent des devises et empruntent sur le marché interbancaire pour combler le déficit de ressource ou placer les excédents de ressources.

Selon FLEURIET & SIMON (2000 :207), elles sont des intermédiaires financiers qui assurent un ou plusieurs services d'investissement:

- la réception et la transmission des ordres pour le compte de tiers ;
- l'exécution des ordres pour le compte de tiers ;
- la négociation pour compte propre ;
- la gestion de portefeuille pour le compte de tiers ;
- la prise ferme ;
- le placement.

1.2.3. Gestion des risques financiers

POSSIN & BESSON (2005 :23) définissent le risque comme « un évènement éventuel dont la survenance réelle est susceptible de provoquer un dommage non négligeable à l'organisation.

Cependant l'IFACI (Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes) (HAMZAOUI, 2005 :98) reprend une définition qui incite à prendre des mesures pour sa maîtrise. Selon cette institution, le risque « est un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

Les risques constituent une menace pour la création de valeur de tous les niveaux dans l'entreprise. Pour cette raison, il est impératif de pouvoir les détecter et les appréhender, les mesurer et les maîtriser.

Il existe plusieurs types de risques en fonction de l'activité d'une entreprise qui seront présentés ci-après.

➤ **Gestion du risque de liquidité**

Le risque de liquidité est le premier risque majeur de la banque. Selon CALVET (2002 :120-121), « le risque, pour un établissement de crédit, c'est d'être dans l'incapacité de rembourser ses dettes à court terme, tout particulièrement ses dettes à vues (dépôts à vue et emprunts interbancaires au jour le jour), parce que les actifs détenus seraient à plus long terme et/ou ne seraient pas susceptibles d'être cédés sur un marché ».

Selon VERNIMMEN (2000 : 32), ce risque peut aussi être l'impossibilité à un moment donné de faire face à des échéances de trésorerie. En effet, les banques reçoivent des dépôts à courts terme de leurs clients et font des prêts à moyen et long terme. Il peut donc se créer un décalage entre les sommes prêtées et les sommes disponibles, ces dernières peuvent être insuffisantes. Dans ce cas, on parle de manque de liquidités.

Les premiers symptômes d'une crise de liquidité affectant le système bancaire se manifestent généralement par un déficit de liquidité dans le bilan d'une banque. Le risque de liquidité, s'il se concrétise dans le cas d'un établissement qualifié de « systémique », peut entraîner un phénomène de contagion et mettre en danger la stabilité macroéconomique et financière. Les phénomènes de contagion ont été décrits dans le cadre de la surveillance mutuelle sur le marché monétaire, de la liquidation des dépôts interbancaires en réponse à des retraits imprévus de dépôts ou d'une insuffisance de réserves anticipées ou encore de sélection adverse dans les prêts interbancaires lorsque la solvabilité des emprunteurs sur ce marché n'est pas connue.

La gestion de la liquidité se fait habituellement à travers les avoirs de la banque, à moyen terme, elle se fait aussi à travers la structure des dettes. Il faut analyser l'historique de la trésorerie, la situation courante et les prévisions afin de réduire ses besoins de financement ou pour obtenir des fonds supplémentaires.

Anticiper les événements futurs est une essentielle de la planification des liquidités et de la gestion des risques. Une banque doit estimer de façon régulière ses cash-flows prévisionnels.

➤ **Gestion des risques de change**

Le risque de change c'est le risque qu'une position en devise soit réévaluée à la baisse à cause d'une fluctuation des taux de change. Par exemple, le fait de se faire payer en Europe, à terme, en dollars, peut, selon le cours euro-dollar, faire évoluer la valeur de la créance éventuellement accordée à un client américain. Ce risque s'accroît de plus en plus compte tenu de la libération des échanges à l'échelle mondiale.

Pour se prémunir efficacement contre ce risque, il existe des mécanismes de fixation (couverture à terme) ou d'anticipation (technique des options) des cours des devises concernées.

➤ **Gestion des risques de contrepartie**

En dehors des trois (3) critères classiques qui motivent le choix du trésorier (rentabilité, sécurité et liquidité), selon CHOINEL & ROUYER (2002 :77) il convient de tenir compte également du risque de contrepartie qui devient aussi fondamental.

Ce risque intervient lorsqu'il y a une défaillance des contreparties (emprunteurs, la contrepartie d'une opération de change); d'où l'importance pour les banques de sélectionner leurs clients emprunteurs et d'avoir recours à des méthodes de scoring interne, demandées par les accords de Bâle II.

La prévision et la rigueur dans le suivi des mouvements de liquidité en date de valeur permettent d'éviter ce risque mais aussi une bonne analyse de crédit.

➤ **Gestion des risques de taux d'intérêt**

Le risque de taux, appelé aussi "risque de taux d'intérêt", d'un actif financier (respectivement passif financier) est causé par une évolution défavorable de la marge de la banque suite à une évolution des taux d'intérêts du marché.

Une gestion du risque de taux d'intérêt exige l'application de quatre éléments fondamentaux dans la gestion des créances, dettes et instruments du hors-bilan:

- un suivi approprié de la part du conseil d'administration et de la direction générale ;
- des politiques et procédures adéquates de gestion du risque;
- des fonctions appropriées de mesure, de surveillance et de contrôle du risque;
- des contrôles internes exhaustifs et audits indépendants.

L'application de ces divers éléments dépend de la complexité et de la nature des portefeuilles et activités de la banque ainsi que de son niveau de risque; il en résulte que la gamme des pratiques considérées comme adéquates est très large⁴.

Ce chapitre nous a permis de mieux cerner l'organisation de la fonction trésorerie et ses activités et son importance pour la banque. En résumé, le rôle du trésorier est de gérer la liquidité et les risques liés aux opérations de trésorerie et aussi d'effectuer des opérations sur les marchés financiers.

Pour bien mener cette mission, il est important d'élaborer une stratégie de gestion pour atteindre les objectifs fixés et aussi minimiser les coûts engendrés par la trésorerie. Ainsi une évaluation de la performance de la fonction trésorerie s'avère nécessaire et importante pour la banque.

⁴ Le risque de taux d'intérêt encouru par les banques, proposition soumise à consultation du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, avril 1993.

Chapitre 2 : EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION TRESORERIE BANCAIRE

L'évaluation consiste en la réalisation de mesures qui permettent de déterminer si une fonction est performante ou pas et les actions de correction et d'amélioration à mener. La performance occupe une place centrale dans les activités bancaires. Elle est souvent utilisée comme moyen de contrôle des différents départements.

Néanmoins, ce concept suscite de nombreuses interrogations sur la définition d'une organisation performante à savoir :

- est-ce celle qui réalise de bons profits ?
- ou celle qui résiste aux changements dimensionnels ?
- ou celle qui préserve l'emploi, qui épargne l'environnement ?

Cet ensemble d'interrogations montre que la notion de performance est multidimensionnelle, ce qui pose la question de sa définition et celles de ses composantes ce qui nous amènera à savoir comment l'évaluer.

2.1. Notion de performance

2.1.1. Définition de la performance

Associée souvent au sport, la notion de performance a été introduite dans le vocabulaire de la gestion avec le développement de la concurrence. La performance est fondamentale, multidimensionnelle et en pleine évolution dans le domaine du contrôle de gestion. La performance regroupe plusieurs composantes et dépend du contexte d'appréciation. C'est pourquoi SAUCIER (2002: 84) note que: «la notion de performance doit donc, elle aussi, être précisée à chaque fois que l'on veut l'utiliser». Ce qui est performant dans une situation donnée, caractérisée par des objectifs bien définis, peut ne pas l'être dans une autre situation, caractérisée par d'autres objectifs. La performance dépend aussi des objectifs déclinés par les responsables de l'entreprise.

Selon BOISVERT (1995 : 35), la performance est définie comme un résultat remarquable hors du commun, optimal. On envisage la performance à postériori comme un fait accompli et à priori comme un objectif à atteindre.

Elle est définie aussi par Pierre comme « la réponse au besoin en terme de qualité, de coût et de temps » (VOYER, 1999 :64).

De part ces définitions, la performance est la réalisation des objectifs dans un délai court et à moindre coût. Il ne s'agit pas de minimiser les coûts ni de maximiser la valeur produite (réponse aux attentes) mais d'optimiser le rapport entre les deux.

Selon les différents acteurs (clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds) et en fonction de leurs objectifs, l'on distingue deux types de performance : la performance externe et la performance interne.

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle est principalement tournée vers les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur.

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation. Ce sont les managers de l'organisation, les responsables de cette performance. Ils s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Tableau 1 : Tableau comparatif des performances interne et externe

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat, présent ou futur	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision
Génère l'analyse financière des grands équilibres	Aboutit à la définition des variables d'action
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but

Sources : DORIATH & GOUJET (2011 :36)

Dans le cadre de notre étude, nous allons nous intéresser à la performance interne de l'organisation et plus précisément à celle de la fonction trésorerie.

2.1.2. Les critères de performance

La complexité de la définition de la performance justifie la diversité de ses composantes. Les plus courantes sont l'efficacité, l'efficience, l'économie, l'équité et la pertinence.

➤ L'efficacité

L'efficacité est généralement définie comme l'atteinte des objectifs fixés. Selon LÖNING H (2008 :6), c'est « la capacité à atteindre l'objectif, c'est-à-dire à atteindre un résultat conforme à l'objectif ». Ceci suppose d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré et doit donc donner lieu à l'élaboration d'indicateurs. Elle indique à quel point l'objectif est atteint. C'est l'articulation entre les résultats et les objectifs. Le ratio suivant est proposé par VOYER (1999 :113) pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés :

Efficacité = Outputs réalisés (objectifs atteints) / Outputs visés (objectifs établis)

➤ **L'efficience**

Etre efficient, c'est faire le mieux possible avec peu de ressources et selon des critères prédéterminés. Être efficient d'après DESREUMAUX (2009 : 48) c'est «atteindre un objectif donné en minimisant les ressources engagées». La notion d'efficience mesure les moyens engagés, la rentabilité des ressources mobilisées pour arriver au résultat. C'est pourquoi GIRAUD (2009 :61) affirment que : « l'efficience consiste à optimiser le niveau de moyens engagés pour produire un résultat, en évitant les gaspillages ou les surconsommations de ressources». L'efficience se présente alors comme l'articulation entre les moyens ou les coûts engendrés et les résultats.

En somme, rechercher l'efficience c'est faire « plus » selon les indicateurs fixés, alors que rechercher l'efficacité c'est trouver les «bons» indicateurs pour faire « mieux ».

➤ **L'économie**

Pour BOUQUIN (2008), l'économie consiste à se procurer les ressources nécessaires à moindre coût en quantité et en qualité conformes aux normes établies, moment et lieu opportuns.

➤ **La pertinence**

La relation entre moyens et objectifs doit être la pertinence c'est-à-dire que les moyens utilisés doivent être les outils nécessaires pour atteindre les objectifs. Autrement, la pertinence c'est l'articulation entre les objectifs et les ressources.

➤ **L'effectivité**

Elle se rapporte au niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu; il s'agit de vérifier à ce niveau si les réalisations sont en adéquation avec les prévisions. Elle est définie par les campus numériques, étant « le premier élément d'évaluation, comme la proportion d'objectifs atteints par rapport aux objectifs visés » (VAN DER MAREN, 1999 : 2).

➤ **L'équité**

D'après Larousse, l'équité est la qualité consistant à attribuer à chacun ce qui lui est dû par référence aux principes de la justice naturelle. Selon cette dimension de la performance, la banque doit répondre aux attentes et aux besoins de chaque département afin d'éviter la discrimination et les conflits d'intérêts. Ainsi, PESQUEUX (2002 :152) affirme que « l'équité dans toute l'organisation favorise le respect et la cohésion sociale ».

2.2. Mesure et évaluation de la performance

La notion de mesure est très importante en gestion. La mesure peut être relative mais reste indispensable à toute action de pilotage car elle constitue une évaluation qui permet de voir les évolutions et d'établir les écarts par rapport à un objectif et/ou d'autres repères dans une logique de comparaison. La mesure est une manière « d'objectiver » la réalité pour procéder ensuite à un diagnostic de celle-ci et engager des actions nécessitant des ressources.

Les banques pour faire face à la concurrence se doivent d'être performantes. Elle passe par tous les départements qui les composent en l'occurrence celui de la trésorerie.

2.2.1. Mesure de la performance

Mesurer la performance d'une entreprise consiste à évaluer qualitativement et quantitativement son activité. Elle se mesure par la satisfaction des clients, la conformité des produits, l'efficacité des processus et la mobilisation des salariés. Traditionnellement, il s'agit de savoir si un service a su créer ou est en mesure de créer, sur un horizon déterminé, de la valeur.

Pour déterminer aisément la contribution de la fonction trésorerie dans la performance bancaire, il convient de la mesurer. Cette mesure passe par l'utilisation des indicateurs et est comparée à un référentiel existant. La mesure de la performance est définie par MAHE (1998 :318) comme : « une mesure ex-post des résultats obtenus ».

L'objectif principal de la mesure de la performance est d'influencer les comportements. La mesure de la performance répond à deux principaux objectifs.

➤ **Informers les managers**

La mesure de la performance assure avant tout une fonction sur le plan cognitif, dans la mesure où elle va restructurer le schéma de représentation à partir duquel les managers agissent. Elle oriente les comportements en leur donnant une direction, un cap. Elle informe les managers en charge des entités des choix stratégiques opérés au niveau global du groupe dans lequel ils s'insèrent.

➤ **Inciter les managers**

La mesure de la performance joue également un rôle dans une perspective d'incitation. Il ne s'agit plus de définir le cap mais de dynamiser les comportements dans cette direction. Cette incitation passe par :

- la mise en place d'une négociation entre le manager et le niveau hiérarchique ;
- et la mise en place d'un système de sanctions/récompenses indexée sur la performance ainsi définie.

En effet, à notre sens, en apprenant à identifier les menaces et les opportunités par la mesure, les managers ont davantage de perspectives pour agir, et apprendre à réduire les premières pour exploiter les secondes. La mise en place de règles de bonnes pratiques fondées sur l'expérience constitue une source d'apprentissage riche pour l'organisation, et le secteur.

Un système de mesure de la performance peut être considéré comme un portefeuille de mesures permettant de délivrer une évaluation équilibrée de la performance de l'organisation, c'est-à-dire pondérée de tous les éléments le constituant. Plus précisément, il s'agit d'un système qui permet de prendre des décisions et de mener des actions avisées à la lumière de l'efficacité et l'efficacités des actions passées, grâce à l'acquisition, la vérification, le tri, l'analyse, l'interprétation, et la diffusion des données appropriées. Il s'agit donc d'un outil d'aide à la décision pour les gestionnaires (L'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives, 2012).

Traditionnellement, les indicateurs sont des variables construites pour caractériser la réalisation d'un processus, qui permettent d'établir des objectifs précis et d'en vérifier

l'atteinte. A ce titre, les systèmes de mesure de la performance sont liés à l'élaboration de la stratégie de l'organisation.

Divers modèles sont proposés pour aider les gestionnaires à mettre en place les indicateurs appropriés et réalisables, comme le Balanced Scorecard de Kaplan and Norton.

2.2.2. Evaluation de la performance

La complexité actuelle du management requiert du dirigeant d'entreprise un contrôle de la performance sous plusieurs angles simultanément. C'est pourquoi l'évaluation de la performance d'une entreprise nécessite la définition de critères prenant en compte ce que les différentes parties prenantes (actionnaires, clients, salariés et société civile essentiellement) attendent de l'entreprise (MAGAKIAN, 2007 :202).

L'une des fonctions du management est donc de concilier des critères de performance afin d'évaluer la performance de l'entreprise. Ainsi plusieurs modèles ont été établis pour procéder à cette évaluation. Nous allons en analyser quelques-uns comme le tableau de bord prospectif, le navigateur de Skandia et le modèle d'évaluation fonctionnel.

➤ Le tableau de bord prospectif (balanced scorecard)

Le Tableau de Bord Prospectif (annexe 1) est un outil de management stratégique. Un tableau de bord est un outil d'évaluation de l'organisation d'une entreprise ou d'une institution constitué de plusieurs indicateurs de sa performance à des moments donnés ou sur des périodes données. C'est un échantillon réduit d'indicateurs⁵ permettant à un gestionnaire de suivre l'évolution des résultats, les écarts par rapport à des valeurs de référence (objectifs fixés, normes internes ou externes, références statistiques), le plus possible en temps réel, en se concentrant sur ceux qu'il considère comme les plus significatifs.

En adoptant une démarche inductive, Kaplan et Norton (1992) ont construit un tableau de bord d'un genre nouveau, destiné à relier les performances élémentaires d'une entreprise à

⁵ Un indicateur est un paramètre ou une combinaison de paramètres qui représente l'état ou l'évolution d'un système, il est choisi en fonction des leviers d'action qui seront utilisés pour prendre d'éventuelles mesures correctives et donc en fonction de décisions à prendre dans le futur.

la stratégie de la firme. Celui-ci permet de traduire la mission, les objectifs et les stratégies de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance. Il constitue la base d'un système de définition, de communication, de mise en œuvre, de pilotage de la stratégie globale, ainsi que de mesure de la performance de l'entreprise. Tous les objectifs sont reliés par des liens de cause à effet. Dans sa forme classique, il se compose de 4 axes : financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel. Les objectifs, stratégies et indicateurs y sont classés.

Chacun œuvre à son niveau pour atteindre les objectifs fixés et est focalisé sur la poursuite de la mission de son organisation. Les indicateurs du Tableau de Bord Prospectif permettent de quantifier et mesurer les objectifs et stratégies. Il génère un gain en cohérence en éliminant l'ambiguïté et la confusion.

A la base, cet outil a été conçu pour les entreprises commerciales. Nous retrouvons, classés par ordre d'importance, les axes suivants :

- l'axe financier vise à maximiser la valeur (rendement) pour les actionnaires et des différentes stratégies de croissance des revenus et de la productivité sont implémentées ; cet axe est prioritaire dans les sociétés à but lucratif ;
- l'axe client permet à l'entreprise de trouver des mesures afin de devenir le meilleur fournisseur de produits et/ou services de grande valeur aux yeux de ses clients ciblés de son segment de marché sélectionné (proposition de valeur différenciée) ;
- l'axe processus internes identifie les processus dans lesquels l'entreprise doit exceller afin d'atteindre ses objectifs et satisfaire les différents besoins ;
- l'axe apprentissage organisationnel permet d'analyser le facteur humain dans l'entreprise ; ce dernier implémente les stratégies de celle-ci, cet axe supporte et rend possible tous les autres axes du tableau de bord.

Le Tableau de Bord prospectif permet à l'entreprise d'atteindre l'efficacité (utilisation optimale des ressources) et l'efficacités (réalisation des objectifs fixés). Le Tableau de Bord

Prospectif est un tableau de bord équilibré, il s'agit d'un outil pluridimensionnel qui donne une vision globale de l'organisation. Il prend en compte les acteurs externes et internes, les indicateurs financiers et non-financiers, le court terme et le long terme et met en valeur les

actifs intangibles dans lesquels il faut investir afin d'obtenir une croissance exceptionnelle dans le futur.

➤ **Le navigateur Skandia (annexe 2 : 70)**

Depuis les années 90, les entreprises ont commencé à s'orienter vers le développement de leur politique ressource humaine. La compétence humaine, au sein des entreprises, est devenue une source d'un avantage concurrentiel.

Le navigateur Skandia est outil de pilotage de la performance d'une organisation. Il est élaboré par Edvinsson et Malone au milieu des années 1990 puis implanté dans la société suédoise d'assurance Skandia (1997) pour la gestion de la performance. Ce Navigateur décrit les salariés (capital humain) comme le centre de toute la performance de l'entreprise. Les collaborateurs sont créateur de valeur financière, de clientèle, de processus et de développement & innovation. LE GOFF (2002 : 39-40) insiste sur cinq axes du navigateur de Skandia à savoir :

- l'axe financier : s'intéresse à la façon dont le capital immatériel de l'entreprise se convertit en argent, avec des indicateurs comme le chiffre d'affaires réalisé avec de nouveaux clients ou le retour sur investissement d'une innovation ;
- l'axe client : traite du type de client, du degré de fidélité du client, de l'assistance au client et de la réussite de la relation ;
- l'axe processus : s'intéresse surtout à l'informatique : il tente d'évaluer l'âge des équipements, leur rendement, leur contribution à la productivité et à la valeur créée par l'entreprise ;
- l'axe renouvellement et équipement : Il définit comment l'entreprise se prépare à saisir les opportunités futures en fonction de l'environnement et de la capacité de l'entreprise ;
- l'axe humain : définit le capital humain comme le plus important selon des critères précis.

➤ **Modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)**

Ce modèle (annexe 3) amène à poser un ensemble de questions permettant de positionner une fonction sur une échelle à quatre niveaux de performance. Et c'est là sa force. Selon Yvon MOUGIN (2010 : 21), nous avons :

- le pôle activités définit ce que réalise la fonction support. L'objectif du pôle activités est de définir l'ensemble des prestations et produits pouvant être réalisés par le service. Ce pôle liste tout ce que doit faire théoriquement le service afin de confronter ce référentiel aux activités réelles et de traiter les écarts d'activités ;
- le pôle compétences évalue qualitativement les ressources humaines à travers les compétences qui doivent être connues et maîtrisées par les personnes qui occupent les postes au sein du service. Les compétences exigées sont de différentes natures : compétences techniques, compétences comportementales et connaissance du métier de l'entreprise. Le pôle compétences liste l'ensemble des savoirs des différents métiers que de la fonction traitée doit maîtriser ;
- le pôle organisation traite les moyens et les ressources mobilisés et/ou mis à disposition pour réaliser les activités. Cela comprend l'ensemble des dépenses nécessaires au fonctionnement mais également le type d'organisation et de management. Ce pôle qualifie et évalue l'ensemble des moyens mis à disposition pour la réalisation de l'activité ;
- le pôle client représente les objectifs qui sont assignés aux prestations de la fonction support vis-à-vis de clients clairement identifiés : « qui sont les clients » et « que faut-il leur livrer » sont les deux questions quasi existentielles pour une entité transverse. Ce pôle décrit le niveau de satisfaction des différents clients du service (internes ou externes).

Les quatre pôles détaillés ci-dessus peuvent être traités séparément, mais l'intérêt du modèle réside dans leur élaboration commune car les résultats de l'un peuvent expliquer les résultats des autres.

2.2.3. Démarches d'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance est une étude très difficile mais pourtant indispensable auquel nous sommes confrontés lorsqu'il s'agit de le réaliser. Toute bonne méthode de

l'évaluation de la performance repose sur différentes étapes et peuvent s'avérer informelles, mais idéalement nous les formaliserons. EMERY & GONIN (2009 : 159) proposent la démarche suivante:

- la première étape consiste à déterminer les critères d'évaluation en scrutant les éléments à évaluer. Les standards de performance doivent être clairement connus par le service ou l'organisation qu'on évalue ;
- la deuxième étape consiste à sélectionner la ou les méthodes d'évaluation utilisées. Le choix de la méthode doit être fait en fonction de ce qu'on veut évaluer ;
- la troisième étape consiste à déterminer les modalités du déroulement de l'évaluation ;
- et enfin, la dernière étape consiste à rechercher des explications aux écarts s'il y a lieu et appliquer les mesures correctives qui s'imposent pour satisfaire les objectifs de l'organisation.

Aussi, IRAM (1996 : 19) indique-t-il la démarche suivante:

- une élaboration des termes de références à savoir les objectifs, les moments, les délais, le profil des évaluateurs, le rôle des évaluateurs ;
- sélection de l'équipe d'évaluateurs ;
- préparation de l'équipe pour évaluer ce qu'il faut évaluer ;
- recueil des informations sur le terrain ;
- exploitation et analyse des données ;
- établissement d'un diagnostic ;
- restitution des informations sur le terrain et rédaction d'un rapport d'évaluation suivi des recommandations.

Notre démarche s'inspirera de ces différentes étapes.

2.3. Mesure de la performance de la fonction trésorerie

Notre évaluation se fera à travers les indicateurs de performances et la conception d'un modèle inspiré du Modèle d'évaluation fonctionnelle.

2.3.1. Les indicateurs de performance de la trésorerie

L'entreprise a besoin de stratégies pour faciliter l'atteindre ses objectifs. Par exemple, par des stratégies de budgets (stratégies monétaires) ou par des stratégies d'améliorations continues pour chacune des opérations de production ou de gestion (gestion à valeur ajoutée). Au sein des stratégies il y a des indicateurs pour diagnostiquer le réel de l'entreprise et les objectifs à atteindre. Nous nous intéresserons dans notre étude aux indicateurs de performance. Les indicateurs de performances servent à mesurer l'impact qu'a l'une sur l'autre chacune des activités de l'entreprise au niveau de la gestion des coûts comme ailleurs.

La mesure de la performance de la fonction trésorerie nécessite des données ou des variables explicatives. Selon DORIATH (2008 : 129), elle dépasse le simple constat ; elle a pour objectif la prise des décisions permettant d'améliorer les conditions de la performance. Il faudra donc mettre en place des indicateurs de mesure et de pilotage de la performance. « Un indicateur est une valeur relative qui permet d'évaluer en quoi une activité participe à la réalisation d'un objectif ».

Les différents indicateurs de performance d'une fonction englobent plusieurs sous-indicateurs pour déterminer un taux pour chaque thème d'évaluation. Selon le MEF, les indicateurs principaux sont (AUTISSIER, 2007 :24) :

- **l'indicateur d'activité** : il mesure le pourcentage d'activités réalisées par le service par rapport à un référentiel théorique d'activités de ce même service ;
- **l'indicateur de maîtrise** : il détermine le niveau de compétences de la fonction, la capacité des salariés du service à disposer des savoirs pour réaliser les activités ;
- **l'indicateur de support structurel** : il évalue à la fois le niveau de ressources octroyées au service au regard de standards, l'appréciation par les collaborateurs des conditions de fonctionnement;
- **l'indicateur de satisfaction client** : il s'obtient au terme d'une enquête sur la satisfaction des différents types de clients à propos des produits et des prestations que le service propose.
- **l'indicateur de performance global** : il représente la moyenne de tous les autres indicateurs afin de déterminer un taux unique auquel sera associée une échelle de performance pour le service étudié

Les indicateurs de performance de la trésorerie concernent les ratios de liquidité et les ratios du bilan et sont perçus comme des indicateurs de maîtrise.

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

➤ **Le ratio de liquidité**

La norme fixée par les organes de tutelle déduit la liquidité du rapport entre d'une part, les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme (trois mois maximum) et d'autre part le passif exigible ou les engagements susceptibles d'être exécutés à court terme (trois mois maximum). Il doit être supérieur à 75% selon la lettre d'information du plan comptable Bancaire (PCB) N°2000- 01 du 1^{er} janvier 2002 de la BCEAO. Ce ratio permet aux établissements de crédit de faire face à un retrait total de leurs dépôts à moins de trois mois (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2013).

➤ **Le ratio de l'équilibre de la structure financière**

Il indique le niveau de couverture des emplois à moyen et long terme, par les ressources stables et détermine la nature de la structure financière d'une banque pour l'équilibre de la structure financière. La BCEAO indique que le rapport ressources stables et emplois à moyen et long terme doit être fixé à un minimum 50%⁶ (Ratio financier, 2013).

➤ **Coefficient de rendement sur les opérations de trésorerie**

Le coefficient de rendement indique le niveau de rendement généré par le seul fait des opérations de trésorerie intérieure et extérieure. Il montre donc si l'activité de la trésorerie est rentable ou pas pour la banque (La banque et la gestion des Institutions Financières, 2004).

⁶ Entrée en vigueur le 01/01/2013

➤ **Le ratio emploi ressources**

Ce ratio mesure la qualité de la gestion bilancielle des ressources et emplois clientèle. Il est l'inverse du ratio de transformation. Il détermine la proportion des emplois créés à partir des ressources et doit être inférieur à 75%. Lorsque ce ratio est respecté, cela signifie que la banque dispose de ressources clientèles dont l'excédent peut faire l'objet d'un placement. A contrario, la banque doit être recourir aux emprunts ou refinancement (Gestion des risque bancaire: définition, mesures, gestion, déterminants et impact sur la performance, 2007).

2.3.2. Modèle d'évaluation de la performance de la fonction trésorerie

Notre modèle sera inspiré de celui d'évaluation fonctionnel et des critères d'appréciation de la performance. Nous allons faire un croisement du MEF et des critères d'appréciation pour mesurer la performance de la fonction. Cette mesure prendra en compte trois (3) pôles (activités, organisation et compétences) et se fera à partir de six (6) variables explicatives (efficacité, l'efficience, l'économie, la pertinence, l'effectivité et l'équité). Pour chaque pôle, nous allons déterminer les critères qui traduisent sa performance et comment l'apprécier.

Notre modèle d'évaluation pourra mettre en évidence des faiblesses de la fonction trésorerie et permettra ainsi aux dirigeants de la banque d'élaborer des plans d'actions pour y remédier. L'objectif de l'évaluation doit être clairement défini dès le début.

Les caractéristiques de chaque entreprise sont particulières pour déterminer avec précision le champ de l'évaluation. L'évaluation de la performance de la fonction trésorerie doit intégrer tout le département trésorerie et aussi ceux qui interviennent dans les divers opérations liées à la trésorerie.

L'évaluation de la performance sera faite sur l'année 2013 concernant l'organisation, les activités de la trésorerie ainsi que sur la compétence de ses différents acteurs.

➤ **Organisation**

L'évaluation de ce pôle prendra en compte l'évaluation du positionnement de la fonction trésorerie de UBA et de son adéquation avec le système managérial en place, puis de

l'organisation générale de la fonction. Nous allons aussi procéder à l'évaluation des moyens humains en termes d'effectif mis à la disposition en fonction du volume d'activité. Ici, les différents objectifs de la trésorerie bancaire sont la gestion actif-passif, la vente de produits de trésorerie et le trading.

➤ **Activités**

Ce pôle se chargera d'évaluer les activités effectuées par la fonction trésorerie en référence bien sûr aux activités prévues afin de dégager les écarts d'activité. S'agissant de ce pôle, l'évaluation se fera sur la gestion de la liquidité et des risques et les opérations sur les marchés financiers. Cette évaluation prendra en compte les procédures de liquidité et de taux, l'arbitrage entre couverture des risques et conservation des positions ainsi que la capacité de pouvoir transformer des ressources à très court terme sur les marchés financiers.

➤ **Compétences**

A travers ce pôle, l'évaluation se fera de façon technique, comportementale et connaissance du métier de la banque et du service. Elle va s'assurer de la connaissance et la maîtrise des activités de trésorerie par les responsables et les aptitudes relationnelles qu'ils ont dans le cadre de leur activité. Elle s'assurera aussi des moyens techniques mises en œuvre pour la réalisation et l'atteinte des objectifs.

L'évaluation se fera par rapport au degré de maîtrise de la réalisation des activités du trésorier ainsi qu'au degré de maîtrise lié à la complexité de ses activités. Il doit connaître les techniques avec lesquelles il doit gérer la trésorerie et maîtriser naturellement les procédés et les produits de la banque.

Il doit avoir certaines aptitudes comme l'autonomie, le travail en équipe, des qualités de communication dans la capacité à faire vivre et parler les chiffres, etc.

Il faut aussi se focaliser sur les ressources utilisées car elles renferment aussi bien les effectifs que les coûts liés à la fonction trésorerie. Sans oublier le mode de fonctionnement et le processus interne qui détermineront si la fonction est performante.

Nous allons illustrer notre modèle présenté à travers un tableau qui nous présentera les indicateurs d'évaluation en fonction de chaque pôle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 2: Tableau des indicateurs de mesure de la performance de la fonction trésorerie

Pôles	Variables explicatives	Indicateurs
Organisation	Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> - L'organisation générale de la fonction trésorerie est respectée - Les effectifs et les compétences nécessaires existent
	Effectivité	<ul style="list-style-type: none"> - Un organigramme des tâches existe et est utilisé - Un programme est établi pour chaque fonction - Les objectifs atteints sont en adéquation avec les objectifs fixés
	Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> - La banque dispose d'une politique de gestion de la trésorerie - Les fonctions sont bien définies - Le respect des procédures est assuré
Activités		
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la liquidité 	Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> - Les ratios de liquidité et de bilan sont respectés - Des outils de prévision et de supervision sont mis en place - Les prévisions permettent de ne pas être à court de liquidité
	Efficience	<ul style="list-style-type: none"> - Les excédents de trésorerie sont bien placés - Les ressources sont bien utilisées - Un budget de trésorerie est utilisé - Un niveau de trésorerie est fixé
	Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure visibilité de la gestion des ressources - Des mesures sont prises en cas de pénuries de liquidité
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des risques de trésorerie 	Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> - Anticiper sur les risques de trésorerie - Un dispositif d'identification des risques existe - Comment doit être le dispositif pour être efficace
<ul style="list-style-type: none"> • Opérations sur les marchés financiers 	Efficience	<ul style="list-style-type: none"> - Les opérations sur les marchés financiers sont bien négociées - La transformation des ressources est faite sur les marchés financiers - Des outils de suivi sur les marchés financiers existent

	Economie	Les délais de remboursement des emprunts sont respectés
Compétence	Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> - Les responsables ont les compétences requises - Tous les moyens techniques sont mis en œuvre - Les responsables détiennent des aptitudes relationnelles
	Economie	Respect des normes prudentielles
	Pertinence	Les informations produites par les activités sont utiles et aident à la prise de décision
	Effectivité	Les réalisations sont en adéquations avec les prévisions
	Equité	<ul style="list-style-type: none"> - La banque répond aux attentes et aux besoins du département Trésorerie - Le climat de la banque favorise le respect et la cohésion sociale

Source : nous même à partir d'AUTISSIER (2007 :24) & MOUGIN (2010 : 21)

La performance en terme de notion est vaste, complexe avec plusieurs dimensions et les outils qui permettent de l'évaluer prennent différentes formes. Dans ce chapitre, des approches ont été proposées mais ne sont pas exhaustifs. L'évaluation de la performance de la fonction trésorerie sera basée sur des critères financiers et non financiers dans le cadre de ce travail.

Nous nous sommes donc inspirés des autres modèles d'évaluation afin de proposer le nôtre qui nous permettra de réaliser notre étude.

Notre démarche d'étude de cette évaluation sera présentée dans le chapitre suivant.

Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

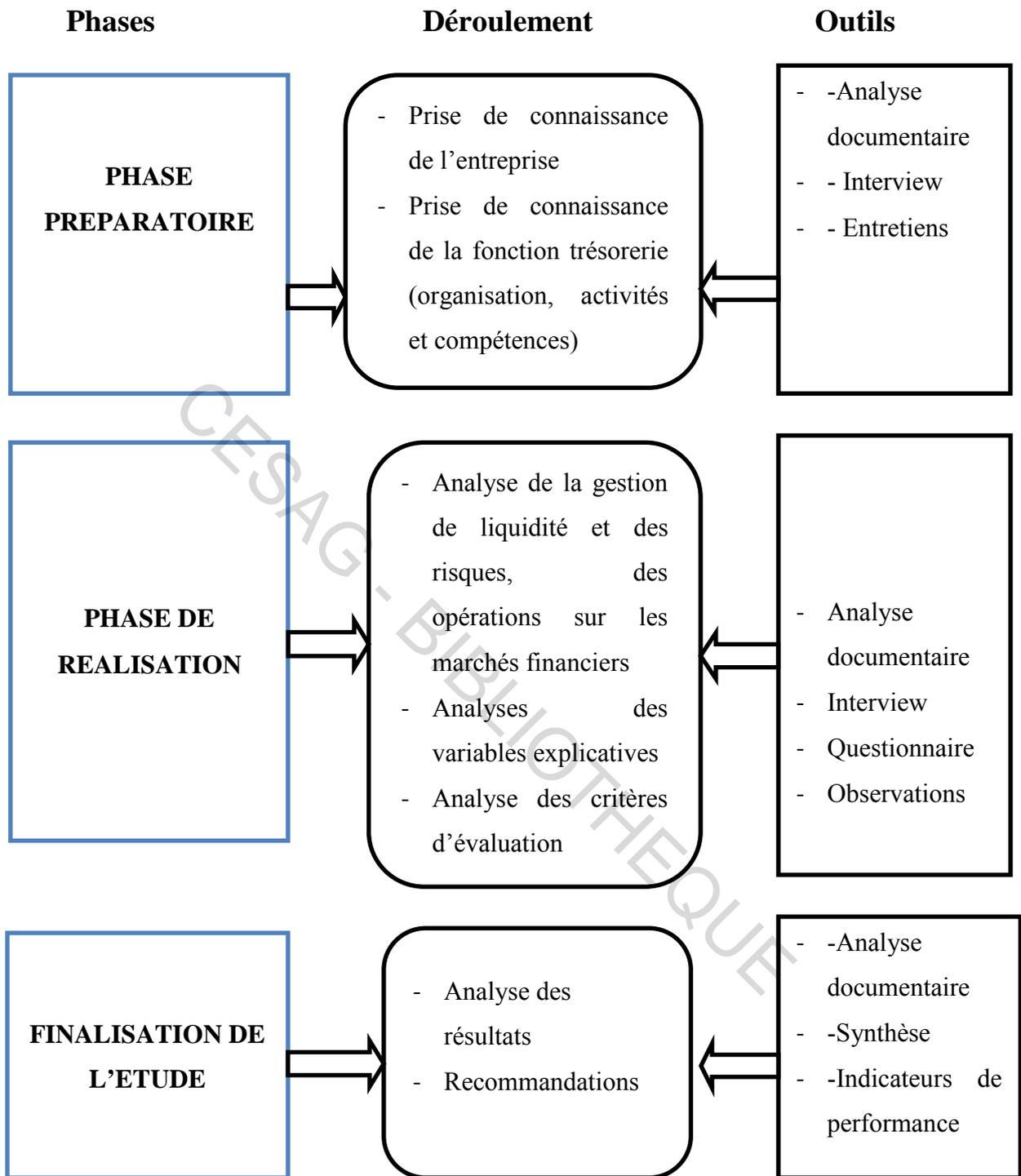
Dans ce présent chapitre, il sera question d'illustrer notre modèle d'évaluation de la performance de la fonction trésorerie et la démarche que nous allons suivre pour réaliser l'évaluation de la performance de la fonction trésorerie de UBA SENEGAL. En outre, ce modèle nous permettra de déceler les forces et les faiblesses de la structure quant à sa fonction trésorerie, mais aussi de formuler des recommandations. Dans ce chapitre, nous montrerons les différentes méthodes dont nous nous servons pour effectuer la collecte des données nécessaires à notre étude.

3.1. Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse illustre les différentes phases, étapes suivies dans la démarche de notre étude ainsi que les différents outils utilisés.

De ce qui précède, le modèle que nous proposons est présenté à la page suivante.

Figure 1 : Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

3.2. Les outils de collecte des données

La quête d'information nécessite l'utilisation de certains outils afin de comprendre les procédures de la fonction trésorerie. Elle se fera à travers la collecte des données auprès des responsables concernés dans l'entité. Nous utiliserons comme outils l'entretien, l'analyse documentaire, les questionnaires et l'observation.

3.2.1. Les entretiens

L'entretien est un outil de collecte d'informations très souvent utilisé. C'est un échange verbal au cours duquel un auditeur pose des questions à son interlocuteur tout en s'interdisant le plus possible d'exprimer ses propres opinions. Nous avons obtenu certaines informations par un guide d'entretien qui nous a permis d'aborder spontanément ou après interrogation un certain nombre de thèmes en rapport avec l'objet de l'étude et donc de mieux interpréter les informations et les observations faites. Cette technique a été utilisée pour le personnel de UBA SENEGAL notamment les agents du département trésorerie et principalement le trésorier.

3.2.2. L'observation

L'observation physique par l'auditeur est un outil d'application très utilisé. Elle consiste à observer ce qui se passe sur le terrain. Elle peut être directe (celle qui permet le constat immédiat du phénomène par l'auditeur même) ou indirecte (faisant appel à un tiers qui va observer pour le compte de l'auditeur et va lui communiquer les résultats de sa recherche).

Dans le cadre de notre travail, nous ferons seulement une observation directe. Nous avons observé comment est organisé le département trésorerie et comment se déroule les activités au sein de celui-ci.

3.2.3. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire c'est une démarche méthodologique qui permet d'identifier, récupérer et traiter des informations sur un sujet donné. Selon Bernard POCHET (2005), «Savoir se documenter, c'est savoir où et comment trouver l'information, savoir poser les bonnes questions, savoir de quelle information on a besoin, savoir la lire, la comprendre, la critiquer, évaluer si elle répond à ses besoins et savoir la gérer».

L'analyse documentaire n'est pas une activité linéaire, où l'on définit un problème que l'on peut résoudre après avoir trouvé la solution. C'est une succession d'allées et venues car le besoin d'information se modifie en fonction de l'avancée de la recherche. C'est une activité complexe. Cependant identifier les étapes de la démarche, percevoir les compétences à mettre en œuvre est nécessaire.

Il faut :

- préparer sa recherche ;
- sélectionner les sources d'informations ;
- chercher et localiser les documents ;
- évaluer la qualité et la pertinence des sources ;
- mettre en place une veille documentaire.

Nous avons eu recours à des ouvrages et des mémoires relatifs à la trésorerie bancaires et à l'évaluation de la performance. Des recherches ont été aussi faites sur des sites internet.

3.2.4. Le questionnaire (annexe 7 :75)

Il aura pour but de passer une série de questions au personnel de la trésorerie afin de satisfaire au mieux, nos interrogations concernant l'organisation et le fonctionnement de la trésorerie et sa gestion au sein de la banque. Cet outil permettra d'analyser les données recueillies

Conclusion

La compréhension de la fonction trésorerie nous a permis de prendre connaissance de l'organisation du département trésorerie et des activités réalisées au sein de ce dernier. Nous avons étudié la notion de performance en passant par sa définition, ses critères, son objectif et les modèles d'évaluation.

La compréhension de ces deux concepts nous a montré comment mesurer la performance d'une fonction. Ce qui nous a amené à mener des démarches dans le cadre de notre travail.

Nous avons proposé un modèle d'évaluation que nous adapterons à la fonction trésorerie de UBA SENEGAL afin d'avoir un jugement objectif sur la performance globale de cette fonction.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE
L'ETUDE**

Après avoir étudié la performance de la fonction trésorerie de façon théorique, nous allons appliquer cette évaluation de façon pratique.

Cette deuxième partie nous permettra de prendre connaissance de l'environnement de UBA SENEGAL ainsi que sa fonction trésorerie dans le but d'évaluer la performance de celle-ci à travers trois (3) chapitres.

Le premier chapitre sera consacré à la présentation générale de UBA SENEGAL, ensuite le deuxième à sa fonction trésorerie et enfin le dernier à l'analyse de sa performance ainsi qu'aux recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : PRESENTATION DE UBA SENEGAL

Après un bref aperçu du groupe, ce chapitre est consacré à la présentation d'UBA Sénégal pour mieux cerner l'environnement dans lequel se trouve la fonction trésorerie.

4.1. Présentation du groupe UBA

United Bank for Africa Plc (UBA) est le produit de la fusion des troisième (3^e) et cinquième (5^e) plus grandes banques du Nigeria, à savoir l'ancienne UBA et l'ancienne Standard Trust Bank Plc (STB), respectivement, et une acquisition ultérieure de l'ancienne Continental Trust Bank Limited (CTB).

La vision du groupe est d'être l'institution financière leader incontesté et dominante en Afrique.

Sa mission se définit ainsi : être un modèle pour les entreprises africaines en créant de la valeur pour tous nos partenaires, par le respect des standards et éthiques professionnels les plus rigoureux, et en construisant une institution pérenne.

Et ses valeurs sont :

- Humilité

Symbolise la simplicité et consolide l'idée que: « le client est roi ». Respect du personnel envers l'ensemble de la clientèle sans aucune différenciation.

- Empathie

Connaissance des clients et profonde compréhension de leurs affaires. Soutenir les clients dans leurs efforts de création de valeurs.

Objectif: Développer une relation durable et mutuellement bénéfique.

- Intégrité

Moralité, Excellence, Honnêteté, Intégrité, Sincérité dans toutes les interactions avec les clients, fournisseurs, collègues,...

- **Résilience**

Concevoir et développer les produits et services prévus et dépasser les attentes de nos clients. La force intérieure de la banque permet de s'adapter aux rapides changements de tendances et cycles économiques.

UBA, est représenté en Amérique, en Europe et en Afrique.

En Afrique le groupe est présent dans le pays suivants : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo Cote d' Ivoire Gabon, Guinée, Kenya, Libéria, Mozambique, Nigéria, Ouganda, République démocratique du Congo, Sénégal, Sierra Léone, Tanzanie, Tchad, Zambie, Zimbabwe. Les démarches d'obtention d'agréments sont en cours en Angola.

- **Chiffres Clés UBA Group**

- + de 17.000 employés ;
- + de 750 agences ;
- + de 7 millions de comptes clients ;
- + de 1500 ATM ;
- + de 800 Terminaux de paiement électronique ;
- Bilan de plus de 11 milliards de \$ en 2011.

4.2. Description de UBA Sénégal

UBA Sénégal a obtenu de la BCEAO son agrément le 17 Janvier 2009 et a démarré ses activités au public depuis le 8 mai 2009 avec l'ouverture de trois (3) agences.

Son capital social est de 9 250 milliards FCFA milliards FCFA. La banque se développe progressivement avec quatre (4) agences (Almadies « Siège social », Plateau, Bourguiba, Parcelles Assainies) et cinq (5) cash points (HLM, Castors, Sacré Cœur, Parcelles Assainies, Mermoz).

Elle emploie cent huit (108) personnes (48% femmes dont 21% 1ère expérience professionnelle).

Sa stratégie d'implantation se décline en quatre (4 axes) :

- développement de la banque de bétail ;
- développement des produits de trésorerie ;
- développement de la banque électronique ;
- forte implantation sur tous les segments de la clientèle (institutionnelle, privée, commerciale.)

UBA Sénégal est une banque commerciale qui propose une gamme de produits variés aux particuliers et aux grandes entreprises.

Les services offerts sont constitués des ouvertures de comptes, des prêts, des produits électroniques et des produits de trésorerie.

➤ **Les ouvertures de compte**

Il existe deux types de comptes :

- les comptes courants ;
- les comptes d'épargne.

➤ **Les prêts**

Il existe une large variété de prêts au sein de UBA SENEGAL. On distingue :

- No wahala ;
- No wahala Exécutif ;
- Découvert temporaire pour les salaires; découvert Max; prêts d'équipement;
- Crédit Direct ;
- Gage d'espèces.

➤ **Les produits électroniques**

Ils sont au nombre de trois (3) :

- E-statement ;
- E-Alert ;
- La carte bancaire UBA.

➤ **Les produits de trésorerie**

- les comptes de dépôts à terme ;
- le transfert des devises ;
- les produits dérivés (option, forwards) ;
- les bons et obligations de trésor ;
- les achats et ventes de devises.

4.3. Organisation d'UBA Sénégal

Dans la constitution de son organigramme (annexe 4), UBA Sénégal a à sa tête, un Directeur Général qui a sous sa direction, les départements suivants :

- département des Grandes Entreprises (Wholesale banking) qui est en charge des entreprises à gros volume d'activité et le secteur public ;
- département Financier qui est chargé du suivi financier de l'activité bancaire. Il s'occupe de l'élaboration des états financiers, des Documents d'Etablissements de Crédit (DEC) adressés à l'autorité de régulation du secteur (Banque Centrale), et des reporting afférents à la performance de l'établissement ;
- département E-banking en charge des transactions électroniques, mais aussi des transferts d'argent (western Union, Money gram, Africash) ;
- département Juridique (Légal and compliance) qui est responsable des aspects juridiques et de conformité de l'activité ;
- département des Opérations qui est chargé de la compensation avec les confrères, au niveau de la Banque Centrale, mais de l'imputation, dans le système des écritures comptables découlant de l'activité ;
- département de l'Audit (Audit and Internal Control) de s'assurer que les actes posés dans l'exercice de l'activité, soient en tout point, conforme à la réglementation ,mais aussi conforme à la politique interne du groupe ;
- département de la Trésorerie en charge de la gestion ALM (gestion optimale du bilan), et de la vente des produits de trésorerie ;
- département du Risque se charge de l'évaluation des différents risques auxquels est soumise la banque, tout en s'assurant du respect des différents ratios prudentiels ;

- département de la banque de Détail (Retail Banking) s'occupe de la clientèle particulière, des entreprises unipersonnelles, des PME et PMI ;
- département Ressources qui est subdivisé en trois services (Ressources Humaines, Les moyens généraux (corporate) et Communication).

Ce chapitre a permis de donner un aperçu de UBA SENEGAL à travers son histoire, ses valeurs, ses missions, son fonctionnement et son organisation. Elle est une banque qui vise en premier lieu la satisfaction de ses clients.

Il en vient alors de faire l'analyse de la performance de la banque en passant par la présentation de sa trésorerie afin de mieux cerner son organisation, son fonctionnement et ses activités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : DESCRIPTION DE LA FONCTION TRESORERIE DE UBA SENEGAL

Ce chapitre permettra de mieux connaître la fonction trésorerie de la banque à travers son organisation et ses activités afin d'évaluer sa performance. Cette fonction respecte l'organisation et le fonctionnement établis par UBA GROUP.

L'objectif de la trésorerie du groupe est "To be the foremost treasury products and services provider out of Africa anchored on our core values... H.E.I.R". pour atteindre cet objectif, tous les moyens seront mis en œuvre.

5.1. Présentation

La fonction trésorerie de UBA SENEGAL repose sur la fonction trésorerie du groupe. Il serait important de présenter la trésorerie du groupe avant d'aborder celle du Sénégal.

5.1.1. Présentation de la fonction trésorerie du groupe UBA

Pour une gestion efficace de dix-neuf (19) pays d'Afrique et de UBA international, la matrice de gestion de la trésorerie du groupe est structurée selon des critères géographiques et fonctionnelles (annexe 5).

Les cinq (5) trésoriers régionaux du Nigeria, de la Zone Monétaire Ouest-Africaine (ZMOA), de l'Afrique Orientale et Australe (AOA), de l'Afrique francophone (zone de l'UEMOA) et UBA international rapportent pour le trésorier du groupe sur l'ensemble des trois secteurs d'activité stratégique fonctionnelle (trading, la vente et la gestion de bilan).

Les rôles sont répartis entre le trésorier du pays, le trésorier régional et le trésorier du groupe (annexe 6) :

- le trésorier du pays présente le plan de trésorerie et exécute son mandat ;
- le trésorier régional assure la surveillance des pays et est pleinement responsable des activités du trésorier du pays ;
- le trésorier du groupe conduit toutes les régions et est l'autorité de prise de décision pour la trésorerie liés aux entreprises en face du groupe.

5.1.2. Présentation de la fonction trésorerie du groupe UBA SENEGAL

Le département de la trésorerie est divisé en deux fonctions : la gestion ALM (Assets & Liabilities Management) et le sales (vente des produits de trésorerie). Ce département est dirigé par un trésorier qui travaille avec deux (2) collaborateurs. Chacun a une fiche de poste sur lequel il est évalué à la fin de chaque exercice.

➤ La gestion ALM (Assets & Liabilities Management)

Au niveau de UBA, il s'agit de la gestion optimale du bilan c'est-à-dire rentabiliser en minimisant le coût des ressources.

Le trésorier a pour mission première de faire en sorte qu'à tout moment la banque puisse faire face à ses engagements en procédant à des placements qui rendront la banque liquide.

Le deuxième impératif consistera à toujours respecter scrupuleusement les normes de gestion édictées par la BCEAO.

En résumé, le trésorier de UBA SENAGAL doit placer de la manière la plus optimale possible les excédents de liquidité de UBA tout en respectant les réglementaires BCEAO mais aussi en assurant le bon dénouement de tous ses engagements envers les tiers.

➤ Le sales (vente des produits de trésorerie)

Il s'agit de la vente des produits de trésorerie de UBA. Les produits de sa trésorerie sont essentiellement

- DAT (la trésorerie est en charge de la détermination des conditions de ces DAT (taux, durés...);
- Transferts en devises, il s'agit de la cotation des réceptions et envois de devises des clients ;
- Assets Backed Securities (ABS); produits structurés fabriqués à partir d'actifs sous-jacents, essentiellement les Bons et Obligations du Trésor et permettant d'offrir à la clientèle des conditions plus intéressantes que celles existant traditionnellement.

5.2. Les activités

Les activités de la trésorerie de UBA sont la gestion de liquidité et les opérations sur les marchés financiers.

5.2.1. La gestion de la liquidité

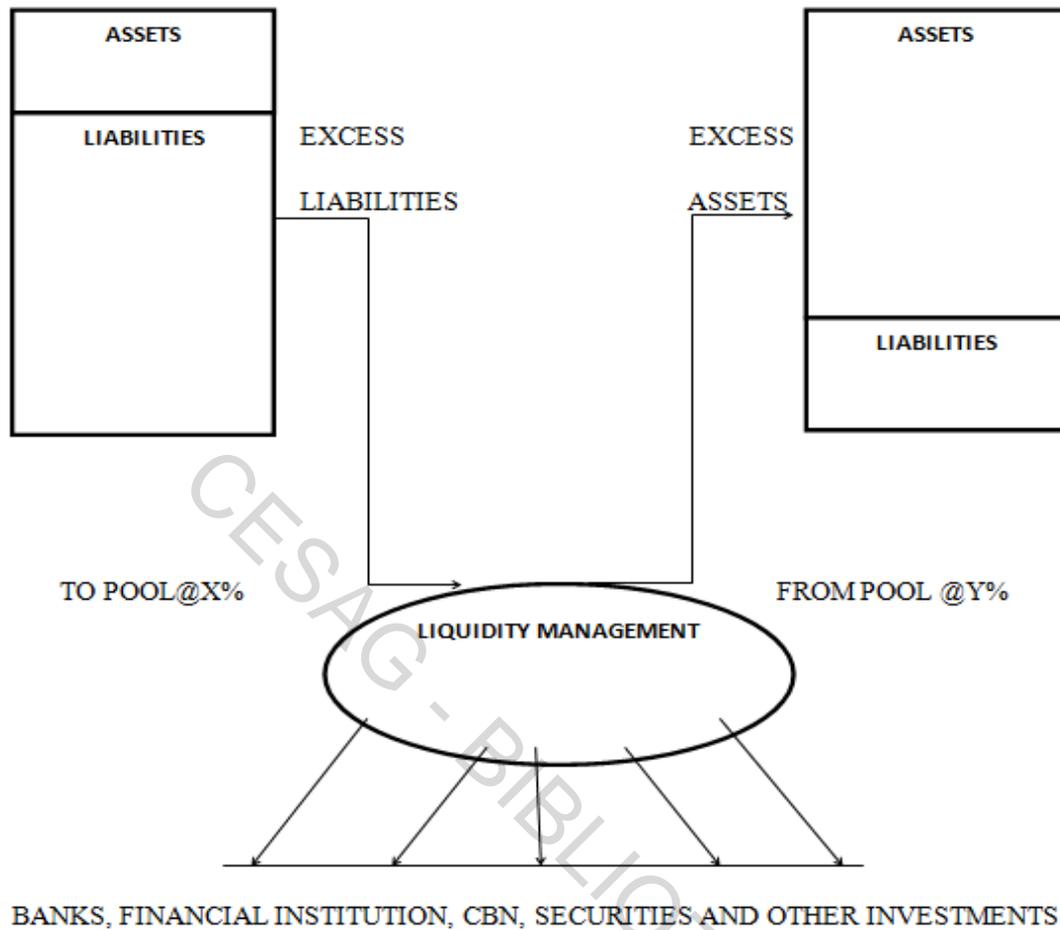
Afin de bien gérer la liquidité, la banque doit trouver une source de financement pour faire face à des pénuries de liquidités ou placer son excédent.

UBA, en cas de pénuries de liquidité, fait recours à des emprunts sur le marché interbancaire ou à la BCEAO. Mais en cas d'excédent, elle fait des placements interbancaires ou elle achète des titres.

Elle s'assure aussi du respect des normes de gestion et des ratios réglementaires fixés par la BCEAO.

Les ratios utilisés sont les ratios de liquidité, le coefficient de couverture des emplois a MLT / ressources stables et les fonds propres sur risques.

Figure 2 : Liquidity management



Source: UBA: TREASURY AND THE CUSTOMER (2013:18)

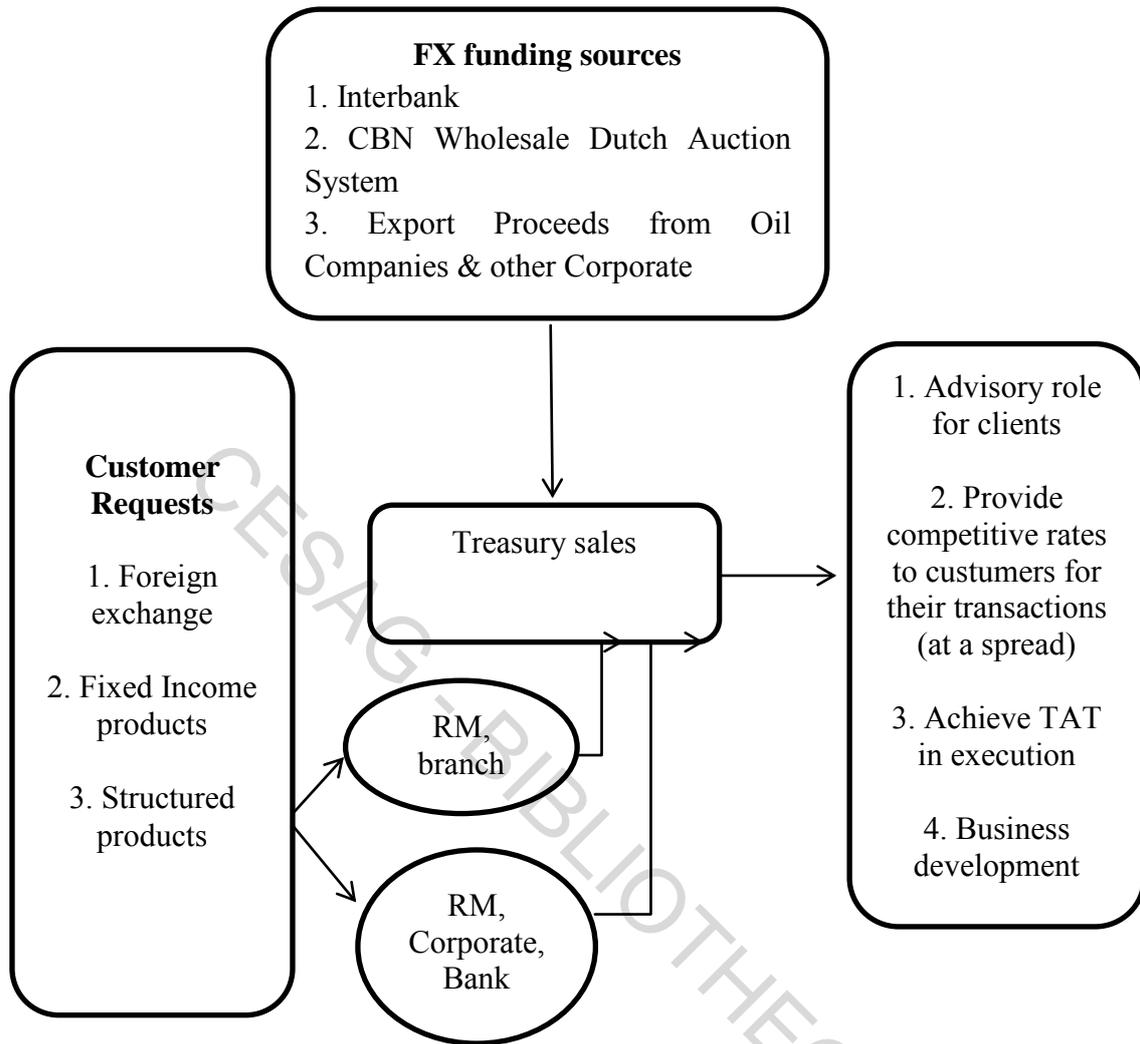
5.2.2. Les opérations sur les marchés financiers

La banque est responsable de toutes les transactions de la clientèle liée aux changes et aux produits à revenu fixe.

La fonction des ventes de UBA est chargée de la large tâche suivante :

- elle fait des changes pour ses clients au tarif le plus économique sur le marché ;
- elle fournit un taux de change compétitif pour les clients pour faciliter leurs transactions ;
- elle fournit des débouchés pour les clients qui souhaitent investir dans les banques du gouvernement et des bons du Trésor ;
- elle développe des produits propres à faciliter les affaires des clients.

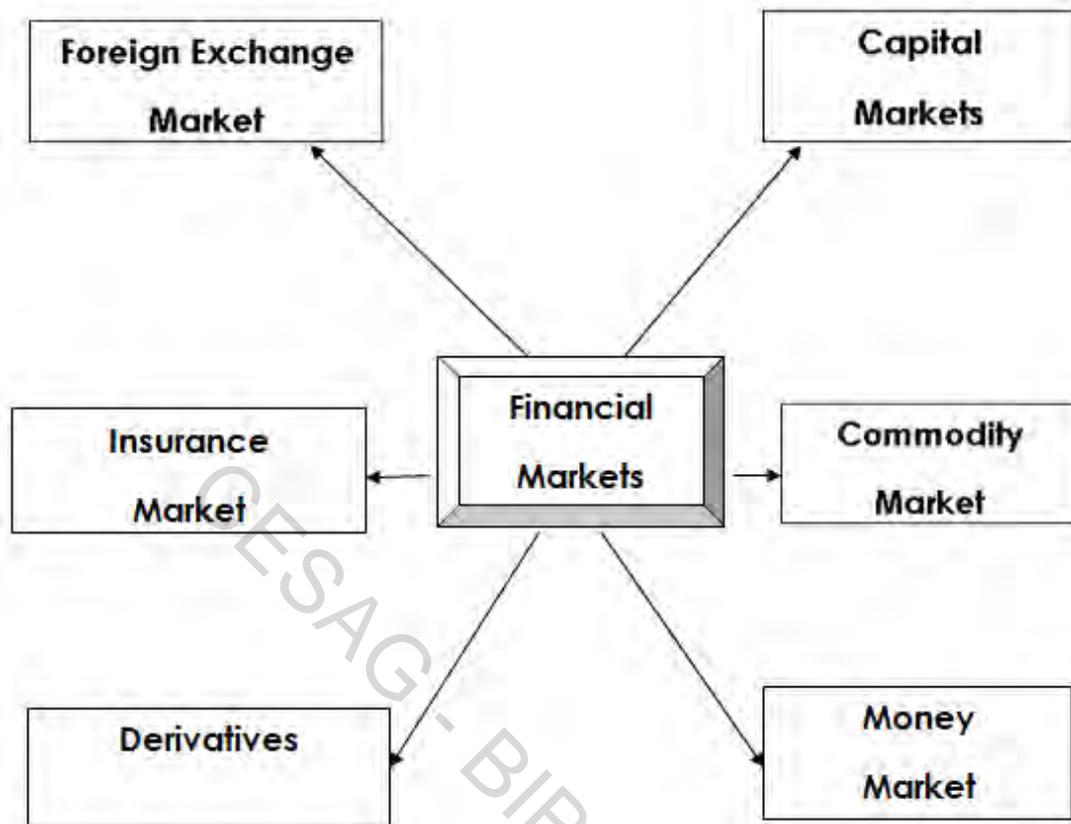
Figure 3 : The sales process



Source: UBA: TREASURY AND THE CUSTOMER (2013: 17)

Elle effectue aussi des opérations sur les marchés financiers dans son compte en achetant et vendant des devises et aussi en en faisant des prêts et des emprunts sur les marchés monétaires.

Figure 4 : Financial market



Source: UBA: TREASURY AND THE CUSTOMER (2013: 5)

Ce chapitre nous a permis de mieux cerner les fonctions de la trésorerie de UBA SENEGAL et les différentes activités qui y sont liées.

Suite à cela, nous allons analyser ses différentes fonctions afin d'évaluer sa performance et en formuler des recommandations.

Chapitre 6 : EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION TRÉSORERIE DE UBA SENEGAL ET LES RECOMMANDATIONS

Ce chapitre nous permettra d'évaluer la performance de la fonction trésorerie de UBA SENEGAL à travers notre modèle d'évaluation proposé et nos méthodes de collecte de données. Grâce à ce modèle, la performance sera évaluée à travers les pôles organisation, activités et compétences ainsi que sur les critères de performance.

Après notre évaluation nous essayerons de proposer des recommandations à la banque afin de perfectionner sa fonction trésorerie.

6.1. Evaluation de la performance de la fonction trésorerie de UBA SENEGAL

L'évaluation se fera à partir de la synthèse de notre modèle d'évaluation de la performance de la fonction trésorerie (chap. 2).

6.1.1. Echelle d'appréciation de la performance

L'échelle d'appréciation sera élaborée pour les trois pôles choisis en fonction des variables explicatives et l'analyse se fera selon les critères d'évaluation.

À chacune des questions suivant le pôle organisation ou compétence, est attribué un nombre de points, le calcul de leur taux se fera exactement comme suit et permettant d'obtenir une moyenne :

- 4 pour « oui tout à fait » ;
- 3 pour « oui en partie » ;
- 2 pour « non » ;
- 1 pour « non et c'est très dommageable ».

Pour le pôle activités, les taux obtenus reflètent le pourcentage de couverture des activités réalisées par la UBA SENEGAL au regard des bonnes pratiques préconisées par les auteurs. Les activités réalisées ont un score de un (1) point et celles non réalisées ont un score nul.

Nous utiliserons aussi les résultats obtenus par les activités au cours de l'année 2013 afin de voir quel est le poids de chaque activité au niveau de la trésorerie et ensuite le poids de la trésorerie au niveau de la banque.

6.1.2. Analyse des résultats par les pôles et les critères de performance

Il s'agira d'évaluer la performance de la trésorerie selon les critères en fonction des pôles.

➤ Evaluation du pôle organisation

Cette évaluation se fera selon les critères d'efficacité, d'effectivité et de pertinence

Tableau 3 : Evaluation du pôle organisation

Efficacité		
Critères	Réponses	scores
L'organisation générale de la fonction trésorerie est-elle respectée?	Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable	4
Les effectifs et les compétences nécessaires existent-ils ?	Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable	2
TAUX		75%
Effectivité		
Un organigramme des tâches est-il utilisé ?	Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable	4
Un programme est-il établi pour chaque fonction ?	Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable	4
Les objectifs atteints sont-ils en adéquation avec les objectifs fixés ?	Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable	3
TAUX		91,6%
Pertinence		
La banque dispose-t-elle d'une bonne politique de gestion de la trésorerie ?	Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable	4
Les fonctions sont-elles bien définies ?	Oui tout à fait Oui en partie	4

	Non Non et c'est très dommageable	
TAUX		100%

Source : Nous-mêmes

Nous avons remarqué que la banque dispose d'une bonne politique de gestion de la trésorerie.

Les fonctions de la trésorerie sont définies dès le départ et un organigramme des tâches est mis en place et utilisé. Cet organigramme permet de savoir qui doit faire quoi comment et quand.

Il existe aussi un programme établi pour chaque activité à savoir la gestion de la liquidité et les ventes. Ainsi chaque personne au sein de la trésorerie prend connaissance de son travail et le met en application ce qui permet une certaine organisation du travail.

Par contre, il se pose un véritable problème concernant l'effectif. Le département de trésorerie est seulement constitué du directeur et d'un collaborateur, ce qui peut rendre moins efficient la gestion de la trésorerie suite à une surcharge de travail.

Nous remarquons pour que concernant l'organisation, nous avons un taux de 75% pour l'efficacité, de 91,6% pour l'effectivité et 100% pour la pertinence.

Nous avons obtenu un taux total de 88,86% concernant le pôle organisation. Nous pouvons en déduire que l'organisation de la trésorerie de UBA SENAGAL est adéquate et performante. Nous remarquons qu'un souci d'efficacité et d'effectivité a des conséquences sur l'organisation de la fonction trésorerie.

➤ **Evaluation du pôle activités**

Il nous reviendra ici d'analyser les activités effectuées dans le compte de la trésorerie et s'il répond aux descriptions faites de la fonction trésorerie d'une banque.

Nous pouvons remarquer une structuration dans les activités de la trésorerie de UBA. Les activités étant définies par la trésorerie concernent la gestion de la liquidité, les opérations de ventes des produits de la trésorerie à l'exception des produits dérivés et des opérations de FX trading.

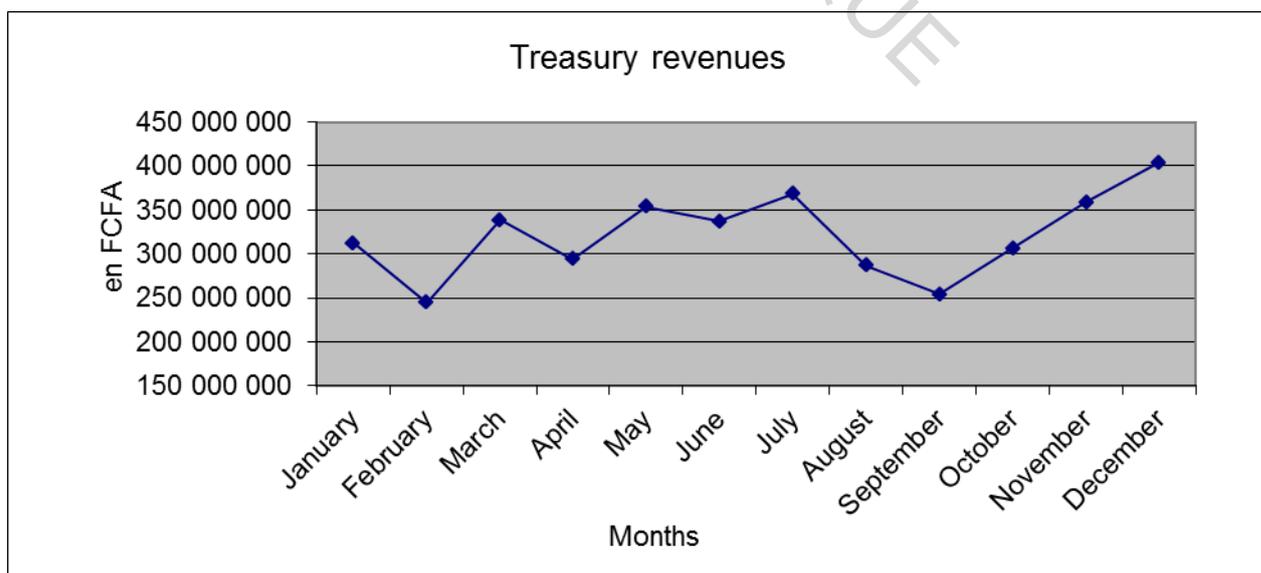
Le trésorier effectue des opérations sur les marchés financiers (marchés monétaires, interbancaires...) et place des stratégies en cas d'excédent ou de pénurie de liquidité.

Il anticipe aussi sur les risques liés à la trésorerie et met en place un dispositif de gestion des risques même s'il ne peut pas tous les éviter.

La contribution nette de la trésorerie au résultat de la banque s'est établie au 31/12/2013 à XOF 3.859 milliards contre XOF 3.919 milliards au 31/12/2012, soit une baisse de 1.54%.

Les résultats du marché monétaire ont baissé de 1.77% tandis que ceux du marché de change baissé de 1.05% par rapport au 31/12/2012. Le graphique ci-dessous permet de suivre l'évolution des revenus de la trésorerie depuis le début de l'année:

Figure 5 : Evolution des revenus de trésorerie



Source : Rapport d'activité de la trésorerie de UBA SENEGAL en 2013

Les revenus du Marché Monétaire représentent 67.57% des résultats de la trésorerie.

Le graphique fait ressortir la meilleure performance de l'année réalisée au mois de Décembre.

✓ **Performances réalisées par le marché monétaire au 31/12/2013**

Le portefeuille Titres est passé de XOF 48.7 milliards au 31/10/2013 à XOF 56.48 milliards à la fin du mois de décembre 2013, soit une hausse de 15.91%.

Simultanément à la hausse du portefeuille de la trésorerie de UBA, les revenus du marché monétaire sont passés de XOF 213 millions au 31/10/13 à XOF 285 millions au 31/12/13, soit une hausse de 33.63%.

Afin de redynamiser les revenus du marché monétaire, l'objectif du premier semestre est d'acquérir des titres pour une valeur totale de XOF 11 milliards afin de ramener le portefeuille titre à XOF 67 milliards.

Le tableau ci-dessous met en évidence les performances nettes réalisées au 31/12/2013.

Tableau 4 : Performance nettes du Marché Monétaire au 31/12/2013

Mois	Titres	Interbancaire	Total MM
Janv.	231 360 151	-33 681 932	197 678 219
Fév.	205 416 611	-28 706 109	176 710 501
Mars	238 662 534	-25 472 431	213 190 103
Avril	237 941 579	-21 334 444	216 607 135
Mai	258 114 425	-9 910 972	248 203 452
Juin	261 441 298	-23 029 576	238 411 722
Juil.	270 156 008	-41 180 954	228 975 054
Août	241 882 561	-45 572 378	196 310 184
Sept.	218 338 787	-46 825 751	171 513 036
Oct.	250 679 097	-37 023 661	213 655 436
Nov.	280 770 406	-59 952 313	220 818 093
Déc.	307 745 700	-22 231 111	285 514 589

Source : Rapport d'activité de la trésorerie de UBA SENEGAL en 2013

Les revenus du Marché Monétaire ont augmenté respectivement de 3.35% et 29.30% pour les mois novembre et de décembre.

La hausse des résultats lors du dernier trimestre est due à l'acquisition de plusieurs Obligations et Bons du Trésor pour une valeur totale de XOF 8 milliards.

✓ **Performances réalisées par les Opérations de Commerce International au 31/12/2013**

Comparés aux résultats de la même période en 2012, les résultats FX du mois de décembre ont connu une augmentation significative de 86%.

Les revenus FX sont passés de XOF 92 millions au 31/10/2013 à XOF 118 millions le 31/12/2013, soit une hausse de 27.16 % avec une baisse de 14.27% entre le mois de novembre et décembre.

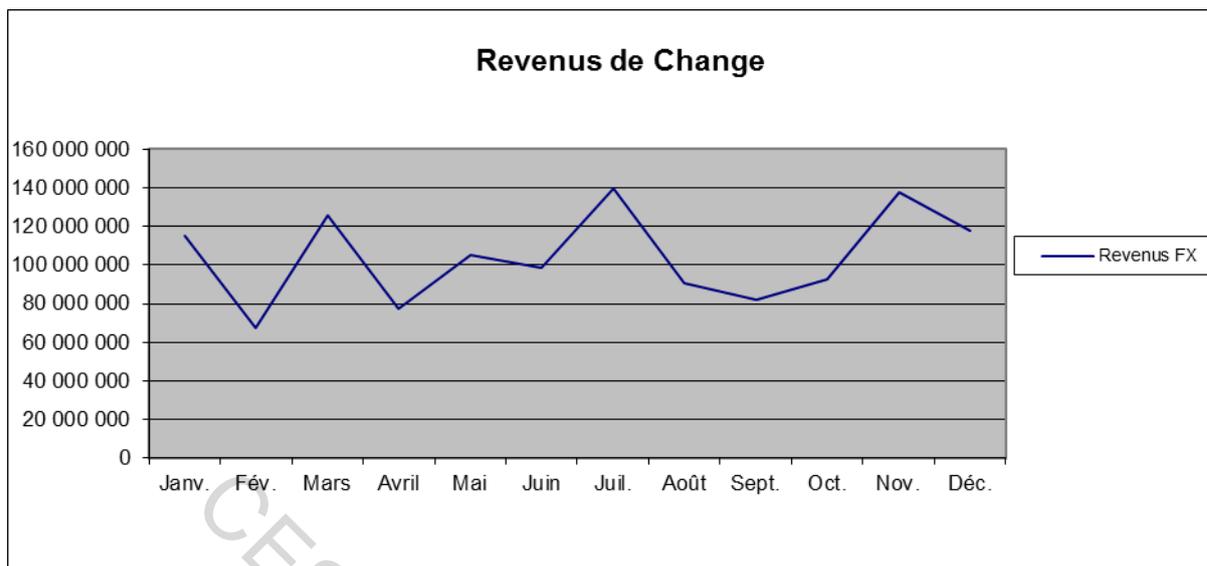
Ci-dessous le tableau des revenus de change au 31/12/2013.

Tableau 5: Revenus de change 31/12/2013

Mois	Revenus FX
Janv.	114 965 522
Fév.	67 734 943
Mars	125 629 192
Avril	77 568 704
Mai	105 344 436
Juin	98 853 750
Juil.	139 705 588
Août	90 468 109
Sept.	82 348 033
Oct.	92 914 234
Nov.	137 829 356
Déc.	118 152 371

Source : Rapport d'activité de la trésorerie de UBA SENEGAL en 2013

Figure 6 : Revenus de Change au 31/12/2013



Source : Rapport d'activité de la trésorerie de UBA SENEGAL en 2013

Les réalisations laissent apparaître les performances exceptionnelles des mois de Juillet et de Novembre qui demeurent de loin les plus importantes depuis le début de l'année.

✓ **Volumes opérations de change**

Tableau 6 : Volume des opérations de change

VOLUMES	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Reçus	135 817 643 555	73 883 521 105	122 033 652 551	75 590 761 822
Envoyés	137 966 151 867	78 699 442 138	122 184 525 612	74 816 174 118
Total	273 783 795 422	152 582 963 243	244 218 178 163	150 406 935 940

Source : Rapport d'activité de la trésorerie de UBA SENEGAL en 2013

Le volume total des opérations de change du quatrième Trimestre a fortement baissé de 38.41 % par rapport au troisième Trimestre de 2013. La raison de cette baisse est essentiellement imputable à la réalisation au mois de Janvier 2014 d'un transfert de la SAR initialement prévu en décembre.

Le détail des transferts reçus et envoyés lors du quatrième Trimestre 2013 s'établit comme suit :

- total des montants reçus : le total des volumes reçus est passé de XOF 122 milliards à XOF 75.6 milliards soit une baisse de 38% par rapport au Trimestre 3 ;
- total des montants envoyés : le volume de change envoyé est passé de XOF 122 milliards à XOF 74.8 milliards, soit une baisse de 38.77% par rapport au Trimestre 3.

➤ **Evaluation du pôle compétence**

Nous allons évaluer les compétences sur le plan humain, métier, technique, ressource.

Les personnes responsables de la trésorerie détiennent les qualités nécessaires pour opérer dans le domaine de la trésorerie que ce soit au niveau des acquis professionnels ou des qualités de négociation avec les parties prenantes ou la capacité de travailler en équipe ou la maîtrise de la stratégie de la banque suivant les critères d'efficacité, d'économie, de pertinence, d'effectivité et d'équité.

UBA aussi met à la disposition de son département trésorerie, les moyens et ressources techniques à leur disposition qu'ils maîtrisent bien dans leur domaine.

Tableau 7 : Evaluation du pôle compétence

Efficacité		
Critères	Réponses	scores
Les responsables ont-ils les compétences requises ?	Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable	4
Tous les moyens techniques sont-ils mis en œuvre ?	Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable	3
TAUX		87,5%
Economie		
Les normes prudentielles sont-elles respectées ?	Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable	4
Pertinence		
Les informations produites sont-elles utiles ?	Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable	3
Les informations produites aident-elles à la prise de décision ?	Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable	3
TAUX		83,33
effectivité		
Les réalisations sont-elles en adéquation avec les prévisions ?	Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable	3
Les objectifs atteints sont-ils en adéquation avec les objectifs fixés ?	Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable	3
TAUX		75%
Equité		
La banque répond-elle aux attentes et aux besoins du département de trésorerie ?	Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable	3
Le climat de la banque favorise-t-il le respect et la cohésion sociale ?	Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable	4
TAUX		87,5%

Source : nous-mêmes

Nos résultats nous ont permis de récolter un taux de 83,33 au niveau du pôle compétence pour tous les critères de performance ce qui veut dire que les responsables disposent des compétences requises pour une bonne gestion de la trésorerie.

La trésorerie de UBA dispose d'une rapidité sur les transferts et effectue des cotations en temps réel. Elle est très réactive sur les problèmes opérationnels et offre des prix compétitifs. Elle dispose d'à peu près tout ce dont elle a besoin et essentiellement de l'Application Reuters (système d'information interconnecté) qui permet aux responsables d'effectuer leur travail correctement.

Le département comprend une équipe bien formée qui met tous les moyens en œuvre pour sa gestion.

Néanmoins, il manque quelques petites ressources qui peuvent permettre un travail dans de meilleures conditions. Le vrai manque à déplorer est le fait que la trésorerie ne dispose pas d'un véhicule dédié pour lui permettre de pouvoir gérer ses impératifs sans dépendre de disponibilités externes.

La performance globale de la fonction trésorerie sur le plan organisation et compétence s'évaluera en faisant la moyenne des taux obtenus par les différents pôles.

PERFORMANCE GLOBALE : $(88,86+83,33)/ 2 = 86,09\%$

A travers ce résultat et les résultats de ses activités, nous pouvons conclure que fonction trésorerie de UBA est performante mais il y a des améliorations à y apporter. Et nous pouvons remarquer aussi que ses activités ont baissé aussi par rapport à l'année 2012 concernant l'activité générale de la banque.

6.2. Recommandations

Malgré sa performance, la trésorerie de UBA présente quelques petits manquements par rapport auxquels nous formulerons nos recommandations. Les recommandations se feront suivant les trois pôles choisis pour notre modèle d'évaluation.

➤ **Organisation**

Pour être encore plus performant, il faudra d'abord au sein du département avoir une équipe spéciale qui ne s'occupera que des risques liés à la trésorerie, ce qui leur permettra de mieux anticiper sur les risques et de les éviter au maximum.

La banque doit aussi s'organiser afin d'effectuer des opérations de FX trading. Parmi les produits de trésorerie, UBA n'offre pas les produits dérivés. Elle devrait commencer à mettre ces produits sur le marché afin d'attirer beaucoup plus de clients.

Elle devra aussi engager deux collaborateurs de plus pour aider le directeur et son collaborateur afin d'avoir un résultat plus efficient et d'alléger la tâche.

➤ **Activités**

UBA devrait compléter ses activités avec le FX trading car elle n'en fait pas et augmenter sa base faible dans le domaine.

Elle n'a pas de compte en devise en dehors des comptes USD, EUR, NGN, donc elle doit s'ouvrir plus sur le monde et avoir beaucoup plus de devises étrangères.

Il y existe un problème lié à un faible volume de transfert des ONG en USD, donc des dispositions doivent être prises pour augmenter le volume des transferts.

➤ **Compétences**

La trésorerie a des problèmes aussi avec Finacle qui est un système qui permet aux banques de fournir un certain nombre de produit et services à ses clients et fonctionne en processus interne. Des dispositions doivent être prises pour permettre le bon fonctionnement de ce système.

D'autres logiciel de trésorerie doivent être utilisés à part EXCEL vu le développement des nouvelles technologies et pour une efficacité dans le domaine de l'informatisation des données.

Il faudra aussi améliorer l'automatisation des fichiers.

La banque devra aussi mettre à la disposition de la trésorerie un véhicule afin de faciliter les déplacements et gagner plus de temps.

A travers ce chapitre, nous avons eu à évaluer la performance de la fonction trésorerie.

Dans un premier temps l'évaluation s'est faite à travers le pôle organisation en tenant compte des critères et des indicateurs de la trésorerie bancaire. Ensuite nous avons évalué sa performance à travers ses différentes activités et leur évolution durant l'année 2013 et enfin l'évaluation s'est terminée par le pôle compétence en procédant comme pour le pôle organisation.

Par rapport aux résultats, nous pouvons conclure que UBA dispose d'une fonction trésorerie performante mais quelques points restent à améliorer que ce soit côté organisation ou activité ou compétence.

Nous avons formulé des recommandations dans le but de l'aider à atteindre une performance totale à 100%.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

L'évaluation de la performance d'une fonction est une activité assez complexe et rare pour les entreprises. L'étude s'est intéressée dans le cadre de ce travail à la fonction trésorerie d'une banque.

C'est ce qui nous a conduit à une analyse de UBA SENEGAL afin d'évaluer la performance de sa fonction trésorerie aussi bien au niveau de l'organisation, des activités qu'au niveau des compétences. La fonction trésorerie d'une banque étant très importante, voilà pourquoi notre choix s'est opéré dans ce domaine.

L'objectif de la fonction trésorerie est de gérer la liquidité et les risques liés aux opérations de trésorerie et aussi d'effectuer des opérations sur les marchés financiers. Pour bien mener cette mission, il est important pour le trésorier d'élaborer une stratégie de gestion afin d'atteindre les objectifs fixés et aussi minimiser les coûts engendrés par la trésorerie.

Atteindre les objectifs fixés et aussi minimiser les coûts engendrés par la trésorerie revient à avoir une fonction trésorerie performante à travers les critères d'efficacité, d'efficience, d'économie, d'équité, d'effectivité et de pertinence.

Pour réaliser cette étude, nous avons alors pris connaissance et fréquenté l'environnement de la trésorerie bancaire en général. Et ensuite nous sommes rapprochés de celui de UBA SENEGAL.

Il nous a été aussi important de monter un modèle d'évaluation qui est un mixe du Modèle d'Evaluation Fonctionnel et des critères de performance. Ceci dans le but de mieux effectuer notre démarche et de collecter des informations au niveau du département trésorerie afin de déterminer le niveau de performance et de formuler des recommandations.

Cette évaluation s'est portée sur critères de performance qui agissent sur l'organisation, les activités et les compétences. Nous avons pu constater un taux de performance de 86,09% qui est un taux convainquant mais qui montre qu'il reste des améliorations à faire au niveau de la trésorerie.

Suite à cela, nous avons recommandé quelques solutions, qui nous espérons aideront la banque à atteindre un niveau de performance totale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

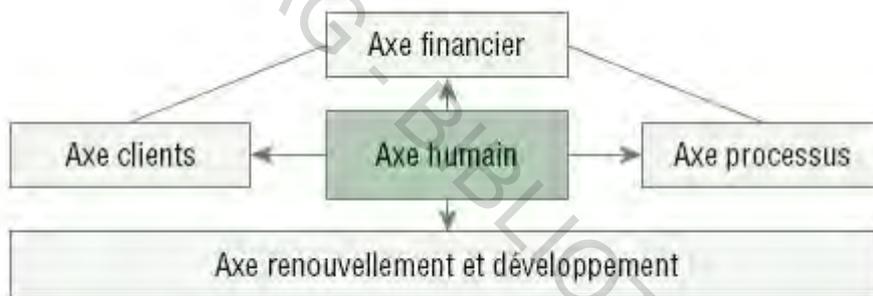
ANNEXES

Annexe 1 : Tableau de bord prospectif



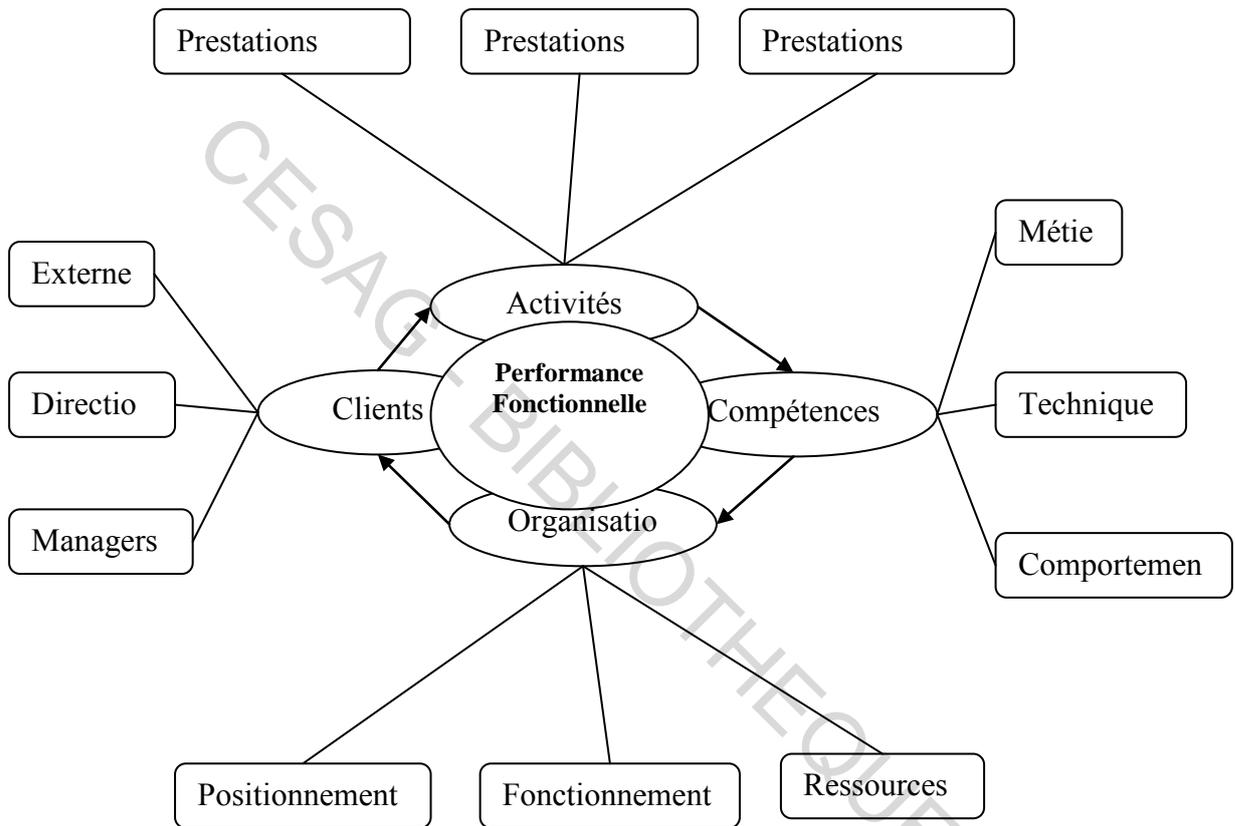
Source: La performance de l'entreprise (2013)

Annexe 2 : Navigateur de Skandia



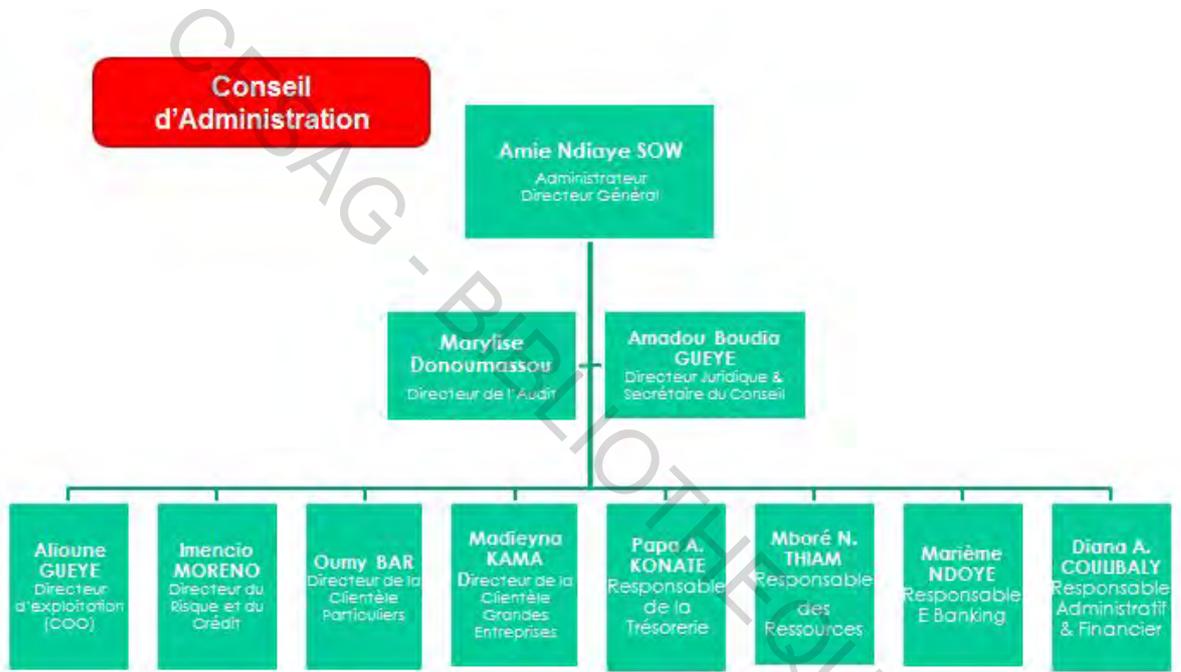
Source : Le navigateur Skandia et le capital immatériel (2013)

Annexe 3 : Modèle d'Evaluation Fonctionnelle



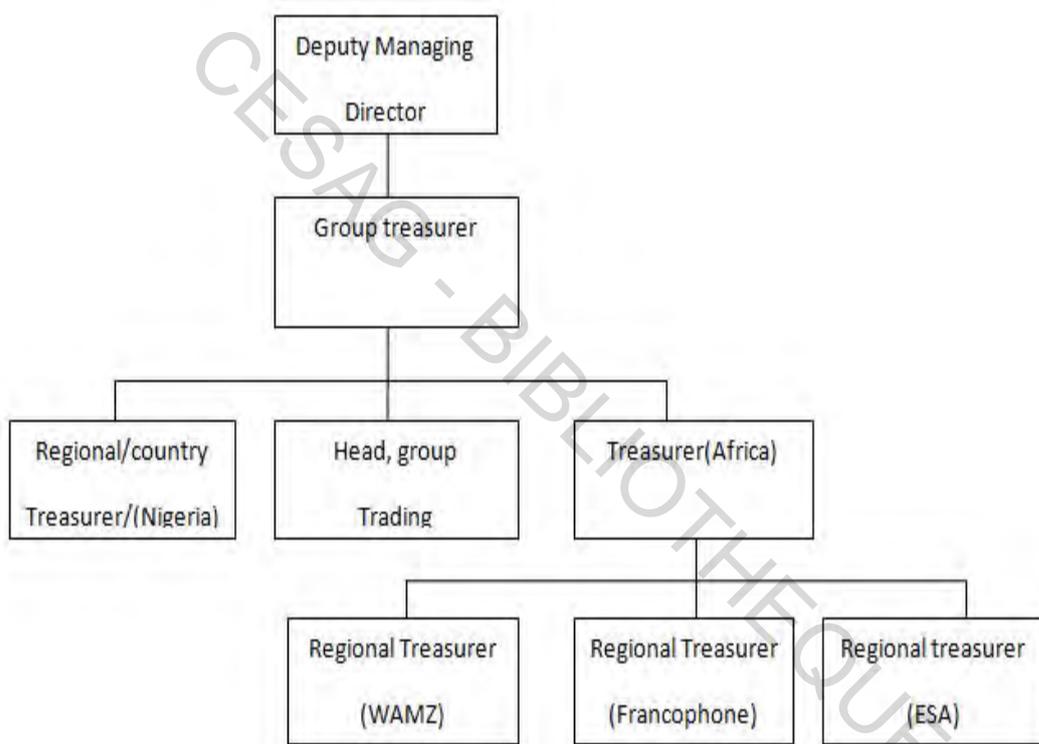
Source : AUTISSIER (2007 :24)

Annexe 4 : Organigramme UBA Sénégal



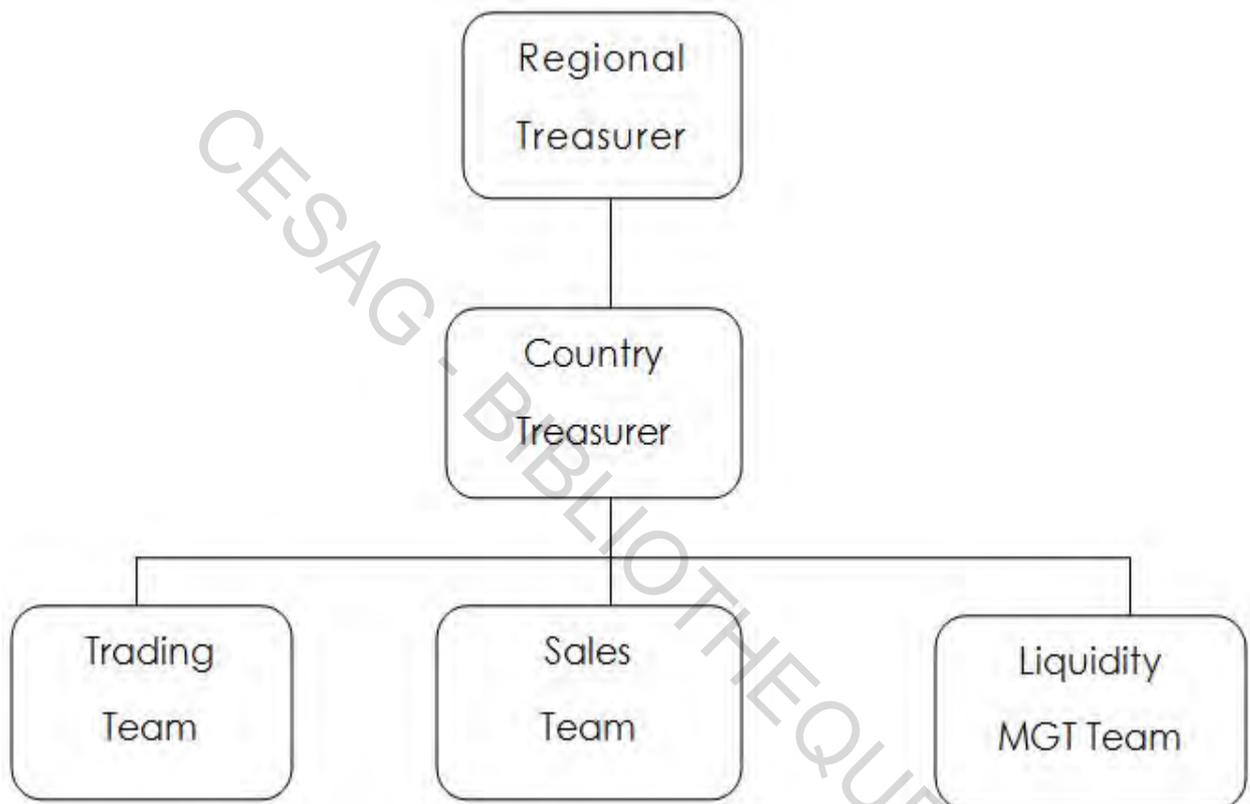
Source: UBA (2013)

Annexe 5 : UBA GROUP TREASURY



Source: UBA: TREASURY AND THE CUSTOMER (2013: 12)

Annexe 6 : Country treasury org. structure



Source: UBA: TREASURY AND THE CUSTOMER (2013:13)

Annexe 7 : Questionnaire d'évaluation de l'organisation de la fonction trésorerie

ORGANISATION DE LA FONCTION TRESORERIE	
La banque dispose-t-elle d'une bonne politique de gestion de la trésorerie ?	<p>Oui tout à fait</p> <p>Oui en partie</p> <p>Non</p> <p>Non et c'est très dommageable</p>
Les fonctions sont-elles bien définies ?	<p>Oui tout à fait</p> <p>Oui en partie</p> <p>Non</p> <p>Non et c'est très dommageable</p>
Un organigramme des tâches existe-t-il ?	<p>Oui tout à fait</p> <p>Oui en partie</p> <p>Non</p> <p>Non et c'est très dommageable</p>
Un organigramme des tâches est-il utilisé ?	<p>Oui tout à fait</p> <p>Oui en partie</p> <p>Non</p> <p>Non et c'est très dommageable</p>
Un programme est-il établi pour chaque fonction ?	<p>Oui tout à fait</p> <p>Oui en partie</p> <p>Non</p> <p>Non et c'est très dommageable</p>
Les effectifs et les compétences nécessaires existent-ils ?	<p>Oui tout à fait</p> <p>Oui en partie</p> <p>Non</p> <p>Non et c'est très dommageable</p>

Sources : nous-mêmes

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DES ACTIVITES DE LA FONCTION TRESORERIE

ACTIVITES	REALISATION
Définir toutes les activités de la fonction trésorerie de UBA	Activité réalisée Activité non réalisée
Définir tout le processus de la trésorerie	Activité réalisée Activité non réalisée
Etablir un budget de trésorerie	Activité réalisée Activité non réalisée
Gérer la liquidité	Activité réalisée Activité non réalisée
Mettre en place tous les moyens pour une gestion efficace de la liquidité	Activité réalisée Activité non réalisée
Placer des excédents de trésorerie	Activité réalisée Activité non réalisée
Prendre des mesures en cas de pénurie de liquidité	Activité réalisée Activité non réalisée
Opérer sur les marchés financiers	Activité réalisée Activité non réalisée
Opération de FX trading	Activité réalisée Activité non réalisée
Mettre en place des outils de prévision et de supervision	Activité réalisée Activité non réalisée
Fixer un niveau de trésorerie	Activité réalisée Activité non réalisée
Mettre en place un dispositif d'identification des risques	Activité réalisée Activité non réalisée
Respecter les procédures de trésorerie	Activité réalisée Activité non réalisée
Transformation des ressources à très court terme sur les marchés financiers	Activité réalisée Activité non réalisée
Définir des outils de suivi de trésorerie	Activité réalisée

	Activité non réalisée
Vendre les produits de trésorerie	Activité réalisée Activité non réalisée
Définir les produits de trésorerie	Activité réalisée Activité non réalisée
Gérer les risques de trésorerie	Activité réalisée Activité non réalisée

Questionnaire d'évaluation des compétences

COMPETENCES	
Rigueur dans le travail	Je maîtrise Ça peut aller J'ai des difficultés Je n'y arrive pas
Négociation avec les parties prenantes	Je maîtrise Ça peut aller J'ai des difficultés Je n'y arrive pas
Animations d'équipes	Je maîtrise Ça peut aller J'ai des difficultés Je n'y arrive pas
Organisation du travail	Je maîtrise Ça peut aller J'ai des difficultés Je n'y arrive pas
Connaissance de la stratégie de UBA	Je maîtrise Ça peut aller J'ai des difficultés Je n'y arrive pas
Connaissance des partenaires de UBA	Je maîtrise

	<p>Ça peut aller J'ai des difficultés Je n'y arrive pas</p>
Définir les fonctions de la trésorerie	<p>Je maîtrise Ça peut aller J'ai des difficultés Je n'y arrive pas</p>
Définir toutes les activités de la trésorerie	<p>Je maîtrise Ça peut aller J'ai des difficultés Je n'y arrive pas</p>
Définir les indicateurs de performance de la fonction trésorerie	<p>Je maîtrise Ça peut aller J'ai des difficultés Je n'y arrive pas</p>
Mettre en place un dispositif budgétaire	<p>Je maîtrise Ça peut aller J'ai des difficultés Je n'y arrive pas</p>
Définir les outils de trésorerie	<p>Je maîtrise Ça peut aller J'ai des difficultés Je n'y arrive pas</p>
Gérer la liquidité	<p>Je maîtrise Ça peut aller J'ai des difficultés Je n'y arrive pas</p>
Négocier sur les marchés financiers Vendre les produits de trésorerie	<p>Je maîtrise Ça peut aller J'ai des difficultés Je n'y arrive pas</p>
Gérer les risques de trésorerie	<p>Je maîtrise Ça peut aller</p>

	<p>J'ai des difficultés Je n'y arrive pas</p>
<p>Informatiser la gestion de la trésorerie</p>	<p>Je maîtrise Ça peut aller J'ai des difficultés Je n'y arrive pas</p>
<p>Créer une base de données de gestion</p>	<p>Je maîtrise Ça peut aller J'ai des difficultés Je n'y arrive pas</p>
<p>Utilisation des logiciels de trésorerie</p>	<p>Je maîtrise Ça peut aller J'ai des difficultés Je n'y arrive pas</p>

Sources : nous-mêmes

Questionnaire d'évaluation des critères de performance

EFFICACITE	
L'organisation générale de la fonction trésorerie est-elle respectée?	<p style="text-align: center;">Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable</p>
Les ratios de liquidité et de bilan sont-ils respectés ?	<p style="text-align: center;">Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable</p>
Les prévisions permettent-elles de ne pas être à court de liquidité ?	<p style="text-align: center;">Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable</p>
y-a-t-il des anticipations sur les risques de trésorerie ?	<p style="text-align: center;">Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable</p>
Les responsables ont-ils les compétences requises ?	<p style="text-align: center;">Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable</p>
Tous les moyens techniques sont-ils mis en œuvre ?	<p style="text-align: center;">Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable</p>

Sources : nous-mêmes

EFFICIENCE	
Les excédents de trésorerie sont-ils placés ?	<p style="text-align: center;">Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable</p>
Les ressources sont-elles bien utilisées ?	<p style="text-align: center;">Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable</p>
Les opérations sur les marchés financiers sont-elles bien négociées ?	<p style="text-align: center;">Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable</p>

ECONOMIE	
Les normes prudentielles sont-elles respectées ?	<p style="text-align: center;">Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable</p>
Les délais de remboursement des emprunts sont-ils respectés ?	<p style="text-align: center;">Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable</p>
Les délais de remboursement des prêts sont-ils respectés ?	<p style="text-align: center;">Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable</p>
Les taux sont-ils respectés ?	<p style="text-align: center;">Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable</p>

Sources : nous-mêmes

PERTINENCE	
Les informations produites sont-elles utiles ?	Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable
Les informations produites aident-elles à la prise de décision ?	Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable
Y-a-t-il une meilleure visibilité de la gestion des ressources ?	Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable

Sources : nous-mêmes

EFFECTIVITE	
Les réalisations sont-elles en adéquation avec les prévisions ?	Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable
Les objectifs atteints sont-ils en adéquation avec les objectifs fixés ?	Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable

Sources : nous-mêmes

EQUITE	
La banque répond-elle aux attentes et aux besoins du département de trésorerie ?	Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable
Le climat de la banque favorise-t-il le respect et la cohésion sociale ?	Oui tout à fait Oui en partie Non Non et c'est très dommageable

Sources : nous-mêmes

- Comment est organisé votre département trésorerie ?

Le département de la trésorerie est divisé en deux la gestion ALM (Assets & Liabilities Management) et le sales

- Quels sont vos principaux produits ?
 - DAT (la trésorerie est en charge de la détermination des conditions de ces DAT (taux, durés...),
 - Transferts en devises, il s'agit de la cotation des réceptions et envois de devises des clients.
 - Produits dérivés ; il s'agit là d'outils de la finance moderne qui permettent aux clients et à la banque de se prémunir contre toute évolution adverse du cours d'un actif. Ex : options, Forward
 - Assets Backed Securities (ABS) ; produits structurés fabriqués à partir d'actifs sous-jacents, essentiellement les Bons et Obligations du Trésor et permettant d'offrir à la clientèle des conditions plus intéressantes que celles existant traditionnellement.
- Combien représentent-ils dans le résultat global ?

Plus de 50%

- Quels sont les mesures que vous prenez en cas de pénurie de liquidité?

Emprunt sur le marché interbancaire ou à la Banque centrale.

- Comment placez-vous vos excédents ?
 - Placement interbancaire
 - Achat de titres
- Quels sont les ratios financiers que vous utilisez ?
 - Ratios de liquidité
 - Coefficient de couverture des emplois à MLT / ressources stables
 - Fonds propres sur risques
- Qui sont vos principaux clients ?

Confidentiel

- Quels sont vos cinq points forts ?
 - Rapidité sur les transferts
 - Cotation en temps réel (Reuters)
 - Réactivité sur un problème opérationnel
 - Prix compétitif
 - Équipe bien formée
- Quels sont vos cinq points faibles ?
 - Pas de compte en devises en dehors des compte USD, EUR et NGN
 - Base faible de fournisseurs de FX
 - Faible volume de transfert des ong en USD
 - Pas de produits dérivés (forward, options ...)
 - Probleme avec Finacle (problèmes de système)
- Quels sont les points que vous souhaitez améliorer dans votre trésorerie ?

Automatisation de tous nos fichiers.

ANNEXE 8 : JOB DESCRIPTION UBA

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

❖ Ouvrages

1. AUTISSIER David & DELAYE (2008), *Mesurer la performance du système d'information*, Paris : Edition d'organisation, 214 pages ;
2. AUTISSIER David (2007), *Mesurer la performance du contrôle de gestion*, Paris : Editions d'Organisation, 196 pages
3. BELLIER DELIENNE Annie & KHATH Saran (2011), *Gestion de trésorerie*, 2ème Edition, Paris : Economica, 336 pages ;
4. BERLAND Nicolas (2009), *Mesurer et piloter la performance*, e-book, www.management.free.fr ; 188 pages ;
5. BESSON Bernard et POSSIN Jean Claude (2005), *L'Intelligence des risques*, Paris : Edition Institut Français de l'Intelligence Economique, 445 pages ;
6. BITRA Doubi (2011), *Banque, finance et bourse*, L'Harmattan, 370 pages ;
7. BILLET Claude (2008), *Le Guide des techniques d'évaluation : Performances, Compétences, Connaissances*, Paris : Dunod, 277 pages ;
8. BOISVER Hugues (1995), *Redéfinir Fonction Finance-Contrôle*, Editions Transcontinental, 188 pages ;
9. BOUDGHENE Yassine & De KEULENEER Eric (2012), *Pratiques et techniques bancaires*, Larcier, 2012, 294 pages ;
10. BOUQUIN Henri (2008), *le contrôle de gestion*, 8^{ème} édition mis à jour, Paris : édition presses universitaires de France, 527 pages ;
11. BOUTOU Olivier, LANDY Gérard, SAINTVOIRINS Bruno (2006), *Performance de l'entreprise*, Afnor, 205 pages ;
12. CALVET Henri (2002), *Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit*, Paris : Edition Economica, 461 pages ;
13. CHOINEL Alain et ROUYER Gérard (2002), *Le Marché financier : Structures et Acteurs*, La revue banque, 434 pages ;
14. COUSSERGUES Sylvie & BOURDEAUX Gautier (2007), *Gestion de la banque*, Paris : Dunod, 294 pages.

15. De La BRUSLERIE Hubert (2009), *Trésorerie d'entreprise-Gestion des liquidités et des risques*, 2^e Edition, Paris : Dunod, 680 pages ;
16. DESREUMAUX Alain & LECOCQ Xavier, Vanessa WARNIER (2009), *Stratégie*, Paris : Pearson Education, 224 pages ;
17. DESREUMAUX Alain, Xavier LECOCQ, Vanessa WARNIER (2009), *Stratégie*, Paris : Pearson Education, 224 pages ;
18. DORIATH Brigitte & GOUJET Christian (2011), *Comptabilité et gestion des organisations*, Paris : Dunod, 320 pages ;
19. EMERY Yves & GONIN François (2009), *Gérer les ressources humaines, Des théories aux outils, un concept intégré compatible avec les normes de qualité*, PPUR, 567 pages ;
20. FLEURIET Michel et SIMON Yves (2000), *Bourse et marchés financiers*, Paris : Edition Economica, 235 pages ;
21. FRACHOT Antoine, DEMEY Paul, RIBOULET Gaël (2003), *Introduction à la gestion actif passif bancaire*, Paris : Economica, 156 pages ;
22. GAUGAIN Marc & SAUVEE-CRAMBERT Roselyne (2007), *Gestion de la trésorerie*, Paris : Economica, 260 pages ;
23. GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, BONNIER Carole, FOURCADE François (2008), *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, 3^{ème} édition, Paris : Gualino éditeur, 403 pages ;
24. GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, NAULLEAU Gérard, DELMOND Marie-Hélène, BESCOS Pierre-Laurent (2004), *contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 2^{ème} Edition, Paris : Edition Gualino, 422 pages ;
25. GOODHART Charles (2008), *La gestion du risque de liquidité*, Banque de France • Revue de la stabilité financière – Numéro spécial liquidité • N° 11, 46 pages ;
26. GUENEAU Marie-Christine & BEAUDOUX Etienne (1996), *Guide méthodologique : L'évaluation*, IRAM, 72 pages ;
27. LE GOFF Jean-Pierre (2002), *Les illusions du management*, La Découverte, 164 pages ;

28. LÖNING Hélène (2008), *Le contrôle de gestion : Organisation et mise en œuvre*, 3^{ème} Edition, Paris : Dunod, 301 pages ;
29. LORINO P. (2001), *Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences*, Paris : Editions d'organisation, 550 pages ;
30. MAHE Henri (1998), *Gestion Des Ressources Humaines Dans Les PME*, 2ème Édition, Paris : Economica, 486 pages ;
31. MOUGIN Yvon (2010), *Processus : les outils d'optimisation de la performance*, Paris : Edition d'Organisation, 227 pages ;
32. NAULLEAU Gérard e& Michel ROUACH(2002), *le contrôle de gestion bancaire et financier*, 3^{ème} édition, la revue banque, paris, 374 pages ;
33. PESQUEUX Yvon (2002), *Epistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, 288 pages ;
34. SCIALOM Laurence (2004), *Économie bancaire*, 1 ère édition, La Découverte, 128 pages ;
35. SCIALOM Laurence (2013), *Economie bancaire*, 3 ème édition, La découverte, 130 pages ;
36. STRATEGOR (1997), *politique générale de l'entreprise*, 3ème édition, Paris : DUNOD, 551 pages ;
37. STRAUSS-KAHN Marc-Olivier (2006), *Revue de la stabilité financière*, Banque de France N° 9, 139 pages ;
38. UBA: TREASURY AND THE CUSTOMER
39. VAN DER MAREN, Jean-Marie (2003), *La recherche appliquée en pédagogie: des modèles pour l'enseignement*, De Boeck Supérieur, 264 pages ;
40. VERNIMMEN Pierre (2009), *Finance d'Entreprise*, 7ème Edition, Dalloz, 1184 pages ;
41. VOYER Pierre (1999), *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 1^{ère} Edition, Presses de l'Université du de Québec, 1999, 458 pages ;
42. VOYER, Pierre (2002), *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2^{ème} édition, Presses de l'Université du de Québec, 446 pages.

43. VALLA Natacha & TIESSET Muriel, *Liquidité bancaire et stabilité financière*, Banque de France - Revue de la stabilité financière N° 9, 2006, 110 pages.

❖ **WEBOGRAPHIE**

1. Trésorerie bancaire (2013), Gestion de trésorerie

http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/documents/financial-management-toolkit/module6_fr.pdf

2. Gestion actif-passif (2014), ALM

http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_actif-passif

3. Gestion des risques (2014), Définition du terme « risque »

http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_risques

4. Marché financier (2013), Organisation des marchés

http://fr.wikipedia.org/wiki/March%C3%A9_financier

5. Risque financier (2013), Types de risques

http://fr.wikipedia.org/wiki/Risque_financier

6. Gestion du risque de trésorerie (2014)

<http://www.afdb.org/fr/about-us/financial-information/risk-management/treasury-risk-management/>

7. Performance, efficacité, efficience (2012), les critères d'évaluation

<http://www.credoc.fr/pdf/Rech/C299.pdf>

8. Définition et évaluation de la performance (2011), Finaliser et décider

<http://www.etudier.com/dissertations/D%C3%A9finition-Et-%C3%89valuation-De-La-Performance/171972.html>

9. La liquidité bancaire (2013), Qu'est-ce que la liquidité bancaire ?

<http://www.finance-factory.fr/Vulgarisation/ALM.htm>