

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

*Faculté Des Sciences Economiques, Des Sciences De Gestion et Des Sciences
Commerciales*



Département Des Sciences Financières



Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences Financières et
Comptabilité

Spécialité : Finances et Banques

Thème

*La gestion des risques financiers au niveau des
banques par la méthode ALM*

Cas : Société Générale Algérie

Devant le jury composé de :

Président: Mme IGUERGAZIZ Wassila

Examineur : Mr SAM Houcine

Rapporteur: Mme BOULIFA Yamina

Présenté par :

SEGHIR Amel

TAHAR CHAUCHE Assia

**Année universitaire :
2018/2019**

Liste des abréviations :

AFS : Available For Sale (Actifs Disponible à la Vente) ;

ALCO : Asset-Liability Committee ;

ALM: Asset and Liability Management ;

BA: Banque d'Algerie

BTA : Bons du Trésor Assimilables

BTC : Bon du Trésor Court terme ;

BTL : Bon du Trésor Long terme ;

DAV: Dépôts à vue ;

DAT: Dépôts à terme ;

FNP : Fonds Propres Nette ;

GAP : Gestion Actif-Passif ;

GE : Grande Entreprise ;

IT : Indice de Transformation ;

LCR: Liquidity Coverage Ratio ;

NSFR: Net Stable Funding Ratio ;

OAT : Obligations Assimilables du Trésor ;

PME : Petite et Moyenne Entreprise ;

RO : Réserve Obligatoire ;

PCN : Position de Change Nette ;

PNOG : Position Nette Ouverte Globale ;

SDM : Salle des Marchés ;

SGA : Société Générale Algérie ;

SVT : Spécialiste des Valeurs du Trésor ;

VAN : Valeur Actuelle Nette ;

TCI : Taux de Cession Internes.

Dédicace

Je dédie ce travail à :

La mémoire de mon père ;

*Ma chère mère qui m'a toujours soutenue tant sur le
plan financier que moral ;*

Mes frères Aziz et Fayçal ;

Tous mes amis(es), particulièrement Chala Lila ;

*Enfin ma famille, mes proches et tous ceux qui ont
contribué dans la réalisation de ce travail.*

Assia.T-C

Dédicace

Je dédie ce travail à :

Mes êtres les plus chères au monde « Mes parents »,

Mon frère Mohamed

Mes sœurs Shania et Asma ;

Mon fiancé Amar et ma belle famille ;

Tous mes amis particulièrement Yamina ;

Toutes les personnes qui me connaissent.

Merci !

Amel. S

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier notre promotrice, Mme BOULIFA Yamina pour sa présence, ses conseils et sa patience, afin d'accomplir ce travail.

Nous remercions également nos encadreurs au sein de SGA, Mme DAHMANI Amel et Mme TOUATI Tafsut, ainsi que l'ensemble du personnel du département pilotage et ALM pour l'expérience enrichissante et pleine d'intérêt qu'ils nous ont fait vivre durant ces trois mois.

Nous adressons par la même occasion nos sincères remerciements à nos parents qui ont su parfaitement nous accompagner durant nos études tant sur le plan matériel, financier que morale.

Enfin, nous remercions nos amis et tous ceux qui ont participé dans ce travail essentiellement M^rSELLAH Abdellah et M^rSALMI Tahar.

Sommaire

Introduction générale	1
CHAPITRE I : NOTIONS REGISSANT L'ACTIVITE BANCAIRE.....	4
Section 01 : La banque et l'intermédiation financière	4
Section 02: les risques bancaires	12
Section 03: le cadre réglementaire de L'ALM	17
CHAPITRE II : La GESTION ACTIF-PASSIF BANCAIRE.....	24
Section 01 : généralités sur la gestion Actif-Passif	24
Section 02 : Les outils de la gestion actif-passif	31
Section 03 : le taux de cession interne et la gestion des marges	46
CHAPITRE III : ETUDE DE CAS : LA GESTION DU RISQUE DE LIQUIDTE AU NIVEAU DE SGA.....	52
Section 01 : présentation brève sur l'organisme d'accueil	52
Section 02 : la gestion du risque de liquidité au niveau de SGA	62
Section 03 : le calcul des TCI par la cellule ALM	73
Conclusion générale.....	82

La banque est une entreprise prestataire de service, l'une des activités qui lui sont dévouées est l'intermédiation financière, c'est-à-dire servir d'intermédiaire entre agent à excédent de liquidité (Collecter des dépôts) et ceux à besoin de liquidité. (Consentir des prêts). Ce rôle d'intermédiaire implique la transformation de la liquidité, par le fait que les crédits consentis ont en général des durées plus longues que les dépôts collectés. Par ailleurs, et compte tenu des évolutions qu'a connu le secteur de la finance depuis la fin des années 1970, notamment la libéralisation des marchés, les banques ont commencé à perdre l'exclusivité du rôle d'intermédiation où elles se retrouvent à placer ses fonds (prêteurs) ou à se financer (emprunteurs) directement sur les marchés financiers.

Pour faire face à cette nouvelle configuration du système financier, les banques étaient obligées de sortir du mode de financement indirect en développant une activité d'intervenant direct sur les marchés financiers. D'une manière générale, on peut distinguer deux activités bancaires plus ou moins importantes selon la stratégie adoptée par la banque à savoir:

- Une activité commerciale classique basée sur l'intermédiation financière (collecte de dépôts, octroi de crédits) et;
- Une activité de marché comportant deux types d'opérations : Les opérations commerciales appelées Trading Book ou portefeuille commercial, et les opérations d'investissement appelées Banking Book ou portefeuille investissement, représentant l'ensemble d'actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance.

La pratique des activités mentionnées ci-dessus, implique une exposition a un nombre de risques tels que le risque de contrepartie, le risque de liquidité, le risque de taux d'intérêt, le risque de change, le risque opérationnel, le risque de solvabilité...

La notion du risque au niveau de la banque est très cadrée par la réglementation bancaire et en particulier les accords de Bâle, qui visent à éviter les défaillances individuelles des établissements financiers et à limiter le risque systémique qui en découle lors des crises financières importantes. L'établissement financier se retrouve a appliqué les mesures instaurés par l'établissement bancaire et adopté certain mode de gestion de couverture contre les risques. C'est ainsi qu'a vu le jour la Gestion Actif-Passif, pour mesurer et contrôler certains risques financiers auxquels, les banques sont exposées.

La gestion actif-passif, appelée également ALM « Assets and Liabilities Management » ou encore « la gestion de bilan », est une démarche globale et coordonnée qui se préoccupe des grands équilibres de bilan. Il s'agit de l'ensemble des techniques et des outils qui permettent la gestion des risques financiers tout en veillant au respect des contraintes réglementaires et des objectifs de performance que s'est fixé l'établissement. Elle constitue une démarche qui permet de gérer essentiellement le risque de liquidité, de taux d'intérêt et de change, et d'optimiser la structure globale d'un bilan bancaire.

L'ALM est une méthode qui reste à son état embryonnaire dans les banques algériennes. Cela peut être expliqué par une prédominance des risques de crédit, des risques opérationnels, ne rentrons pas dans le champ d'intervention de l'ALM à l'état actuel du marché financier, et de la réglementation des changes en vigueur. De plus, les banques algériennes notamment publiques ne disposent généralement pas de systèmes d'information performants ce qui constitue une réelle contrainte pour la mise en place de la gestion Actif-Passif.

La Banque d'Algérie n'a cessé de montrer son intérêt pour la gestion des risques bancaires d'où Le règlement 02-03 du 14 novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers modifié et complété par le règlement 11-08 du 28 novembre 2008, oblige les banques de mettre en place un système de mesure et d'analyse des risques et un système permettant leur surveillance et leur maîtrise.

Ainsi notre réflexion est centrée sur la vulgarisation de l'ALM au niveau des banques et de montrer son importance plus précisément dans la gestion du risque de liquidité. Ce qui nous mène à poser la problématique suivante :

Comment gérer plus efficacement le risque de liquidité au sein d'une banque par l'approche ALM ?

Il en découle les interrogations suivantes :

Qu'est-ce que l'ALM ?

Quels sont les outils de mesure proposés par l'ALM pour la gestion du risque de liquidité ?

Comment les banques appréhendent-elles la gestion de ce risque dans la pratique ?

Introduction générale

Afin d'approcher nos questionnements, nous avons suivi une méthodologie qui s'est appuyée sur deux démarches :

Théorique : basée sur des recherches bibliographiques et documentaires ;

Empirique : où nous avons illustré un cas de figure (la gestion du risque de liquidité), traiter au sein de l'organisme d'accueil.

Afin de bien mener notre travail, nous avons sollicité une banque privé qui est « Société Générale Algérie » où nous avons effectué un stage pour mettre le volet théorique sur le terrain, quoi que la durée de stage et la pandémie (Covid-19) qu'a connu le monde durant cette période, ont été un frein pour approfondir notre problématique, c'est pour cela que nous nous somme focalisé uniquement sur le risque de liquidité

Par ailleurs, nous avons scindé notre étude en trois chapitres ;

Le premier intitulé « notions régissant l'activité bancaire » met en évidence tout d'abord la notion d'intermédiation financière qui se trouve à l'origine des risques financiers, ensuite nous détaillons la notion du risque auxquels sont exposées les banques pour en finir avec la réglementation prudentielle concernant la gestion ceux-ci.

Le deuxième intitulé « la gestion Actif-Passif » porte essentiellement sur l'analyse du risque de liquidité et les instruments utilisés pour faire face à ce risque. C'est un des risques premiers, le plus simple à appréhender. Nous verrons ensuite comment l'analyse de ce premier risque amène tout naturellement à prendre en compte le risque de taux d'intérêt, car la prévision de la liquidité se double nécessairement d'une prévision sur l'évolution des taux. Le risque de change est aussi brièvement abordé, de même, la notion de gestion des marges.

En revanche, il nous a semblé plus utile de consacrer un dernier chapitre à un cas pratique illustrant la présentation des résultats de l'étude.

Il présente en effet la mise en place de l'ALM dans la banque SGA de manière concrète. Après avoir présenté la structure qui nous a accueillis durant notre stage, nous analyserons l'exposition du bilan aux risques de liquidité à travers une étude des impasses en liquidité. Nous avons choisi de ne pas consacrer de développements au risque de taux et de change suite à l'insuffisance de la durée de stage.

Les banques interviennent depuis longtemps entre les agents économiques à capacité de financement et ceux à besoin de financement en collectant des capitaux à court terme des agents excédentaires, et les redistribuant sous forme de crédits à long terme aux agents déficitaires (l'intermédiation bancaire traditionnelle).

A partir des années quatre-vingt, notamment dans les pays développés, le phénomène de déréglementation, de décloisonnement et de désintermédiation ont pris place sur le marché financier ce qui a réduit l'intermédiation bancaire dite classique, et a poussé à l'apparition de nouveaux aspects d'intermédiation bancaire. Ce point sera donc exposé dans la première section de ce chapitre.

En effet, la banque étant un intermédiaire financier monétaire, cherchant avant tout la maximisation de sa rentabilité, est dans l'obligation de prendre des risques considérables, car, plus l'investisseur prend du risque, plus il exige de la rentabilité. C'est ainsi que les deux notions « risque et rentabilité » sont fortement liées.

Il se retrouve donc dans l'obligation d'identifier ses risques, de les maîtriser pour mieux les gérer. La deuxième section de ce chapitre sera donc consacrée aux différents risques bancaires auxquels est confronté tout établissement financier.

Cependant, dans un contexte de mutation rapide de ses risques bancaires, les autorités de contrôle s'efforcent d'adapter et de renforcer les règles de prudence applicables aux banques et établissements financiers pour une meilleure prévention des crises bancaires et financières. Ces contraintes prudentielles attachées aux multiples risques bancaires seront exposées dans la troisième section.

Section 1 : La banque et l'intermédiation financière

L'activité bancaire a fortement évolué depuis quelques années, elle agit en tant qu'intermédiaire sur l'ensemble des marchés. Elle achemine des fonds entre des tierces parties dont l'une dispose de moyens excédentaires, et l'autre, à la recherche de fonds.

1. L'intermédiation financière des banques

L'idée de l'intermédiation financière a été développée par des théoriciens dont, Gurley, Shaw, Goldsmith¹ et d'autres. D'après la théorie de Gurley et Shaw, le financement d'une économie peut s'opérer soit² :

- Sur ressources propres ou autofinancement.
- Sur appel aux fonds extérieurs.

Dans ce dernier cas les agents économiques disposent de deux techniques pour obtenir des ressources, la première est d'émettre des actions et des obligations sur le marché financier (désintermédiation), la deuxième est d'emprunter auprès des intermédiaires bancaires ou non bancaires (intermédiation).

Les intermédiaires financiers existent en raison du déséquilibre entre les agents à capacité de financement à la recherche d'un emploi pour leurs excédents de ressources (le plus souvent des ménages), et les agents à besoin de financement (le plus souvent des entreprises). Ce déséquilibre offre un marché potentiel pour ces intermédiaires.

Le recours à ces intermédiaires plutôt qu'aux marchés financiers peut s'expliquer par l'incompatibilité des caractéristiques des souhaits d'emprunts et de prêts (échéances, risques, rendements), ou par l'aversion différenciée au risque pour les clients (financièrement excédentaires ou déficitaires) et ces intermédiaires. Mais plus encore que par les réponses apportées par les intermédiaires financiers à ces difficultés, leur existence se justifie par les imperfections de marché.

L'intermédiaire financier n'est pas uniquement un agent agissant pour le compte de ces unités institutionnelles, il supporte lui-même un risque en acquérant des actifs financiers et en contractant des engagements pour son propre compte. Il (par exemple, les banques, les sociétés d'assurances et les fonds d'investissement³).

¹ La théorie de l'intermédiation financière qui s'est considérablement développée à la suite des premiers travaux de Gurley et Shaw (1956, 1960), Goldsmith (1958), la banque apparaît comme une alternative à la finance directe.

²<https://www.institut-numerique.org/> consulté le 16/12/2019

³<http://www.insee.fr/> consulté le 03/12/2019

En raison de l'asymétrie d'information et de coûts de transaction, il est plus efficient pour les agents à capacité de financement et ceux à besoin de financement de recourir aux services de ces intermédiaires plutôt que de contracter directement sur les marchés financiers. Les établissements de crédit s'avèrent donc plus performants pour réduire le risque inhérent à ce type de relation marchande que ce soit au regard du comportement de l'emprunteur ou au regard du risque de taux.

Les banques constituent des intermédiaires financiers spécifiques. Elles interviennent entre les prêteurs et les emprunteurs en réalisant de la finance indirecte.

1.1 La finance directe et la finance indirecte

Le rôle des banques ne se limite pas uniquement dans la transmission d'ordres entre les agents financiers, comme le cas du courtier. Elle intervient également dans la transformation des caractéristiques des actifs financiers. En principe, l'intermédiation consiste à mettre l'agent prêteur et l'emprunteur en contact. Deux procédés permettent à la banque d'assurer cette opération : la finance directe et la finance indirecte.⁴

1.1.1 La finance directe

En fonction de ce type de financement, les agents à besoin de financement et les agents à capacité de financement se rencontrent directement sur le marché financier.

En d'autres termes, la finance directe se réalise quand l'agent à capacité de financement acquiert directement les titres (actions, obligations) émis par l'agent à besoin de financement.

1.1.2 La finance indirecte

Selon ce type de financement, un intermédiaire financier intervient entre les emprunteurs et les prêteurs. En fait, les emprunteurs et les prêteurs n'ont pas les mêmes préférences. Les agents à besoin de financement procèdent à des processus d'investissement par l'émission de titres à long terme, tandis que les agents à capacité de financement cherchent des placements à court terme.

1.2. Les types d'intermédiation bancaire

L'intermédiation financière est l'activité développée par les agents financiers qui s'interposent pour faciliter l'adéquation en quantité de l'offre à la demande de capitaux.

⁴www.zebank.fr/banques/la-banque-comme-intermediaire/ consulté le 07/12/2019

On distingue donc deux types d'intermédiations à savoir⁵ :

- L'intermédiation du bilan ; intermédiation active ; finance indirecte.
- L'intermédiation du marché ; intermédiation passive ; finance directe.

1.2.1 L'intermédiation du bilan

L'intermédiation de bilan regroupe l'ensemble des activités traditionnelles des banques inscrites à leurs bilans, et qui consiste à collecter des fonds auprès des déposants et épargnants, qu'ils soient titulaires de comptes rémunérés ou non. Elle dispose ainsi d'un grand volume de capitaux, qu'elle peut prêter à n'importe quelle échéance, à très court terme pour 24 heures, jusqu'à des durées s'étalant jusqu'à 30 ans. L'intermédiation de bilan permet à une banque de dégager une marge bancaire qui correspond à la différence entre la rémunération de ses emplois et le coût de ses ressources.

1.2.2 L'intermédiation du marché

L'intermédiation de marché est une activité exercée par une institution financière qui va intervenir sur les différents compartiments des marchés des capitaux pour son compte propre ou pour celui de sa clientèle. La rémunération attachée aux différentes activités d'intermédiation de marché repose essentiellement sur la perception de commissions.

2. L'intermédiation financière et les risques structurels

Le rôle fondamental des banques commerciales est de :

- Collecter des fonds auprès de ses clients (ressources) ;
- consentir des crédits à divers clients (emplois) ;
- sécuriser les moyens de paiement ;

Elle a donc une activité de transformation :

- Transformer une épargne en liquidités adaptées aux besoins des emprunteurs

Mais cette activité d'intermédiation est une source de risques nombreux :

- Le risque de crédit : le fait pour un emprunteur de ne pas pouvoir rembourser les fonds prêtés par la banque ;

⁵<https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire> consulter le 10/12/2019

- le risque de liquidité : provient d'une relation structurelle entre la durée des ressources et la durée des emplois ;
- le risque de taux d'intérêt : provient d'une différence structurelle entre le mode de rémunération des ressources et celui des emplois ;
- le risque de change : provient de crédits en devises refinancés dans la monnaie locale.

Le risque de crédit n'est pas pris en considération par la gestion ALM. Cette dernière prend en considération les risques structurels qui sont engendrés par la non symétrie des emplois et des ressources.

2.1. Outils de la gestion des risques structurels

L'ALM pour gérer les risques structurels utilise une notion fondamentale qui est **l'adossement**.⁶

2.1.1. L'adossement

L'adossement est une notion centrale en matière de couverture de liquidité et de taux. Il est réalisé lorsque les profils d'amortissement des emplois et des ressources sont similaires et lorsque les taux de référence sont les mêmes. Nous distinguerons ici l'adossement en liquidité et l'adossement en taux.

Afin de réaliser un adossement global en liquidité, il faut annuler à toutes les périodes les impasses en stocks, ce qui permet d'annuler ainsi tous les besoins de financement prévisionnels. Mais cela ne suffit pas à annuler des positions de taux.

Ainsi, si par exemple un établissement effectue en même temps un crédit remboursable en totalité à l'échéance, et collecte des dépôts de même montant et de même échéance, le besoin net de financement est nul. Si la nature des taux est la même, l'adossement est alors parfait.

Si il n'y a pas adossement en liquidité, les refinancements des déficits futurs ou les réinvestissements des excédents se feront à un taux incertain, ce qui engendre un risque de taux. Ainsi, si on prend par exemple des emplois existants à taux fixes sur l'horizon considéré, la marge est exposée défavorablement à toute hausse du coût de financement futur⁷.

⁶ Inspiré du document interne de Société Générale Algérie.

⁷ B. DELIMAL, « la gestion actif-passif dans les banques », ED ESSEC, Automne 2007, p. 09-10.

2.1.2. Les produits dérivés

Les produits dérivés sont des actifs financiers liés à des actifs ou indices sous-jacents et leur valeur dépend de l'évolution de ces actifs ou indices entre la conclusion du contrat et son dénouement. Les actifs sous-jacents peuvent être par exemple un taux d'intérêt, un taux de change, une valeur mobilière et sa valeur, une matière première et sa valeur, un indice.

Les produits dérivés sont souvent utilisés pour des opérations de spéculation, mais aussi comme instruments de couverture.

2.1.2.1. Les options

Une option est un contrat qui confère à son acquéreur, contre paiement d'une prime, le droit d'acheter ou de vendre un actif appelé *sous-jacent* à une date future à un prix déterminé d'avance appelé *prix d'exercice*.

Il existe deux catégories d'options :

Les options d'achat (calls) : elles confèrent le droit (mais pas l'obligation) d'acheter l'actif sous-jacent au prix d'exercice (ou strike).

Les options de vente (puts) : elles confèrent le droit (mais pas l'obligation) de vendre le sous-jacent au prix d'exercice.

On distingue les options américaines qui donnent à son détenteur la possibilité de l'exercer à tout moment entre la date d'émission et la date d'exercice, et les options européenne qui ne peuvent être exercée qu'en fin de contrat.

a) Options de taux d'intérêt

Elles constituent un moyen de se prémunir contre une évolution défavorable des taux sans se priver des effets d'une évolution positive de ce dernier.

Le Cap : le cap est un contrat qui permet à l'acheteur de se prémunir contre une hausse des taux en fixant un taux plafond qu'il souhaite payer pour son emprunt.

Dans cet accord de plafonnement de taux, le vendeur du cap s'engage à payer, à chaque nouvelle fixation du taux, la différence entre le taux maximum convenu et le taux de référence variable si celui-ci dépasse le plafond fixé.

Comme c'est le cas pour toutes les options, la couverture est assortie d'une prime qui doit être payée par l'acheteur à la conclusion du contrat.

Le Floor : le floor est l'opération symétrique au cap. Il s'agit d'un contrat qui permet à l'acheteur de se garantir contre une baisse des taux en fixant un taux planché qu'il souhaite recevoir pour son placement en échange d'une prime.

Le vendeur d'un floor s'engage à payer à l'acheteur la différence entre le prix d'exercice (taux du floor) et le taux variable (référence) si cette différence est positive.

Le Collar : Le Collar, aussi appelé tunnel de taux, est la combinaison d'un achat de cap et d'une vente de floor ou l'inverse.

Dans ce cas, la prime versée à l'achat du cap est compensée par le gain réalisé sur la vente du floor, ce qui réduit le coût de la prime. L'idéal étant bien sûr que les charges et les revenus de primes s'équilibrent complètement.

Cette opération permet à un opérateur de fixer une zone de fluctuations des taux d'intérêt. Celle-ci se situe à l'intérieur des marges déterminées (entre le taux du floor et le taux du cap).

b) Options de change

Elles permettent de couvrir le risque de change tout en laissant la possibilité de profiter d'une évolution favorable du cours de la devise. Le sous-jacent est donc une devise que l'on a le droit mais non l'obligation d'acheter ou de vendre.

2.1.2.2. Les swaps

Un Swap est un contrat permettant d'échanger des flux de nature différente entre deux parties. Les deux formes de Swap les plus simples et les plus courantes sont les swaps de taux d'intérêt et les swaps de taux de change. Les swaps sont traités de gré à gré et les contreparties s'exposent donc à un risque de crédit.

a) Les swaps de taux d'intérêt

Les swaps de taux d'intérêt permettent, à deux parties d'échanger pendant une certaine durée un flux d'intérêts dits flottants contre un flux d'intérêts dits fixes. Chacune des parties peut ainsi modifier une exposition en taux fixes vers des taux flottants et vice versa.

Les contreparties n'échangent pas les montants principaux sur lesquels les intérêts sont calculés puisqu'ils sont équivalents. On parle alors de montant notionnel qui sert uniquement de référence au calcul du paiement d'intérêt.

b) Les swaps de taux de change

Les swaps de taux de change permettent à des parties d'échanger des montants et des paiements d'intérêt dans deux devises différentes sur une certaine durée de temps.

Le swap de devises permet de transformer un emprunt libellé dans une devise en un autre emprunt libellé dans une autre devise. Pour la conclusion de ce contrat, il est fréquemment fait appel à une institution financière qui joue le rôle d'intermédiaire entre les deux contreparties.

2.1.2.3. Les contrats à termes

Un contrat à terme permet à deux parties de fixer le prix d'une transaction appelé « prix à terme » portant sur un certain sous-jacent mais, devant se réaliser à une date future. Par conséquent il n'y a aucun paiement au moment de la conclusion du contrat. Les deux parties sont obligées de réaliser la transaction. Elles sont soumises à un risque important de contrepartie.

Les contrats à terme sont de type forward (FRA) ou de type futures.

a) Le Forward Rate Agreement (FRA)

Le FRA est un contrat bilatéral qui permet de garantir un taux de placement ou d'emprunt sur une période future donnée.

Le vendeur du FRA garantit à son acheteur, au terme de la période de couverture, un taux négocié (le taux garanti) pour un emprunt d'un montant et d'une durée déterminés.

A l'échéance, le vendeur du FRA versera à l'acheteur le différentiel d'intérêts entre le taux de marché et celui négocié, appliqués au montant et à la durée de l'emprunt sous-jacent. Par contre, si cette différence est négative ça sera à l'acheteur du FRA de payer la différence au vendeur.

b) Les futures

Il s'agit d'un engagement contracté entre deux parties d'échanger un instrument financier à une date donnée future et à un prix fixé d'avance. Cet engagement est ferme et ne peut être reporté à l'échéance.

Les contrats futures sont négociés sur des marchés organisés et sont gérés par compensation. Ils sont par conséquent standardisés en termes de montant et de date de livraison.

Nous constatons que le rôle des banques sur les marchés, ne consiste pas seulement à mettre en contact les offreurs et les demandeurs, mais à réaliser un équilibre entre eux et de remédier aux imperfections de marché, la réduction des coûts de transaction, l'asymétrie d'information, la fourniture de liquidité et la gestion des risques tout en proposant une panoplie de moyens pour se prémunir contre celui-ci.

Section 02: Les risques bancaires

Le risque est au cœur de l'activité bancaire car chaque opération effectuée est souvent accompagnée d'une certaine incertitude. La matérialisation du risque est la source principale des pertes pour un établissement mais dès qu'il est maîtrisé, il devient source de profit.

Les risques bancaires sont d'une complexité croissante et il est de plus en plus difficile pour le banquier de les appréhender, de les mesurer avec précision et d'en assurer la surveillance. De ce fait, la gestion des risques doit occuper une position centrale dans les activités quotidiennes d'une banque.

1. Définition du risque bancaire

J. Bessis, définit le risque comme étant : « *L'incertitude qui pèse sur les résultats et les pertes susceptibles de survenir lorsque les évolutions de l'environnement sont adverses* »⁸

Selon DEMITCH François⁹, le risque bancaire peut se définir synthétiquement comme « *l'incertitude temporelle d'un événement ayant une certaine probabilité de survenir et de mettre en difficulté la banque* ».

En effet les risques ne cessent d'évoluer, ce qui rend les banques dans l'obligation de s'adapter pour définir une politique de maîtrise de risque afin de maximiser les avantages et minimiser les coûts.

⁸ J.BESSIS, « gestion des risques et gestion actif-passif des banques », ED Dalloz, paris, 1995, P.14

⁹ DESMICHT François : « Pratique de l'audit bancaire », Paris, 2004, p. 257

2. Typologie de risques

Ce point aura pour objet la notion des risques non financiers et plus particulièrement celle des risques financiers.

2.1. Les risques non financiers

Ce type de risques provient principalement du fonctionnement de l'établissement et dans ses processus de gestion et non pas de son activité. Cette catégorie regroupe principalement :

2.1.1 Le risque opérationnel

Ce risque est défini comme *«Le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des évènements extérieurs»¹⁰*

Cette définition recouvre les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les défaillances des systèmes d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, incendies, inondations, ...

Les banques sont dotées de départements d'audit interne chargés de vérifier la bonne application des procédures de leurs activités.

2.1.2. Le risque stratégique

Celui-ci est principalement lié aux décisions prises par les responsables bancaires en matière d'orientation de la politique commerciale et de développement. L'adoption d'une nouvelle stratégie par la banque peut se réaliser dans différents domaines comme : la pénétration d'un marché, le lancement de nouveaux produits ou de nouvelles activités, la refonte du système d'information, une croissance externe par fusion ou acquisition, ...etc.

Le risque stratégique peut s'avérer lourd de conséquences car les ressources engagées pourraient devenir sans valeur et la perte de substance significative.

¹⁰ La réforme Bale 2, décembre 2004, source : www.clusif.asso.fr , consulté le 25/10/2019

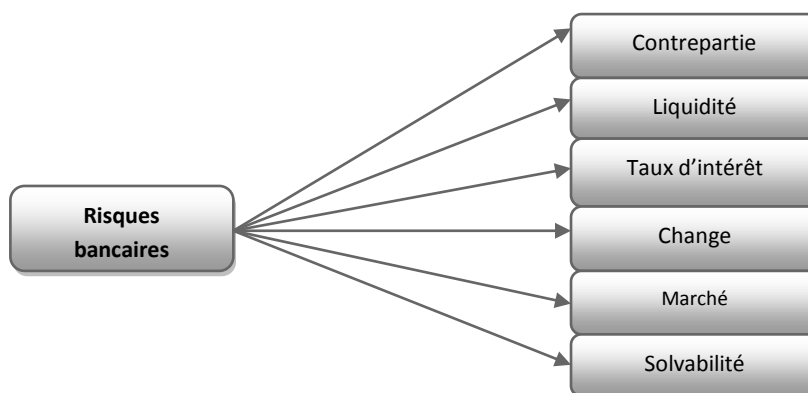
2.2. Les risques financiers

Un risque financier est un risque de perdre de l'argent suite à une opération financière ou à une opération économique ayant une incidence financière (par exemple une vente à crédit ou en devises étrangères). Il est donc fortement lié aux évolutions des variables de marché et affectent la rentabilité de la banque

Les risques financiers auxquels doivent faire face les banques sont les risques de crédit, de liquidité, de taux, de change ou de marché.

La figure ci-après illustre les principaux risques financiers auxquels sont confrontées les banques.

Figure n°01 : Les principaux risques bancaires



Source : adapté du livre de J.BESSIS, « gestion des risques et gestion actif-passif des banques ».

D'après la figure on distingue :

2.2.1. Le risque de contrepartie

Egalement appelé risque de crédit ou risque de signature, il peut être défini comme étant «*la défaillance de la contrepartie sur laquelle une créance ou un engagement est détenu*»¹¹. De ce fait, la banque subit une perte en capital (créances non remboursées), et en revenu (intérêts non perçus, perte qui est considérablement plus importante que le profit réalisé sur cette même contrepartie non défaillante).

¹¹ De Coussergues Sylvie & Bourdeaux Gautier, « Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie », 7^{ème} ED, DUNOD, p.129

2.2.2 Le risque de liquidité

C'est un risque majeur dans la sphère financière, il est lié à l'activité d'intermédiation financière. Le risque de liquidité (ou d'absence de liquidité) est le fait pour une banque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements même par la mobilisation de ses actifs, c'est-à-dire que les actifs liquides disponibles ne sont pas suffisants pour faire face à des besoins inattendus.

Dans le secteur bancaire, est dite illiquide « la banque incapable de faire face à une demande massive et imprévue de retraits de fonds émanant de sa clientèle ou d'autres établissements de crédit »¹².

La banque peut se trouver confrontée à deux situations¹³ :

- **Risque de liquidité immédiate**: c'est la situation où la banque est dans l'impossibilité de faire face à une demande massive et imprévue de retrait de fonds de la clientèle ou d'autres établissements de crédit.
- **Risque de transformation** : il résulte d'une modification progressive du terme des emplois qui s'allonge alors que celui des ressources raccourcit la matérialisation du risque de liquidité peut s'opérer à l'occasion.

2.2.3 Le risque de taux

« Le risque de taux représente, pour un établissement financier, l'éventualité de voir sa rentabilité affectée par la fluctuation des taux d'intérêts.»¹⁴

Le risque de taux peut s'appréhender différemment selon qu'il menace la marge de transformation ou la valeur patrimoniale, mais dans les deux cas, le risque obère les fonds propres.

Ce risque peut se manifester, par exemple, dans le cas où la banque finance un emploi à long terme qui est à taux variable, avec une ressource court terme qui est à taux fixe, et que les taux baissent.

¹²Op.cit, p.132

¹³ BENABDELHAK Lakhil, « Tester l'approche Gestion Actif-Passif au sien de la CNEP », univ Bejaïa, 2017, p.12

¹⁴ M. DUBERNET, « Gestion actif-passif et tarification des services bancaires », édition Dalloz, Paris, 1995, p.82

Le risque de taux dépend de la nature des taux des différentes lignes du bilan. Certains taux sont fixes pendant une certaine période et d'autres sont variables sur cette période. La distinction « fixe-variable » est totalement tributaire de la période envisagée¹⁵.

2.2.4 Le risque de change

Le risque de change est l'éventualité, pour une banque, de voir sa rentabilité affectée par une variation défavorable des cours des devises. Ce risque caractérise les établissements de crédit dont les bilans comportent des opérations libellées en monnaie étrangère.

Il est mesuré par la position de change qui n'est rien d'autre que le solde net des avoirs dans une devise déterminée. Cet avoir net est l'expression du risque de change qui est d'autant plus grand que les taux de change sont plus volatils et que la valeur absolue de la position de change dans la devise est plus élevée.

2.2.5 Le risque de marché

De manière générale, il peut être défini comme étant le risque de perte qui peut résulter des fluctuations des prix des instruments financiers qui composent un portefeuille. Il peut être engendré par la variation des cours des actions, des prix des obligations, des taux d'intérêts ou des taux de change appliqués, en d'autres termes, des paramètres de marché¹⁶.

2.2.6 Le risque de solvabilité

Selon J.BESSISS¹⁷ « *Le risque de solvabilité est celui de ne pas disposer des fonds propres suffisants pour absorber des pertes éventuelles* »

Ce risque résulte du montant des fonds propres disponibles d'une part, et des risques pris d'autre part, de crédit, de marché, de taux, de change, etc. Le problème fondamental de l'adéquation en capital consiste à ajuster de la meilleure manière possible fonds propres et risques.

¹⁵ J.BESSIS, « gestion des risques et gestion actif-passif des banques », ED Dalloz, paris, 1995, P.136

¹⁶ M^{lle} BENLOUKIL.Y, « gestion des risques par la méthode ALM », Diplôme Supérieur des Études Bancaires, ESB, décembre 2014, p.12

¹⁷ J.BESSIS, « gestion des risques et gestion actif-passif des banques », ED Dalloz, paris, 1995, p.20

Pour conclure nous pouvons dire que l'activité bancaire comporte une multitude de risques qui affectent la performance de l'établissement, et peuvent même mettre en péril sa pérennité et, par effet de contagion, toucher le système bancaire dans son ensemble. Dans le but d'éviter cette situation, une réglementation prudentielle a été mise en place. Cette notion sera abordée dans la deuxième section.

Section 3: le cadre réglementaire de L'ALM

Pour atteindre les objectifs tracés dans le cadre de son activité (objectif de rentabilité), La banque est amenée à prendre des risques relativement importants, qui peuvent mettre en péril l'ensemble du système bancaire par les effets de contagion. Afin d'éviter cette situation, les autorités de tutelle ont imposé aux banques des règles consistantes pour la mise en place de dispositifs de suivi et de contrôle des risques.

La réflexion autour de la régulation bancaire s'effectue au niveau international¹⁸. Par la suite, chaque pays adapte les règles internationales selon ses spécificités juridiques et en fonction de sa conjoncture économique.

En Algérie, la Banque d'Algérie(BA), banque centrale du pays, est l'autorité de tutelle du secteur bancaire. Elle est chargée de l'élaboration de la réglementation prudentielle et de sa promulgation par la publication de règlements et d'instructions auxquels se soumettent obligatoirement les banques et les établissements financiers à travers des organes de surveillance et de contrôle comme la commission bancaire et l'inspection générale. Ces normes prudentielles sont résumées comme suit :

1. le capital minimum

Le Capital minimum d'une banque est arrêté par la réglementation nationale, et constitue une des conditions d'agrément de la banque. Il varie selon la catégorie de l'établissement.

En Algérie, c'est l'article 2 du règlement n°08-04 du 23 décembre 2008 relatif au capital minimum des banques et établissements financiers qui le fixe, il est l'ordre de dix milliard de dinars (10 000 000 000 DA) totalement libéré pour les banques et de trois

¹⁸ Issue essentiellement des accords de Bâle signés dans la ville de Bâle (Suisse), et élaborés par le Comité de Bâle.

milliards cinq cent millions de dinars (3 500 000 000 DA) totalement libéré pour les établissements financiers.¹⁹

NB : le capital minimum exigé à partir de 2019 a été augmenté à **vingt (20) milliards de DZD** pour les banques et à **6,5 milliards de DZD** pour les institutions financières. La BA a donné un délai de deux ans pour ça constitution.

2. Le ratio de solvabilité

Le but de ces ratios est de renforcer la solvabilité de la banque en imposant un montant minimum de fonds propres face aux différents engagements pondérés par leur risque présumé. Le règlement de la Banque d'Algérie n°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers a défini les normes suivantes :

- Le coefficient minimum de solvabilité devant être respecté par les banques et établissements financiers a été relevé à 9.5%²⁰.
- Les fonds propres de base doivent couvrir les risques de crédit, opérationnels et de marché à hauteur de 7%²¹.
- Un coussin de sécurité composé de fonds propres de base couvrant 2.5% des risques pondérés a été imposé²².
- Les banques et établissements financiers déclarent trimestriellement à la commission bancaire et à la Banque d'Algérie les ratios prévus.

3. Les fonds propres réglementaires

Les fonds propres réglementaires définis par le règlement n°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers, se composent de:

- ✓ **Fonds propres de base**²³ constitués du capital social, des primes liées au capital, des réserves, du report à nouveau créditeur, des provisions réglementées et du résultat du

¹⁹ Règlement de la Banque d'Algérie n°08-04 du 23/12/2008, relatif au capital minimum des banques et établissements financiers. **Article 02.**

²⁰ Règlement de la Banque d'Algérie n°14-01 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers **Art. 2**

²¹ Règlement de la Banque d'Algérie n°14-01 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers **Art. 3**

²² Règlement de la Banque d'Algérie n°14-01 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers **Art. 4**

dernier exercice clos. Sont à déduire de ce calcul : les actions propres rachetées, le report à nouveau débiteur, les résultats déficitaires, les actifs incorporels nets d'amortissements et de provisions constituant des non-valeurs, de 50 % du montant des participations et de toute autre créance assimilable à des fonds propres détenus dans d'autres banques et établissements financiers et des dépassements des limites en matière de participation.

- ✓ **Fonds propres complémentaires**²⁴ constitués de 50 % du montant des écarts de réévaluation, 50 % du montant des plus-values latentes découlant de l'évaluation à la juste valeur des actifs disponibles à la vente, des provisions pour risques bancaires généraux dans la limite de 1,25 % des actifs pondérés du risque de crédit, des titres participatifs et autres titres à durée indéterminée, des fonds provenant d'émission de titres ou d'emprunts dans la limite des 50% des fonds propres de base. Il convient de déduire 50 % du montant des participations et de toute autre créance assimilable à des fonds propres détenus dans d'autres banques et établissements financiers.

4. Le ratio de liquidité

Le risque de transformation auquel une banque est le plus exposée reste le risque de liquidité, c'est pourquoi, les autorités ont mis en place des ratios réglementaires, qui visent à limiter le risque encouru.

Le règlement 11-04 du 24 mai 2011 portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité stipule ce qui suit :

-Chaque banque est tenue de respecter un coefficient minimum de liquidité, qui est donné par la formule suivante²⁵ :

$$\frac{\text{actifs réalisables à CT+ engagements de financement reçus des banques}}{\text{exigibilité à vue et à ct+engagements donnés}} \geq 100\%$$

- Le ratio doit être élaboré sur un mois et sur trois mois (ratio d'observation)²⁶.

- Les banques sont aussi tenues de mettre en place un « tableau de trésorerie prévisionnelle » permettant d'assurer un suivi de leur liquidité²⁷.

²³ Règlement de la Banque d'Algérie n°14-01 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers **Art. 9**

²⁴ Règlement de la Banque d'Algérie n°14-01 du 24 mai 2011, **Art 10**

²⁵ Règlement de la Banque d'Algérie n°11-04 du 24 mai 2011, **Art. 3**

²⁶ Règlement de la Banque d'Algérie n°11-04 du 24 mai 2011, **Art. 4**

- Les services chargés du contrôle interne s'assurent du respect des exigences du présent règlement. Ils examinent au moins une fois par an les hypothèses utilisées ainsi que les paramètres employés pour mesurer le risque de liquidité²⁸.
- Des dispositifs internes permettent d'identifier, mesurer, gérer et contrôler, à l'aide d'indicateurs et de limites et selon des hypothèses suffisamment prudentes, les flux entrants et sortants, résultant de l'ensemble des éléments d'actifs, de passifs et de hors bilan²⁹.
- Des scénarios de crise périodiques doivent être testés afin de mettre en place des procédures d'alerte et des plans d'actions à entreprendre en cas de survenance d'une crise de liquidité³⁰.

Bien qu'il soit stressé, ce ratio peut faire l'objet d'une modification pour le rendre plus stressé et ainsi mieux prévenir le risque de liquidité tel que le ratio LCR imposé par Bale III.

$$\text{LCR} = \frac{\text{Actifs liquides de haute qualité}}{\text{flux de trésorerie à 30 jours}} \geq 100\%$$

Les actifs liquides de haute qualité peuvent être les caches, les réserves au niveau de la BA, titres souverains et les corporate bonds

Les flux de trésorerie à 30 jours sont toutes les fuites de dépôts, les crédits non remboursables, les découverts ou renouvellement de crédits.

Ce ratio impose aux établissements bancaires, de détenir en permanence un stock d'actifs qu'ils peuvent facilement et immédiatement transformer en liquide, afin de couvrir au moins la totalité des besoins de trésorerie pendant une période de tension d'une durée de 30 jours

5. Le coefficient des fonds propres et des ressources permanentes

Le coefficient de fonds propres et des ressources permanentes (CFPRP) a pour objectif le maintien d'un certain équilibre entre les emplois et les ressources longs en monnaie nationale. Selon le règlement de la banque d'Algérie n°04-04 du 19 Juillet 2004 portant sur le coefficient de fonds propres et de ressources permanentes des banques et établissements

²⁷ Règlement de la Banque d'Algérie n°11-04 du 24 mai 2011, **Art. 7**

²⁸ Règlement de la Banque d'Algérie n°11-04 du 24 mai 2011, **Art. 13**

²⁹ Règlement de la Banque d'Algérie n°11-04 du 24 mai 2011, **Art. 15**

³⁰ Règlement de la Banque d'Algérie n°11-04 du 24 mai 2011, **Art.21**

financiers, celui-ci doit être calculé au 31 Décembre de chaque année et doit être au moins égale à 60%. Il est calculé de la manière suivante³¹ :

$$\frac{\text{fonds propres + ressources permanentes}}{\text{emplois longs}} \geq 60\%$$

Le mode de calcul de ce coefficient prend en compte la somme du capital social, des réserves et du report à nouveau alors que les ressources permanentes sont les ressources à échéance résiduelle supérieure à 5 ans.

Le dénominateur qui représente les emplois longs comporte les immobilisations, les participations et certaines valeurs mobilières (celles non inscrites à la cote officielle ainsi que celles émises par les établissements de crédit, à l'exception des emprunts obligataires ayant moins de 5 ans à courir) ainsi que la fraction des crédits à la clientèle ayant plus de 5 ans à courir.

6. La division des risques

Le coefficient de division des risques est un ratio qui vise à limiter les conséquences liées aux risques de non-remboursement et donc à garantir la solvabilité de la banque. Il a pour objectif d'éviter la forte concentration des risques sur un bénéficiaire, ou un groupe de bénéficiaires considérés comme une seule et même contrepartie, qui en cas de défaillance pourrait mettre l'établissement en grande difficulté.

En Algérie, c'est le règlement de la Banque d'Algérie n°14-01 du 16 février relatif aux grands risques et aux participations qui régit ce coefficient. Deux contraintes sont alors édictées :

- Le rapport maximum entre l'ensemble des risques nets pondérés encourus sur un même bénéficiaire et le montant des fonds propres réglementaires est maintenu à 25%³².

$$\frac{\text{risque encourus sur un bénéficiaire}}{\text{fonds propres net(FPN)}} \leq 25\%$$

- Le total des grands risques encourus par une banque ou un établissement financier ne doit pas dépasser 08 (huit fois) le montant des fonds propres réglementaires³³. Un grand risque

³¹ Règlement de la Banque d'Algérie n°04_04 du 19/07/2004, **Art.9**

³² Règlements de la BA N°14-02 du 16/02/2014, **Art. 4**

³³ Règlements de la BA N°14-02 du 16/02/2014 relatif aux grands risques et aux participations, **Art. 5**

étant le total des risques encourus sur un même bénéficiaire dépassant 10% des fonds propres réglementaires³⁴.

$$\frac{(\text{risques encourus sur les bénéficiaires} > 10\% \text{ FPN})}{\text{fonds propres net (FPN)}} \leq 100\%$$

7. les réserves obligatoires

Les réserves obligatoires ne constituent pas une norme de gestion. D'une manière générale, elles sont définies comme étant des fonds que les établissements de crédit doivent déposer auprès de leur Banque Centrale pour pouvoir exercer régulièrement leurs activités notamment de crédits.

En Algérie, selon l'instruction N° 01-2012 du 29 avril 2012 modifiant et complétant l'instruction N° 02-2004 du 13 mai 2004 relative au régime des réserves obligatoires, le taux des réserves obligatoires est fixé à 11 % de l'assiette qui comprend les dépôts en dinars de toute nature, à savoir les dépôts à vue, les dépôts à terme, les dépôts préalables à l'importation, les livrets et bons d'épargne, les bons de caisse et les autres dépôts³⁵.

8. Le niveau des engagements extérieurs

Après toutes les crises qui sont survenues sur la place financière internationale, il est devenu clair que le niveau des engagements pris vis-à-vis de l'étranger doit être géré en y imposant une limite à ne pas dépasser, c'est ainsi que les banques doivent en permanence respecter un rapport entre leurs fonds propres et leurs engagements vis-à-vis de l'étranger.

La réglementation bancaire algérienne³⁶ stipule que les engagements extérieurs par signature des banques doivent être maintenus en permanence à un niveau n'excédant pas quatre (4) fois leurs fonds propres.

On constate donc que les autorités monétaires algériennes en se référant aux travaux de BALE, ont essayé d'appliquer des dispositifs englobant un ensemble de mesures que les banques et établissements financiers agréés en Algérie doivent formellement respecter, et fixe un certain nombre de contraintes dans le but d'assurer leur solvabilité et leur liquidité, pour mieux connaître et gérer les risques qu'ils assument.

³⁴ Règlements de la BA N°14-02 du 16/02/2014, **Art.2**

³⁵ Instruction N° 01-2012 du 29 avril relative au régime des réserves obligatoires. **Art. 3**

³⁶ Instruction N° 68-94 du 25 octobre 1994 fixant le niveau des engagements extérieurs des banques.

Conclusion du chapitre

La banque est placée au cœur de financement de l'économie : elle procède à la collecte des ressources des agents à excédent de financement, et l'octroi des crédits à ceux qui ont un besoin de financement.

L'intermédiation des banques sur le marché financier consiste à acheter des titres émis par des entreprises et parallèlement à émettre des titres qui seront placés dans le public soit en bourse, ou bien, par le biais de compte de dépôt ou de livret d'épargne.

En effet, la banque de par son activité d'intermédiation est exposée à une multitude de risques plus particulièrement à des risques financiers (liquidité, taux et change). La matérialisation d'un seul risque peut mettre en péril la banque, engendrant ainsi un risque systémique qui peut avoir des conséquences néfastes sur l'économie.

Face à cette notion de risques, les autorités algériennes se sont inspirées des recommandations du comité de Bale afin d'apporter un ensemble de lois et directives permettant d'assurer une certaine cohérence au sein du système bancaire et garantir sa solidité.

A travers la Banque d'Algérie, un ensemble de dispositifs regroupant des mesures que les banques et établissements financiers agréés en Algérie, est formellement respectés, il leur sert de référence afin de bien pouvoir cerner et gérer les risques dans le but d'assurer leur solvabilité et leur liquidité.

La Gestion Actif Passif intervient aussi comme un moyen de gestion des risques structurels, et ce tout en respectant la réglementation en vigueur.

La gestion actif-passif consiste à maîtriser l'incidence des différents risques financiers qu'un établissement encourt et à préserver les grands équilibres du bilan entre l'actif et le passif. Cette problématique est spécifique pour les établissements bancaires du fait de leur activité d'intermédiation, mais elle concerne aussi les établissements financiers spécialisés et les assureurs³⁷.

La gestion actif-passif, en anglais Asset and Liability Management (ALM), est une pratique développée par les institutions financières anglo-saxonnes à partir des années 1970, pour répondre aux besoins liés à la déréglementation, l'ouverture des marchés, l'accroissement de la volatilité des taux d'intérêt et de change, et à l'apparition de nouveaux produits financiers de plus en plus complexes, qui n'ont fait qu'accentuer les risques financiers. Elle n'est opérationnelle qu'à partir des années 80 aux Etats Unis

En s'attachant à comprendre les grands principes et les méthodes ALM, notre propos se focalisera sur la gestion actif-passif de la banque de détail et évoquera dans un premier moment, la présentation de cette approche, sa démarche et ses objectifs, on s'attaquera ensuite aux outils classiques utilisés dans la gestion des risques financiers à savoir le risque de liquidité, de taux et de change. Pour finir on abordera la notion du taux de cession interne et d'allocation des fonds propre.

Section 01 : généralités sur la gestion Actif-Passif

La Gestion Actif-Passif s'impose aujourd'hui par la pression concurrentielle et la réglementation prudentielle. Elle est devenue le cadre conceptuel de la gestion financière.

Cette section traitera l'historique de l'ALM, une définition du concept ainsi que ses objectifs et enfin sa démarche.

1. Brève historique sur l'ALM

Depuis le début des années 70, l'univers bancaire se caractérise, plus que jamais, par un accroissement des risques encourus par les banques et la montée de la concurrence qui entraînait une réduction des marges bancaires. En effet, suite à la suspension de la convertibilité du dollar en or en 1971 mettant fin au système de taux de change fixes, les États ont eu, depuis lors, souvent recours aux taux d'intérêt pour essayer de contrôler leur taux de change, entraînant une plus grande instabilité des taux d'intérêt et de change. La volatilité des

³⁷ Hervé ALEXANDRE « banque et intermédiation financière », 2^e ED, 2013, p.305

taux d'intérêt a été également augmentée avec l'adoption d'une politique monétariste par les États-Unis vers la fin des années 70. Cette instabilité allait ensuite se répercuter sur l'ensemble des marchés monétaires internationaux et sur tous les segments de la courbe des taux.

Face à cette montée des risques financiers, la nécessité d'optimiser les actifs et les passifs bancaires et donc attribuer une extrême importance à la gestion de bilan, s'est imposé avec une grande force.

Les concepts financiers appliqués en gestion actif-passif ne se sont cependant généralisés que dans les années 80 aux États-Unis, avec l'apparition de nouveaux produits de gestion des risques et le développement des nouvelles activités de marché. Ainsi, l'ALM est apparue au sein des cellules de gestion de trésorerie des banques afin d'identifier et de combler les gaps de trésorerie, la gestion des risques financiers et des grands équilibres de bilan.³⁸

D'autre part, différentes associations ont vu le jour, dont la plus connue est L'AFGAP³⁹, elle rassemble des professionnels de la gestion Actif-Passif, travaillant dans des banques, des compagnies d'assurance, ou d'autres entreprises des secteurs financier, industriel ou commercial.

2. Définition de l'ALM

La gestion actif-passif d'une banque cherche à mesurer et à couvrir les risques de taux, de liquidité et de change du bilan, elle peut être définie comme une méthode globale et coordonnée permettant à une entreprise, et notamment à une banque, de gérer la composition et l'adéquation de l'ensemble de ses actifs et passifs et de son hors-bilan⁴⁰

Selon M. DUBERNET⁴¹ « *La gestion actif-passif a pour fonction de gérer les risques financiers : les risques de taux, de liquidité, de change et de contrepartie sur la sphère financière. Elle participe aussi à la gestion des fonds propres de l'établissement en*

³⁸ S.MERZOUK, « la gestion actif-passif », Diplôme Supérieur des Études Bancaires, ESB, 2008. P.21

³⁹ Association Française des Gestionnaires Actif-Passif, créée en 1990 déclarée est active depuis 12 ans. Située à PARIS 8

⁴⁰ Julien VINTZEL, « gestion des risques bancaire, gestion actif-passif », Sciences-Po 2009-2010, p.4, pdf consulté sur internet le 15/11/2019

⁴¹ M. DUBERNET, « Gestion actif-passif et tarification des services bancaires », édition Dalloz, Paris, 1995, p.291.

Chapitre II : La gestion Actif-Passif bancaire

contribuant à définir les objectifs de niveau et de rentabilité de ceux-ci. C'est donc la gestion de l'équilibre global du bilan ».

J-M ERRERA. et C. JIMENEZ⁴², la considèrent comme « une démarche qui a pour but, sur le court terme, de protéger les marges face à des fluctuations de taux d'intérêt et de taux de change, et d'optimiser les résultats sous des contraintes externes (règles prudentielles, concurrentielles) ou internes (limites de risques) et, sur le long terme, de protéger la valeur économique de la banque ; le tout devant être fait de manière prévisionnelle ».

En bref, La gestion actif-passif se définit comme une analyse du bilan comptable visant à équilibrer les grandes masses de l'actif et du passif avec pour une meilleure allocation des fonds propres

La structure du bilan d'une banque est différente de la structure des autres sociétés. De manière simplifiée, le bilan d'une banque se présente de la façon suivante :

Figure N°02 : les principaux postes d'un bilan bancaire

ACTIF	PASSIF
Prêts interbancaires (1)	Emprunts interbancaires (1)
Crédits à la clientèle (2)	Dépôts de la clientèle (2)
Portefeuilles titres (3)	Obligations (3)
immobilisations (4)	Fonds propres (5)

Source : lafinancepourtous.com

Le passif renseigne sur l'origine des ressources, c'est-à-dire les fonds collectés par la banque quant à l'actif, il informe sur l'utilisation des fonds collectés.

⁴² ERRERA J-M. et JIMENEZ C., « Pilotage bancaire et contrôle interne », édition ESKA, Paris, 1999, p.95.

Le cadre comptable ventile le bilan d'une banque en 5 classes⁴³ :

Les actifs et les passifs de la classe 1 : correspondent aux opérations interbancaires celles que la banque réalise avec d'autres institutions financières, dans le cadre de sa gestion de trésorerie. Quand son exploitation lui permet de dégager des excédents de trésorerie, la banque se trouve en position de prêteur net sur le marché interbancaire. Dans le cas inverse la banque doit avoir recours au marché pour assurer son refinancement.

Les actifs et les passifs de la classe 2 : correspondent aux opérations avec la clientèle. À l'actif, les crédits accordés, au passif, les dépôts collectés ventilés selon leur degré d'exigibilité, leur forme (compte, bon, certificat) et leur nature au regard de la réglementation bancaire (compte d'épargne à régime spécial, comptes ordinaires).

Les actifs et les passifs de la classe 3 : reprennent les opérations sur titres et les opérations diverses. À l'actif, les placements de la banque sur le marché des capitaux pour son propre compte (portefeuille de titres, classés selon leur durée de conservation). Au passif, les titres de dettes que la banque émet pour se refinancer.

La classe 4 à l'actif ; contient les valeurs immobilisées, c'est-à-dire les biens et valeurs censés demeurer durablement dans le patrimoine de la banque.

La classe 5 au passif, comprend les provisions constituées et les fonds propres y compris les bénéfices non distribués.

3. Les objectifs de l'ALM

Le but final de la méthode ALM diffère d'un auteur à l'autre. En effet, pour certains les objectifs de l'ALM sont⁴⁴:

- La gestion des risques de taux et de change pesant sur le bilan de la banque ;
- la gestion des besoins de liquidité relatifs à l'activité bancaire ;
- la préservation du capital de la banque ;
- l'augmentation du résultat de la banque.

⁴³<https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/acteurs-de-la-finance/banque/la-banque-comment-ca-marche/le-bilan-d-une-banque/> consulté le 08/07/2020.

⁴⁴ S.MERZOUK, « la gestion actif-passif », Diplôme Supérieur des Études Bancaires, ESB, 2008. P.22

Pour d'autres tels que J. BESSIS⁴⁵ et A. HERVE l'objectif de la fonction ALM est de « maîtriser l'évolution de la marge nette d'intérêts et de maintenir les grands équilibres du bilan contribuant ainsi à la pérennité de la banque et à l'optimisation de son résultat. »⁴⁶

D'une manière générale il s'agit d'optimiser la rentabilité des fonds propres tout en préservant un niveau acceptable de risque de taux, de change et de liquidité et en assurant une allocation des fonds propres de manière à adapter le volume et la structure des emplois et ressources et des activités à l'évolution du marché et à l'environnement financier et réglementaire. On parle alors d'optimisation du couple rentabilité-risque.

L'ALM a pour mission essentielle⁴⁷:

- ✓ De gérer de façon dynamique la structure et les marges dégagées par l'ensemble des actifs et passifs de la banque,
- ✓ D'optimiser la rentabilité des fonds propres,
- ✓ De préserver un niveau acceptable des risques de taux, de liquidité et de change.

Pour cela il faut :

- ✓ Anticiper les évolutions des conditions marché (taux d'intérêt, cours de change...) et de l'environnement financier et réglementaire,
- ✓ Agir en conséquence sur la structure et les volumes des emplois et ressources,
- ✓ Infléchir les activités afin de tirer profit de ces évolutions et de limiter les pertes ou les manques à gagner pouvant en résulter.

4. La démarche de l'ALM

La démarche de la méthode de la gestion actif-passif se divise en deux types de démarches, la démarche qui touche la globalité du bilan de l'établissement, et une démarche prévisionnelle pour aboutir à des décisions.

4.1 La démarche globale de maîtrise des risques financiers

L'ALM procède d'une démarche globale qui touche toutes les composantes du bilan et du hors bilan de la banque. A ne pas confondre avec la gestion de trésorerie, elle se concentre

⁴⁵J.BESSIS, « gestion des risques et gestion actif-passif des banques », ED Dalloz, Paris, 1995.

⁴⁶ Hervé ALEXANDRE, « banque et intermédiation financière », 2^e ED, 2013, p.307.

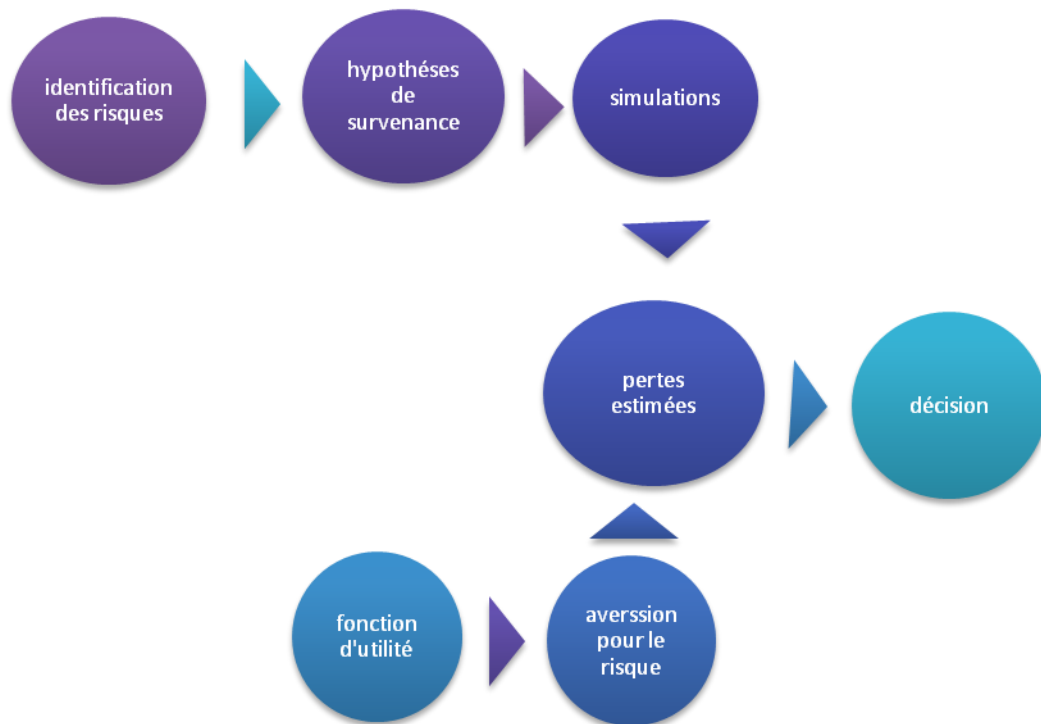
⁴⁷<http://echraa.blogspot.com/2011/08/la-gestion-actif-passif-definition.html> consulté le 22/01/20

sur la gestion de la marge d'intérêts et ne prend en compte que les risques qui découlent de son activité (risque de liquidité, de taux et de change). Cela signifie que le risque de contrepartie fait l'objet d'une approche spécifique⁴⁸.

4.2 La démarche prévisionnelle

La démarche prévisionnelle peut être schématisée par les étapes suivantes :

Figure n°03 : La gestion actif-passif, une démarche prévisionnelle



Source : adapté du livre de : DeCoussergues. S, « Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie »

L'explication des quartes étapes est comme suit :

4.2.1 L'identification et la mesure des risques

La mesure de l'exposition de la banque aux différents risques s'effectue à travers l'analyse des positions de liquidité de taux et de change. Cette mesure s'applique à un horizon temporel déterminé qui couvre au minimum 3 à 6 mois mais qui peut s'étendre jusqu'à 1 an.

⁴⁸ : M^{lle} BENLOUKIL.Y, « gestion des risques par la méthode ALM », Diplôme Supérieur des Études Bancaires, ESB, décembre 2014, p.54

4.2.2 Les prévisions de taux d'intérêt et de change

Plusieurs hypothèses peuvent être établies sur les évolutions futures des taux d'intérêt et de change. Elles prennent en compte les opinions les plus répandues des conjoncturistes et économistes de la banque. Elles peuvent reposer sur des hypothèses d'évolution très défavorables dans le but de tester la fragilité de la banque (stress testing).

4.2.3 Les simulations

Les positions et les prix étant déterminés, la marge d'intérêt prévisionnelle est calculée selon les différentes hypothèses envisagées. Dans le cas du scénario opposé, le montant estimé des pertes est comparé aux fonds propres de la banque. Ainsi, on peut juger si le montant des risques assumés est acceptable compte tenu des préférences manifestées par les actionnaires.

4.2.4 Les décisions

Il s'agit de choisir parmi les différentes simulations la plus réaliste mais également celle qui engendrera la rentabilité la plus élevée pour un niveau de risque donné et celle qui est la plus en adéquation avec les options stratégique de la banque en matière de métiers, de produits et de taille. Enfin, il est bien apparent, que cette étape est différente des autres étapes car elle ne se fait pas mécaniquement mais il s'agit plutôt de choisir la bonne stratégie.

Pour conclure, l'ALM consiste à maintenir un cap sur des objectifs et gérer le futur. Elle comprend les processus de planification stratégique, d'application et de contrôle qui ont un impact sur le volume, la composition, les échéances, la sensibilité au taux d'intérêt, la qualité et la liquidité des emplois et des ressources de la banque. Elle constitue, de ce fait, une approche globale et synthétique de mesure et de gestion des risques.

Section 02 : Les outils de la gestion actif-passif

La gestion des risques assure la pérennité de la banque et permet de disposer d'une visibilité suffisante grâce au contrôle à priori des risques, affectant ainsi positivement le processus de prise de décision qui aboutit aux engagements. Mais pour assurer cette fonction, il est indispensable de recourir à des méthodes quantitatives de la gestion des risques.

Cette section visera les outils traditionnels de mesure des risques financiers à savoir les impasses en liquidité, les impasses en taux et la position de change.

1. La gestion du risque de liquidité

Le risque de liquidité naît des décalages de montants, à chaque période, entre les emplois et les ressources. La gestion de la liquidité, ou couverture en liquidité, consiste à gérer les financements qui comblent ces décalages, dans le respect des contraintes réglementaires et des règles internes qui visent à sécuriser ces financements.

Les impasses en liquidité mesurent les décalages prévisibles, aux différentes dates futures, entre l'ensemble des emplois et des ressources. Les projections d'impasses représentent les besoins de liquidité prévisionnels et constituent un outil de gestion de base⁴⁹.

Il existe plusieurs techniques pour mesurer l'exposition au risque de liquidité. La méthode des impasses consiste à mettre en évidence les décalages prévisibles, aux différentes dates futures, des emplois et des ressources à travers la détermination du **profil d'échéances** et **l'analyse des impasses en liquidité**.

1.1 Le profil d'échéance

Selon Jaques DARMON⁵⁰ « Le profil d'échéances est un tableau qui classe les actifs et les passifs selon leur durée restant à courir et qui représente donc les amortissements des emplois et des ressources »

Le profil d'échéance peut aussi être défini comme le profil d'évolution au cours du temps des actifs et des passifs nets d'amortissements.

Le tableau suivant est un exemple pour illustrer un profil d'échéances :

⁴⁹ J.BESSISS, « gestion des risques et gestion actif-passif des banques », ED Dalloz, paris, 1995, p.96

⁵⁰ J.DARMON, « Stratégies bancaires et gestion de bilan », ED ECONOMICA, 1998, p.113

Tableau n°01 : Profil d'échéances

Période T	Actif	Passif
≤ 1 semaine	4 200	4 800
8 jours ≤ T < 1 mois	5 000	6 400
1 mois ≤ T < 3 mois	5 400	8 600
3 mois ≤ T < 6 mois	4 200	5 800
6 mois ≤ T < 1 an	2 400	2 000
1 an ≤ T < 2 ans	3 400	1 000
2 ans ≤ T < 5 ans	2 900	1 400
Plus de 5 ans	4 000	1 500
Total	31 500	31 500

Source : S. DE COUSSERGUES, « gestion de la banque », Page 186.

1.2. La définition des profils d'impasse en liquidité

Les impasses ou gaps de liquidité est une pratique traditionnelle qui consiste à calculer la différence entre actifs et passifs aux différentes dates futures tels qu'on peut les projeter aujourd'hui (impasse dites en stocks), ou les différences entre leurs variations pendant une période donnée (impasse dites en flux). Les impasses en liquidité sont établies en projection, car l'impasse est évidemment nulle à la date courante, l'équilibre en liquidité du bilan étant nécessairement réalisé en permanence⁵¹.

Dans la projection des flux de liquidité par la méthode des impasses, deux approches peuvent être adoptées⁵² :

1.2.1. L'approche statique consiste à effectuer les projections des cashs flow à partir des stocks d'actifs et de passifs arrêtés à une certaine date, sans prendre en considération aucune opération ultérieure (production nouvelle)

1.2.2. L'approche dynamique consiste à projeter la totalité des cash flow issus des actifs et passifs présents à la date de l'étude, ou constitués ultérieurement en fonction d'hypothèses sur l'activité future de la firme bancaire.

Les outils de première génération de mesure du risque de liquidité repose sur l'approche statique, on fera uniquement avec dans la suite de notre travail.

⁵¹ J.BESSISS, « gestion des risques et gestion actif-passif des banques », ED Dalloz, paris, 1995, p.96

⁵² A.ZENNNE, « Asset&Liability Management », Diplôme Supérieur des Études Bancaires, ESB, Octobre 2010, p.23

1.3 Calcul des impasses en liquidité (GAP de liquidité)

Nous utiliserons l'approche statique pour le calcul des impasses en stock et en flux en donnant un exemple illustré pour évaluer les besoins de liquidité futur, ou au contraire les excédents de liquidité à venir

1.3.1 Les impasses en stock

Elles sont calculées par la différence entre les encours du passif et de l'actif à une date t bien précise (futur). Une impasse positive représente un excédent de ressources et une impasse négative un déficit⁵³.

$$\text{impasse en stock} = \text{en cours passif} - \text{encours actif}$$

1.3.2 Les impasses en flux

Les impasses en flux sont déterminées par la différence entre les entrées de fonds et les sorties des fonds pendant une période donnée, entre une date t et une date $t+1$

$$\text{Impasse en flux}(t, t + 1) = \text{Tombées des actifs} - \text{Tombées des passifs}$$

Les tombées d'actifs sont des entrées de fonds et correspondent aux remboursements des crédits par les clients, alors que les tombées de passifs sont des sorties de fonds correspondants aux règlements des emprunts de la banque. Les impasses en flux cumulées depuis l'origine correspondent nécessairement aux impasses en stocks en valeur absolue. Ainsi, les impasses en flux positives et négatives représentent respectivement des entrées et des sorties nettes de fonds⁵⁴.

Le tableau ci-dessous illustre l'impasse en stock et en flux avec des données simples:

⁵³ Cours de gestion des risques bancaires de Mme BOULIFA, Ummto, 2018-2019.

⁵⁴ S.MERZOUK, « la gestion actif-passif », Diplôme Supérieur des Études Bancaires, ESB, 2008. P.47

Chapitre II : La gestion Actif-Passif bancaire

Tableau n°02 : Profil des encours, des impasses de liquidité en stocks et en flux

Dates	1	2	3	4	5	6
Actifs	1000	900	700	650	500	300
Passifs	1000	800	500	400	350	100
Impasses en stock	0	-100	-200	-250	-150	-200
Tombées actifs	0	100	200	50	150	200
Tombées passifs	0	-200	-300	-100	-50	-250
Impasses en flux	0	-100	-100	-50	100	-50
Impasses en flux cumulées	0	-100	-200	-250	-150	-200

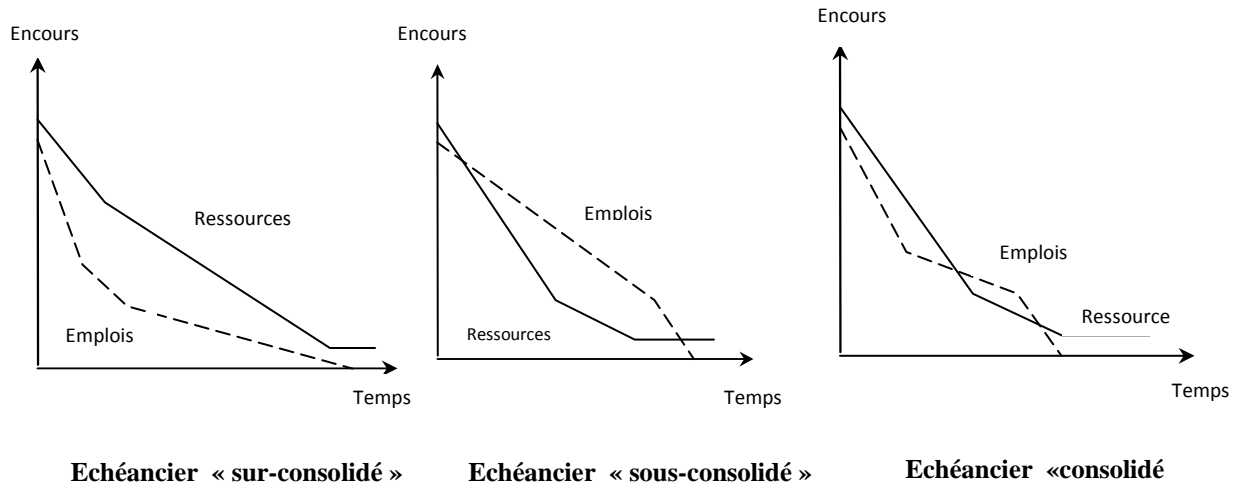
Source : J. BESSIS, Gestion des risques et gestion actif-passif des banques.

Dans cet exemple, les actifs s'amortissent plus lentement que les passifs, engendrant un déficit sur l'ensemble des périodes. Ce déficit, cumulé depuis l'origine jusqu'à chaque date, est représenté par le graphique d'impasses en stocks. L'ampleur de ces déficits donne une image synthétique de la situation globale de liquidité du bilan et son degré de consolidation. Trois cas de figures peuvent se présenter⁵⁵ :

- Le bilan est « **sur-consolidé** » : si les actifs s'amortissent plus vite que les passifs, un excédent est dégagé et disponible pour le financement des nouveaux emplois.
- Le bilan est « **sous-consolidé** » : si les actifs s'amortissent plus lentement que les passifs. Dans ce cas, des financements nouveaux sont requis pour combler l'écart avec les actifs en place en sus des financements des actifs nouveaux.
- Le bilan est « **consolidé** » : si les actifs et passifs s'amortissent au même rythme c'est-à dire si le bilan est équilibré en liquidité.

⁵⁵ Cours de gestion des risques bancaires assuré par Mme BOULIFA, UMMTO, 2018-2019.

Figure n°04: La consolidation du bilan



Source : Cours de gestion des risques bancaires assuré par Mme BOULIFA, UMMTO, 2018-2019.

Les impasses en flux représentent les variations de ces impasses en stocks d'une période à l'autre. Elles sont aussi dénommées « marginales », ou « périodiques », car elles représentent l'incrément algébrique, ou la variation marginale, à chaque période, de l'impasse en stock⁵⁶.

1.4 L'indice de transformation

L'indice de transformation mesure la discordance des échéances et donne ainsi une indication du risque de transformation encouru par la banque. Il est calculé par la méthode des nombres qui consiste à pondérer les actifs et passifs par la durée moyenne de chaque classe puis à calculer l'indice de transformation ou de liquidité qui est égal à⁵⁷

$$\frac{\sum \text{Des passifs pondérés}}{\sum \text{Des actifs pondérés}}$$

- Un indice supérieur à 1 signifie que la banque ne transforme pas puisqu'elle a d'avantage de ressources pondérées que d'emplois pondérés.
- Un indice égal à 1 indique que les passifs et les actifs concordent.
- Un indice inférieur à 1 signifie que la banque transforme des ressources à court terme en emplois à moyen et à long terme.

⁵⁶ J.BESSISS, « gestion des risques et gestion actif-passif des banques », ED Dalloz, paris, 1995, p.98

⁵⁷ S.MERZOUK, « la gestion actif-passif », Diplôme Supérieur des Études Bancaires, ESB, 2008. P.48

Exemple : La méthode des grands nombres

Tableau n°3 : Calcul de l'indice de transformation

Période T	Actif	Passif	pondération	Passifs pondérés	Actif pondérés
≤ 1 semaine	4 800	4 200	0.01	48	42
8 jours ≤ T < 1 mois	6 400	5 000	0.05	320	250
1 mois ≤ T < 3 mois	8 600	5 400	0.16	1 376	864
3 mois ≤ T < 6 mois	5 800	4 200	0.37	2 146	1 554
6 mois ≤ T < 1 an	2 000	2 400	0.75	1 500	1 800
1 an ≤ T < 2 ans	1 000	3 400	1.5	1 500	5 100
2 ans ≤ T < 5 ans	1 400	5 400	3.5	4 900	18 900
Plus de 5 ans	1 500	4 000	7.5	11 250	30 000
Total	31 500	31 500		23 040	58 510

Source : S. DE COUSSERGUES, « gestion de la banque du diagnostic à la stratégie », P.186.

$$IT = 23040 / 58510 = 0,39$$

La construction d'un indice de transformation à des intervalles de temps courts permet à la banque de mesurer la discordance entre ses actifs et ses passifs et d'avoir une idée sur l'évolution de cette discordance et donc sur l'évolution de liquidité dans le temps.

2. La gestion du risque de taux

L'activité de transformation de la banque n'engendre pas seulement le risque de liquidité, mais également le risque de taux d'intérêt. Celui-ci est dû au décalage qui peut exister entre les actifs et les passifs à taux fixe et ceux à taux variable et en résulte ainsi une vulnérabilité de la situation de la banque dans le cas d'une évolution défavorable des taux d'intérêts.

Le risque de taux provient aussi du risque d'options cachées. Les emprunteurs remboursent par anticipation leurs crédits pour profiter d'une baisse de taux, quant aux

déposants, ils retirent leurs dépôts pour profiter d'une hausse de taux ceci influence la marge d'intérêt de la banque.

- Un taux indexé peut être variable, révisable, flottant, réglementé. En outre, un taux «fixe» ne l'est jamais éternellement, mais seulement sur la durée de vie d'un instrument. Un actif ou un passif à taux fixe sont à taux inchangé tant qu'ils ne sont pas renouvelés. A l'échéance, lorsqu'ils «tombent», ils peuvent disparaître purement et simplement. Mais, s'ils sont renouvelés, leur nouveau «taux fixe» est indexé sur les conditions du marché du moment.⁵⁸
- Un taux «variable» est habituellement spécifié par un index, le taux de marché qui sert de base au calcul du taux variable, par une périodicité des révisions, et par une échéance⁵⁹.

Ainsi, Parmi les méthodes de mesure du risque de taux d'intérêt, celle des gaps comptable ou instantané et celle par index.

2.1. Gaps comptable ou instantané (GAP de taux)

Le gap comptable est également appelé gap instantané du fait qu'il reflète l'exposition à la variation de taux à un instant t donné. Il ne permet pas de conclure quant à la sensibilité de la marge d'intérêts aux variations de taux futures.

Il est la différence algébrique entre les emplois à taux variable et les ressources à taux variable sur une période donnée⁶⁰.

$$gap = \text{actifs à taux variables} - \text{passifs à taux variables}$$

L'impasse en taux est généralement calculée sur un bilan équilibré⁶¹. Dans ce cas, elle est aussi égale en valeur algébrique, à la différence entre le passif à taux fixe et l'actif à taux fixe. C'est pourquoi on l'appelle également gap taux fixe.

$$gap = \text{actifs à taux fixes} - \text{passifs à taux fixes}$$

⁵⁸ J.BESSIS, « gestion des risques et gestion actif-passif des banques », ED Dalloz, paris, 1995, p.124

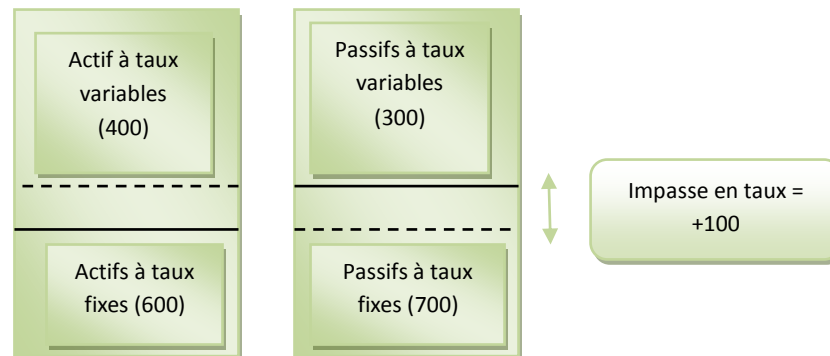
⁵⁹ Op.cit, P.124.

⁶⁰ Op. cit, p.136.

⁶¹ Le bilan doit toujours être équilibré. Le total de l'actif du bilan doit obligatoirement être égal au total du passif du bilan. Il est fondé sur le principe d'équilibre financier. C'est-à-dire que chaque élément de l'actif du bilan correspond à un élément du passif.

La figure n°05 schématise le mécanisme de l'impasse en taux

Figure n°05 : Impasse de taux calculée sur un bilan équilibré



Source : Adapté du livre de J.BESSISS, « gestion des risques et gestion actif-passif des banques ».

L'impasse en taux mesure l'exposition de la marge d'intérêt aux variations du taux d'intérêt⁶² :

- Lorsque l'impasse est positive, cela signifie que l'assiette de calcul des revenus à taux variables est plus grande que l'assiette des coûts, par conséquent, la marge d'intérêt croît avec le niveau des taux. elle se traduit donc par une exposition favorable à la hausse des taux.
- L'inverse se produit si l'impasse est négative. Elle se traduit donc par une exposition défavorable à la baisse des taux.
- Une impasse en taux nulle signifie que la marge est indépendante, pour la période considérée, de la variation des taux. Dans ce cas particulier, la couverture en taux est complète et la marge est aussi dite «immunisée» aux variations des taux.

2.2 Gaps par index

Cette méthode vient améliorer la méthode des gaps taux fixe et pallier à certains de ses inconvénients concernant notamment l'intégration des productions nouvelles, le coefficient d'élasticité et la corrélation imparfaite des index.

Le principe de cette méthode est le même avec celui de la méthode des gaps taux fixe.

En effet, elle consiste à constituer des classes index par index et de transposer par la suite la méthode des gaps taux fixe pour chaque classe. Cette démarche nous permet d'avoir

⁶² J.BESSISS, « gestion des risques et gestion actif-passif des banques », ED Dalloz, paris, 1995, P.139.

un degré de précision plus intéressant par la gestion d'une panoplie de variation de taux plus vaste.⁶³

La méthode des gaps par index se base sur la séparation dans le traitement du bilan entre la production nouvelle et les stocks existants.

2.2.1. Les stocks existants

Concernant le stock existant, le calcul des gaps se fera seulement pour les classes à taux variable en les subdivisant en catégories identifiables à l'aide des index. Le choix du nombre d'index dépend du degré de finesse souhaité, plus le nombre d'index est élevé plus l'analyse sera meilleure, mais cela est aussi synonyme d'une charge supplémentaire de travail, donc il faut savoir choisir le nombre idéal d'index sans alourdir l'étude.

Le gap par index est donné par la formule suivante :

$$GAPS_{index}^{stock} = Actifs Moyens_{index}^{stock} - Passifs Moyens_{index}^{stock}$$

La variation de la marge est calculée par la suite :

$$\Delta Marges_{stock} = \sum Gaps_{index} \times \Delta Taux_{index} \times Durée$$

2.2.2. La production nouvelle

L'analyse de la production nouvelle se base sur un plan stratégique couvrant l'horizon de gestion. Les GAPS seront calculés sur toute la période, pour tous les index qu'ils soient variables ou fixes.

$$GAP_{index}^{PN} = Actifs Moyens_{index}^{PN} - Passifs Moyens_{index}^{PN}$$

PN : Production nouvelle.

⁶³ AUGROS J.C, QUERUEL M., « Risque de taux d'intérêt et gestion bancaire », édition Economica, Paris, 2000, p83.

La variation de la marge de production nouvelle se calcule de la façon suivante :

$$\Delta Marge_{PN} = \sum Gap_{index} \times \Delta Taux_{index} \times Durée \times CE$$

CE : coefficient d'élasticité

$$CE = \frac{\text{Variation du taux correspondant}}{\text{Variation du taux de marché}}$$

Ainsi, la variation de la marge totale sera donc égale à :

$$\Delta M = \Delta Marge_{stock} + \Delta Marge_{PN}$$

La méthode des gaps par index présente certains avantages concernant notamment l'intégration des coefficients d'élasticité, la distinction entre les différents index qui nous permet d'identifier les index source de risque et d'avoir ainsi des résultats plus pertinents et facilement interprétables.

Cependant, on reproche à cette méthode la difficulté d'intégration des éléments optionnels et la fiabilité des prévisions sur la production nouvelle qui devient difficile au-delà d'une certaine période (n'excédant pas 3 ans)

3. La gestion du risque de change

En général, le risque de change est localisé dans le bilan et le hors bilan. Il provient de la détention d'actifs et de passifs libellés en devises dont les cours sont fluctuants, ce qui engendre des gains ou des pertes.

Il peut affecter soit les résultats de l'établissement, soit la valeur patrimoniale inscrite au bilan, puisque le capital des opérations peut être aussi perdu suite à une évolution défavorable des taux de change.

Le risque de change naît dans les cas suivants⁶⁴ :

- Les prêts en devises étrangères à l'étranger consentis par la banque: règlement d'importation;

⁶⁴ XAVIER Brucket, DIDIER Marteau, (1989), « le marché des change et la zone France », 1° ED .p15.

- les garanties données par la société mère pour des emprunts à l'étranger en devise étrangère à des filiales ;
- l'implantation d'une filiale à l'étranger qui implique des flux financiers générant un risque de change, notamment les participations au capital, avances, prêts de la maison mère à la filiale et les redevances et dividendes de la filiale à la maison mère.
- les emprunts et les placements sur les marchés internationaux : en effet, dès qu'une entreprise détient des créances et des dettes libellées en monnaie étrangère, elle sera exposée à un risque de change qui se traduit par des gains ou de pertes de change.

3.1 Les formes de risque de change

Il peut être réparti en trois types essentiels selon sa source⁶⁵

3.1.1. Le risque de transaction

C'est la forme la plus connue. Ce risque provient du changement de la valeur des dettes et des créances exposées à une variation du taux de change et dont l'échéance est postérieure à celle-ci.

C'est un risque technique qui requiert l'utilisation des instruments du marché des changes et du marché monétaire.

3.1.2. Le risque de consolidation

Découle du changement possible de la valeur des actions, engendré par la conversion des états financiers des filiales installées à l'étranger. Cette conversion réalisée afin de présenter des états financiers consolidés pour le groupe.

C'est un risque comptable qui concerne la présentation de la performance de la banque.

3.1.3. Le risque économique

Il résulte du changement de la valeur actuelle de la banque à la suite d'une modification de ses flux de trésorerie prévisionnels, modification causée par une fluctuation imprévue du taux de change.

C'est un risque économique puisqu'il affecte la valeur de la banque.

⁶⁵ Inspiré du cours de gestion des risques bancaires assuré par Mme BOULIFA, UMMTO, 2018-2019.

3.2. La position de change nette

La détermination de la position de change nette permet pour une banque de gérer le risque de change. Elle est définie comme étant le solde des créances (des avoirs) et des engagements (des dettes) en devises de cet établissement. C'est la conséquence des opérations libellées en une devise autre que celle du bilan, et apparaît ainsi comme le montant de l'enjeu net soumis au risque des fluctuations monétaires. Elle constitue la base sur laquelle sera mesurée l'exposition de la banque au risque de change, et est calculée par échéance et par devise.

Elle est égale à la différence entre les actifs et les passifs exprimés dans la même devise.

$$PCN = \text{Actif}(\text{dans une devise}) - \text{Passif}(\text{dans la même devise})$$

Selon le cas, la position de change peut être :

- **Ouverte** : Cette position se réalise quand le montant des engagements est différent de celui des avoirs dans la même devise sur la même échéance. Si les engagements sont supérieurs aux avoirs, la banque est en position courte, par conséquent elle est exposée au risque de hausse des cours de change. Lorsque les engagements sont inférieurs aux avoirs, la banque est en position longue, elle est alors exposée au risque de baisse des cours de change.
- **Fermée** : une position fermée est réalisée lorsqu'il y a un équilibre (la différence est nulle) entre les engagements et les avoirs dans une même devise sur une même échéance.
- **Position de mismatching** : Celle-ci est réalisée quand les avoirs et les engagements dans une même devise sont en équilibre, mais leurs échéances respectives ne sont pas les mêmes.

Le tableau ci-dessous montre l'impact de l'évolution des cours de change sur le résultat de la banque.

Tableau N°04 : Impact des fluctuations des cours de change sur le résultat

		Hausse des cours	Baisse des cours
Position ouverte	Position longue	Gain	Perte
	Position courte	Perte	Gain
Position fermée		Nulle	Nulle

La banque devra ainsi, conserver des positions longues pour les devises qui vont s'apprécier, et conserver des positions courtes pour celles qui vont se déprécier

Pour une appréciation globale du risque de change, **la position de change globale** est plus adaptée. Elle est égale à la somme des contre-valeurs en monnaie nationale des positions de change par devise. Elle regroupe toutes les échéances et toutes les devises confondues.

Pour le calcul de la position nette ouverte globale, et selon le degré d'aversion au risque et des prévisions sur l'évolution des cours de change, deux méthodes sont utilisées :

- Pour un degré d'aversion au risque élevé (la banque est plus prudente), la position nette ouverte globale sera calculée par la somme de toutes les positions nettes ouvertes en valeur absolue.

$$PNOG = \sum |positions\ ouvertes|$$

- Pour un degré d'aversion moins élevé, la plus grande valeur entre la somme des positions nettes courtes et la somme des positions nettes longues sera prise comme position nette ouverte globale.

$$PNOG = \max(\sum positions\ nettes\ courtes ; \sum positions\ nettes\ longues)$$

3.3. Les techniques de gestion du risque de change

La gestion du risque de change consiste à évaluer les pertes susceptibles d'affecter les opérations commerciales et financières en fonction des anticipations sur l'évolution des devises puis à les limiter en utilisant : des techniques de modification de la position de change, et des méthodes de couverture de la position de change.

3.3.1. Les techniques de modification de la position de change

Ces techniques regroupent le termaillage, la facturation en monnaie nationale ainsi que les clauses contractuelles, elles expliquées comme suit ⁶⁶ :

3.3.1.1. Le termaillage

Le termaillage (leading and lagging) consiste à accélérer ou retarder les encaissements ou décaissements des devises étrangères selon les anticipations sur l'évolution de leurs cours. Cela permet une auto-couverture contre le risque de change.

Le tableau suivant illustre les stratégies possibles selon la position de change et les anticipations :

Tableau N°05 : Les stratégies possibles selon la position de change et les anticipations

Position de change de l'entreprise	Anticipation haussière de la devise étrangère	Anticipation baissière de la devise étrangère
Longue en devises étrangères (entreprise exportatrice)	Accepter un paiement plus tardif des créances	Accélérer le paiement des créances
Courte en devises étrangères (entreprise importatrice)	Accélérer le paiement des dettes	Retarder le paiement des dettes

Source : Desbrières. P et Poincelot. E, « gestion de trésorerie », 2^oED, 2015, p.122.

3.3.1.2. La facturation en monnaie nationale

Elle dépend de la position de force. Si l'entreprise dispose d'un pouvoir de négociation et peut imposer sa monnaie nationale, le risque de change est définitivement supprimé dans ce cas.

⁶⁶Philippe Desbrières et Évelyne Poincelot, « gestion de trésorerie », 2^oED, 2015, p.121.

3.3.1.3. Les clauses contractuelles

Cette technique consiste à inclure dans le contrat d'achat ou de vente des clauses permettant un ajustement du prix, suite à une évolution du cours de la devise de facturation, afin d'éliminer ou de réduire l'exposition au risque de change.

3.3.2. Les couvertures fermes

L'utilisation d'une couverture de change ferme permet à l'entreprise d'éliminer les variations de cours sur les marchés en fixant définitivement le cours de conversion lors du paiement. Les changes au comptant et à terme, les options d'achat en devise sont des outils souvent utilisés pour gérer le risque de change⁶⁷.

3.3.2.1. Le change au comptant

La couverture au comptant consiste à réaliser une compensation entre créances et dettes en devises étrangères pour une échéance et un montant identiques.

Exemple :

Une entreprise exportatrice française qui détient une créance de 100 000 dollars sur un client américain. Anticipant une baisse de cette devise, elle peut emprunter ce montant pour une durée correspondant à l'échéance de la créance. Elle annulera le risque de change en convertissant immédiatement les 100 000 dollars en euros puis en les plaçant.

3.3.2.2. Le change à terme

Le change à terme classique« Le change à terme est un accord entre une entreprise et une banque portant sur l'achat ou la vente d'un montant défini d'une devise contre une autre à un cours de change ferme et définitif, mais l'échange a lieu à une date ultérieure déterminée. L'opération permet donc de figer immédiatement un cours de change pour une transaction future sans que n'intervienne le moindre flux de trésorerie avant l'échéance.

3.3.2.3. Les options de change

L'option de change est un contrat donnant à son acquéreur le droit (et non l'obligation) d'acheter ou de vendre un montant donné de devises à une date (ou pendant une période) déterminée et à un cours fixé par avance (appelé prix d'exercice)

⁶⁷ Philippe Desbrières et Évelyne Poincelot, « gestion de trésorerie », 2^oED, 2015, p.122.

et une prime (appelé prix de l'option) . Le droit d'acheter une quantité de devises contre une autre est un call (option d'achat). Le droit de vendre est un put (option de vente).

Il existe principalement deux types d'options : L'option européenne qui ne peut être exercé qu'à l'échéance. L'option américaine qui est exerçable à tout moment pendant la période d'exercice située entre la date de création de l'option et l'échéance.

On constate donc qu'en plus des ratios imposés par les régulateurs, l'ALM adopte d'autre méthode pour mesurer les risques financiers à savoir les impasses en liquidité, les impasses en taux et la position de change. Elle a pour cela besoin de comprendre les comportements de la clientèle, afin de les modéliser et d'en évaluer les impacts à travers des simulations lui permettant de décider de mettre en place des opérations de couverture contre les risques identifiés.

Section 03 : le taux de cession interne et la gestion des marges

La rude concurrence de la tarification des produits bancaires a fait en sortes que le gestionnaire se doit toujours de veiller à la compétitivité des produits qu'il propose à sa clientèle. Ainsi, la politique tarifaire constitue un des leviers d'action des gestionnaires de bilan à travers la gestion des marges. Celle-ci apparaît comme l'instrument d'orientation des productions nouvelles le plus puissant.

1. Les taux de cession internes (TCI)

Avant d'étaler la notion du TCI, il faut d'abord le définir.

1.1 Définition

« Les taux de cessions internes sont les prix auxquels les unités commerciales cèdent leurs ressources et refinancent leurs emplois auprès de la direction financière »⁶⁸

Le Taux de Cession Interne est au centre des échanges entre la sphère financière et la sphère commerciale, il est le prix auquel les unités commerciales placent ou refinancent respectivement leurs ressources et leurs emplois auprès du centre ALM.

⁶⁸Dubernet. M, Gestion actif-passif et tarification des services bancaires, Economica, Paris, 1997, P. 151.

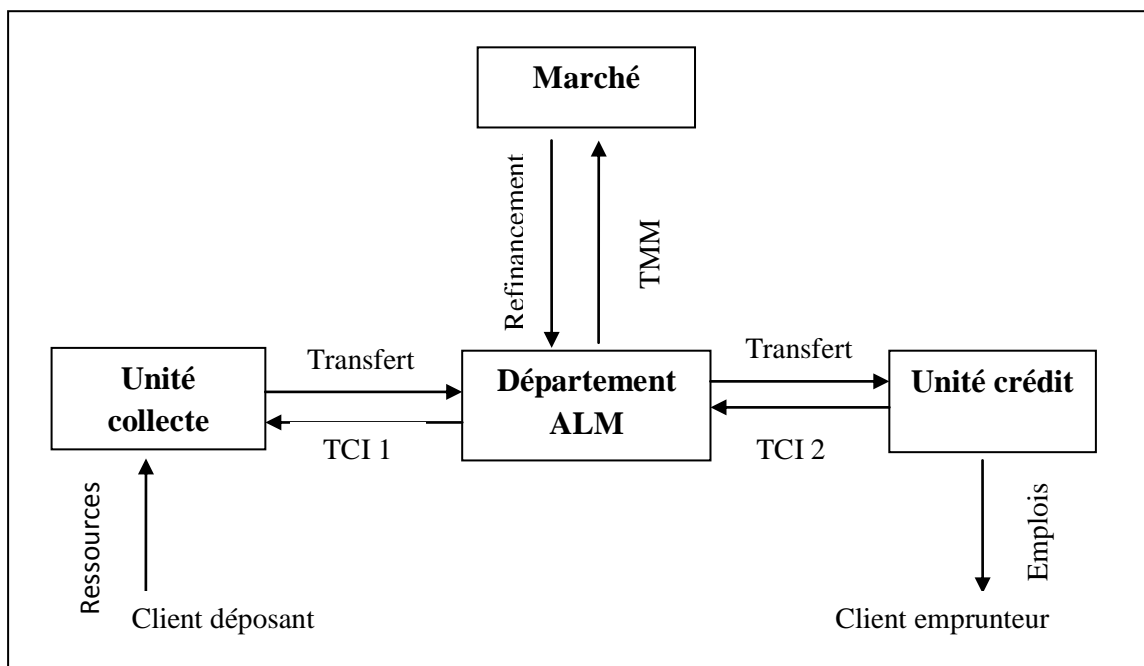
Chapitre II : La gestion Actif-Passif bancaire

Le département ALM joue le rôle de «banque interne» dont les clients sont les unités commerciales : il centralise les dépôts collectés par les départements de collecte pour les mettre à la disposition de ces mêmes unités pour leur activité d'octroi de crédit.

Les taux de cession interne contribuent au calcul des marges et à la détermination des taux client, ce qui fait qu'ils agissent directement sur la politique commerciale.

Le mécanisme des TCI peut être expliqué par la Figure N° 06 suivante :

Figure n°06 : le mécanisme des TCI



En supposant que la banque rémunère les dépôts à un taux. Ces fonds sont cédés au département ALM à un taux de TCI1 en réalisant une marge entre les deux. La cellule ALM transfère les fonds à l'unité de crédit à un taux TCI2, qui peut être supérieur au TCI1 en réalisant ainsi une marge, ou égal.

Le choix de ces taux se fait selon la place du département ALM dans la banque. Le chef du département crédits reçoit les fonds à TCI2 et les transferts aux clients emprunteurs à TCI2 + Marge.

Ainsi, on peut déduire qu'avant la mise en œuvre d'un système de TCI, une séparation des responsabilités est inévitable. En effet, les centres opérationnels (centres de profit, collecte et crédit) doivent être séparés des centres fonctionnels (centre ALM).

1.2. Rôle des taux de cession interne

La mise en place d'un système de taux de cession interne a comme objectifs :

- D'évacuer les risques de taux et de liquidité des unités commerciales dont le métier est de vendre des produits et de conquérir des clients, mais non de gérer les risques financiers car ces unités sont gérées par des commerciaux et non par des financiers.

- De centraliser au niveau du centre ALM les risques de taux et de liquidité. A l'inverse des unités commerciales, le centre ALM est composé de financiers dont le métier est d'anticiper, gérer et couvrir les fluctuations de taux d'intérêt. Grâce à cette centralisation, le gestionnaire actif-passif peut consolider toutes les positions de taux de la banque et obtenir une position nette qu'il couvrira partiellement ou totalement sur les marchés financiers.

- D'influencer la stratégie commerciale de l'établissement. En effet, les taux de cession interne constituent un outil important de pilotage de la banque car, en modifiant ces taux, le centre ALM peut rendre une activité qu'il souhaite développer plus ou moins profitable ou au contraire freiner celles qui sont moins rentables.

1.3. Le choix des taux de cession interne

On distingue deux façons pour déterminer un taux de cession interne selon qu'on choisit une logique commerciale ou une logique financière :

1.3.1. L'utilisation d'un taux de cession unique (selon une logique commerciale)

Le plus souvent, on utilise le coût moyen pondéré des ressources comme prix de transfert : dépôts à vue ou à terme, emprunts obligataires, emprunts interbancaires. C'est une solution simple, mais elle présente deux inconvénients:

- *Il s'agit d'une référence fluctuante*, car elle dépend du coût de chaque ressource, et de la structure des ressources. Par exemple : si la part des dépôts à vue ou des ressources de marché varie, le coût moyen varie et par conséquent le taux de cession interne varie.

- *Il est sans rapport avec la référence objective du marché.* Le taux unique ne tient pas compte de la structure de la courbe des taux et impose la même référence pour les opérations longues et les opérations courtes. De ce fait, la collecte des ressources courtes sera avantagée par rapport à celle des ressources longues, de même que l'octroi des crédits longs par rapport aux crédits courts.

1.3.2. L'utilisation des taux multiples (selon la logique financière)

Dans cette approche, le taux de cession interne correspond au coût de refinancement ou de placement sur le marché pour chaque maturité, en tenant compte ainsi de la structure de la courbe des taux, auquel est rajouté le spread de la signature de la banque.

En réalité, les TCI doivent avoir pour référence les taux de marché que la banque peut obtenir pour sa propre signature. Ainsi, il convient de rajouter aux taux des emprunts sans risque pour chaque maturité (BTA, OAT) le spread de la banque, que ce soit pour les taux de cession interne des crédits ou d'épargne.

Ces prix de transfert doivent refléter une logique de coût marginal et non de coût moyen, puisque la question est de savoir à quel taux un nouveau prêt est refinancé.

Les conditions d'emprunt sur les marchés que la banque obtient sont les taux sans risque majorés de son propre spread d'émission. Les TCI entre le centre ALM et l'activité de crédit sont donc bien le taux d'emprunt de la banque. De même, les cessions entre l'activité de collecte et le centre ALM se font sur la base des taux d'emprunt de la banque sur les marchés.

En définitive, Le mécanisme de taux de cession interne constitue un outil important de pilotage au sein des établissements bancaires. Ils doivent permettre une évaluation de la performance des différentes activités sur une base objective en séparant la sphère opérationnelle de la sphère financière. Les entités opérationnelles réalisent des marges commerciales et le centre ALM réalise des marges de transformation. D'où la nécessité de faire la distinction entre ces deux marges financières.

1.4. Les limites actuelles de l'utilisation des TCI

Dans la pratique les agences se plaignent souvent de taux trop élevés. Elles sont confrontées à la guerre des prix générée par une meilleure diffusion des offres du marché et font souvent appel au système de dérogation pour conserver ou élargir leurs portefeuilles client. Les commerciaux ne voient donc pas dans le TCI un gage de compétitivité arguant que le TCI d'une opération unitaire ne permet pas de valoriser la rentabilité de la relation client dans son ensemble.

2. La gestion des marges

La banque pour se procurer des gains, elle se rémunère par les marges d'intérêt qu'elle dégage en exerçant son activité commerciale ou de transformation, ainsi dans ce point, on va distinguer entre la marge commerciale et la marge de transformation.

2.1. La marge commerciale

Elle est égale à la différence entre le taux client et le taux de cession interne. Ainsi, la marge commerciale d'un crédit correspond à la différence entre le taux appliqué à l'emprunteur et le taux de cession qui la finance et la marge d'un dépôt correspond à l'écart entre le taux servi au déposant et le taux de cession de financement. La marge commerciale permet de couvrir les frais de gestion et de structure, le coût des risques et laisse un excédent qui constitue la marge nette (profit) destinée à rémunérer les fonds propres.

2.2. La marge de transformation

La marge de transformation résulte de la différence entre les deux prix de cession. Elle dépend essentiellement de la difficulté d'accès de la banque aux marchés de capitaux et de l'évolution des taux d'intérêt. Elle sera ajoutée à la marge commerciale pour former la marge globale d'intermédiation égale à la différence entre le rendement des emplois et le coût des ressources.

En bref les taux de cession interne sont les prix de transfert des liquidités entre les différents centre opérationnels (centre crédit, centre collecte...) et le centre ALM. Il est nécessaire au gestionnaire de le fixer afin d'aider dans la tarification des produits pour dégager la marge commerciale et la marge de transformation.

Conclusion du chapitre

L'ALM joue un rôle fondamental dans la gestion d'une banque, sa mission générale est une démarche globale au sein d'une institution bancaire, elle vise à atteindre une structure bilancielle optimisant la rentabilité et les risques engendrés par les différentes opérations de bilan et de hors bilan.

La mesure des risques financiers (risque de change, risque de taux et risque de liquidité) constitue l'un des objets majeurs de la fonction ALM. Le but étant d'estimer les pertes potentielles d'une banque pour un horizon et un intervalle de confiance donnés, pour ce faire différentes méthodes et instruments sont utilisés, la plus importante est la méthode des impasses.

La gestion du risque de liquidité consiste à visualiser les écarts entre les flux reçus et payés, de plus, des indicateurs synthétiques comme l'indice de transformation qui sert d'instrument de gestion dans la mesure où la banque peut fixer des valeurs à cet indicateur comme limites ou comme objectifs à atteindre. Le risque de taux quant à lui est géré en mesurant la sensibilité de la marge d'intérêt aux variations des taux (VAN). Enfin l'appréciation du risque de change se fait par la position de change de chaque monnaie.

Par ailleurs, la fonction ALM opère des choix stratégiques en matière de risque en définissant les limites et les prix interne conformément à la politique financière de la banque, elle contribue dans la fixation des taux de cession internes qui permettent de définir la marge commerciale de l'agence.

Chapitre III :Etude de cas

Nous avons décrit précédemment le rôle et les techniques de la gestion et la mesure des risques par L'ALM, ainsi que les différents outils utilisés, maintenant il convient de présenter une application chiffrée de toutes ces connaissances.

L'objectif de ce chapitre n'est pas de faire une analyse complète des risques auxquels est exposé la Société Générale Algérie, mais simplement de montrer la démarche à suivre. Ainsi, ce chapitre sera scindé en trois parties. La première présentera notre banque d'accueil et de sa direction financière. Après quoi, nous passeront à l'analyse de l'exposition de la banque au risque de liquidité pour finir avec un model de calcul de TCI.

Section 01 : présentation brève de l'organisme d'accueil

La banque Société Générale de part son ancienneté est une des banques qui a dû le plus muter en se réformant structurellement et en adoptant de nouvelles stratégies tenant compte de ses mutations. Aujourd'hui, présente dans plus de 76 pays à travers le monde, la Société Générale est une banque universelle connue à travers le monde.

C'est une banque où la diversité des métiers est un défi permanent, puisqu'elle se doit de suivre les évolutions majeures d'un Groupe en croissance constante et prendre en compte les problématiques propres à chacun de ses métiers.

1. Présentation de Société Générale Algérie

Société Générale Algérie, détenue à 100% par le Groupe Société Générale, est l'une des toutes premières banques privés à s'installer en Algérie depuis 2000.

Son réseau, en constante extension, compte actuellement 91 agences réparties sur 31 wilayas dont 13 centres d'Affaires ou Business Centre dédiés à l'activité de la clientèle des entreprises et une direction Grandes Entreprises.

En 2017, son résultat net est de 5,3 Milliard de dinars, il est traduit par l'accroissement de l'activité avec des crédits à l'économie, soit un montant total de 226 milliards de dinars.

En 2018, son résultat augmente à 8,2 Milliards de Dinars, en hausse de 56%, comparé à 2017.

SGA offre une gamme diversifiés et innovante de services bancaires à plus de 450 000 clients particuliers, Professionnels et entreprises.

1.1. Historique

L'histoire de SGA a commencé en 1987 avec l'ouverture d'un bureau de représentation, elle a obtenu son agrément auprès de la BC en 1999 avec un capital de 500 millions de dinars.

Elle a commencé son activité par l'ouverture d'une première agence à la clientèle "agence d'EL Biar" en Mars 2000.

En 2003, le capital de la banque est porté à 2,5 milliards de dinars pour ensuite l'augmenter en 2010 à 10 milliards en adaptation avec les orientations préconisées par les autorités.

En 2004, SGA est complètement détenue par le groupe SG après rachat des actionnaires minoritaires.

En 2007-2008, la banque a créé respectivement la direction grandes entreprises internationales(DGEI) et nationales(DGEN).

SGA fait partie des banques qui financent l'investissement à partir de 2009 avec la création de l'activité "BFI".

Aujourd'hui, SGA est présente sur 30 Wilayas avec 90 agences dont 11 centres d'affaires.

1.2 Les activités de la banque

La banque Société Générale Algérie tente d'être au service de toutes les catégories d'agents économiques algériens en déployant tous les efforts nécessaires. Ainsi son portefeuille clients (particuliers, professionnels, et entreprises) s'élargit en 2017 pour atteindre 450 000 clients.

La stratégie de développement commercial de SGA est basée sur ses activités commerciales qui sont essentiellement composées de :

1.2.1 Activités auprès des entreprises

SGA consacre une grande importance pour la clientèle entreprises elle dispose, d'une agence Grande Entreprises et 11 Centres d'Affaires dédiés aux PME.

1.2.2 Global Transaction Banking (GTB)

Pour l'accompagnement des entreprises liées à une activité de production, avec des contrats à moyen terme.

En 2017 SGA est élue pour la 2eme fois meilleur banque de commerce international ainsi que meilleur banque pour les activités de change en Algérie avec un Award pour leur Salle des Marchés (SDM), de plus, elle fait partie des trois meilleurs Banques en Cash Management.

SGA a obtenu l'agrément pour effectuer des opérations boursières, elle est donc considérée comme IOB (Intermédiaire en Opérations Boursières). Concernant les valeurs du Trésor Public, SGA est devenue une SVT (Spécialiste des Valeurs du Trésor) en 2016.

1.2.3 Banque de financement et d'investissement (BFI)

Elle est leader des financements structurés en Algérie en finançant 15 Mds DZD de projets d'investissement dans des secteurs diversifiés. Nous citons à titre d'exemple : levée d'un crédit syndiqué (prêt accordé par plusieurs banques à la même entreprise) d'un montant total de 12 000 Ms DZD dont 6 000 Ms DZD la part de SGA.

1.2.4 L'activité de leasing

En fin 2017 le volume de contrat mis en force dépasse les 22 Mds DZD soit une augmentation de 23% par rapport à 2016.

1.2.5 Le marché des professionnels et des particuliers

SGA est le partenaire majeur des professionnels en Algérie en effet plus de 3000 dossiers de crédits ont été mis en place en 2017 notamment dans d'accompagnement des cliniques et centre d'imagerie (leasing).

La part de marché des particuliers est de 35% en 2017, en effet SGA a distribué plus de 5 Mds de crédit à la consommation, cela lui a permis de développer son portefeuille client avec plus de 40 000 nouvelles entrées en relation, en plus des produits bancassurance proposant une large gamme de couverture (ADE, MRH...).

1.3 Organisation de la banque

La banque est partagée en neuf (09) directions qui chacune a un rôle précis dans la gestion de la banque. Néanmoins elles restent en contact pour une meilleure collaboration et pour prendre de meilleures décisions pour la pérennité de l'établissement.

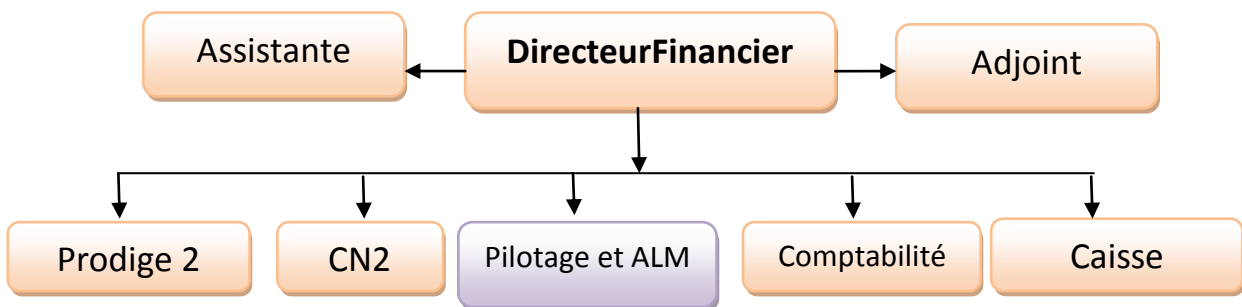
Les directions rattachées à la Direction Générale de SGA sont :

- Secrétariat Général
- Direction des Risques
- Direction des Finances
- Direction des Ressources Humaines
- Direction de l'Audit
- Direction Trésorerie et Salle des Marchés
- Pôle Commercial Retail et MultiCanal
- Pôle Commerciale Corporate
- Pôle Support et Opérations

2. Présentation de la direction financière et de l'ALM

La Direction financière au niveau de Société Générale Algérie regroupe cinq (05) services, à savoir : pilotage et ALM, la Comptabilité, la Caisse centrale, le contrôle de second niveau et prodige 2. L'organigramme de la direction est présenté dans **la figure N°6**

Figure N°07 : Organigramme de la direction financière de SGA



Source : document interne de SGA

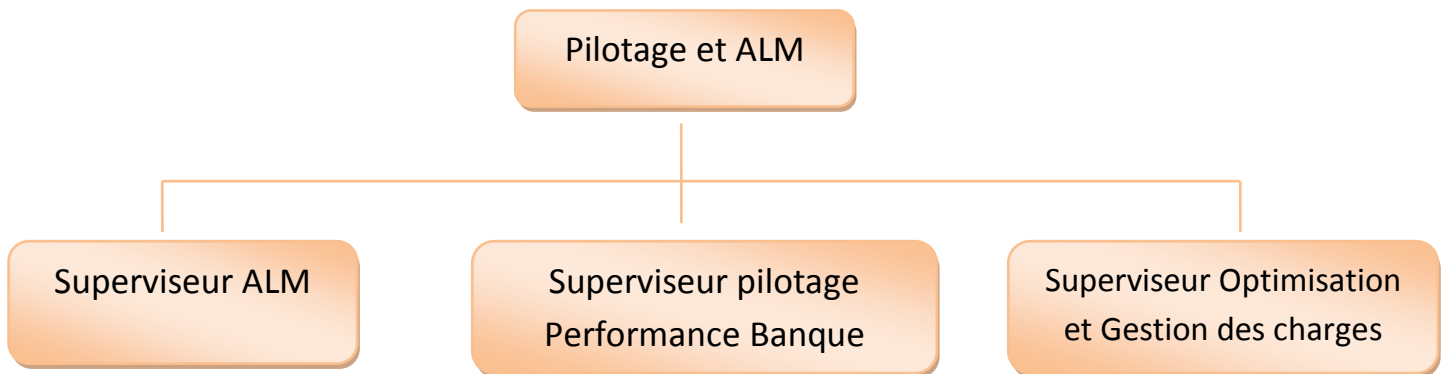
Compte tenu du fait que la Direction Financière définit la politique financière et assure sa mise en œuvre, elle informe l'ensemble des structures qui se trouvent à son niveau de la stratégie financière et commerciale arrêtée.

Au sein de la Direction Financière, le département ALM s'assure de la bonne adéquation des ressources face aux emplois, de la maîtrise des risques structurels (taux, change et liquidité), de la définition des principes et méthodologies de modélisation ainsi que de la gestion effective de l'ALM de SGA.

2.1 Organisation du service Pilotage et ALM

SGA a mis en place une structure ALM indépendante de la trésorerie à partir de 2009 et ce suite aux dégâts engendré par la crise des subprimes pour faire face initialement au risque de liquidité

Figure N° 08: Organigramme de l'ALM



Source : document interne de SGA

Au niveau de SGA, l'ALM est en collaboration avec le contrôle de gestion. Elle lui fournit le coût des couvertures, le coût de refinancements ainsi que les résultats des stress de sensibilité de la marge d'intermédiation en cas de choc de taux, quant au contrôle de gestion, il lui communique les prévisions budgétaires, l'informe sur la tarification finale des produits et les extractions pour l'établissement des différentes études de mesure des risques et pour l'élaboration du tableau prévisionnel de trésorerie.

Le contrôle de gestion a pour mission principale de contribuer au pilotage global de la banque. Cela se fait par la mise en place d'outils d'aide à la décision pour arriver à la réalisation des objectifs et à l'amélioration de la performance financière de l'institution.

Le contrôle de gestion contribue à la fixation de la tarification en diffusant les taux d'adossement notionnels et les taux de commissionnement et en se basant sur les études de la rentabilité de chaque activité de la banque.

Pour finir, il prend en charge les travaux budgétaires puisque c'est au contrôle de gestion qu'il revient de suivre l'écart entre les résultats réalisés et les résultats prévisionnels, de valider les hypothèses commerciales, estimer les comptes de résultats prévisionnels et réaliser les simulations.

La cellule ALM quant à elle, échéance le bilan selon les modalités contractuelles pour les postes échéancés, sur la base d'études statistiques pour les postes non échéancés. Et pour avoir un résultat cohérent et proche de la réalité, elle doit également modéliser le comportement de la clientèle.

De plus, l'ALM a pour rôle la gestion des risques structurels à savoir le risque de liquidité, de taux et de change en vérifiant le respect des limites proposées et en proposant des techniques de gestion pour au final faire un suivi de l'impact des décisions sur le niveau des risques. Pour s'assurer de la pertinence des résultats, des simulations sont réalisées sur la marge d'intermédiation et les ratios prudentiels.

En plus de l'échéancement du bilan et de l'application des techniques de gestion des risques, l'ALM définit et calcule les Taux de Cession Interne correspondants à chaque produit et service proposés par la banque.

2.2. Le rôle et les responsabilités du département pilotage et ALM

- Responsable de la maîtrise de la liquidité de la banque de son ensemble, et de gérer le risque de taux et le risque de change, et le respect des limites notifiées par le Groupe ;
- communique mensuellement à la SDM les prévisions de trésorerie à 13 mois ;
- délègue la gestion opérationnelle du portefeuille titres AFS ;
- revoit et compare régulièrement ses reportings avec ceux de la SDM .

2.3. Les échanges au sein de la direction financière

Le service ALM au sein de SGA est toujours en relation avec tous les autres services de la direction financière :

2.3.1 L'ALM avec la Direction Financière

Elle lui fournit les échéanciers prospectifs des différents postes du bilan, l'analyse des risques structurels à la date d'arrêté ainsi que les calculs estimatifs des ratios prévisionnels (spécialement le ratio de liquidité), et ce pour une meilleure maîtrise du risque de liquidité et de taux. Elle lui fournit également des indicateurs de risques, une documentation sur les contrôles opérés avec une description des hypothèses adoptées et enfin des recommandations de gestion

Par ailleurs, elle reçoit de la direction financière des directives en matière de préparation des comités de Gestion Actif Passif qui contiennent essentiellement

- Des informations générales sur les stratégies financière et commerciale ;
- des éléments de validation des différents résultats de calcul ;
- des éléments d'analyse des indicateurs de risque et des marges d'intermédiation prévisionnelles ;

2.3.2 La relation ALM et Comptabilité

Le service comptabilité fournit à L'ALM des informations sur les encours comptables à la date d'analyse sous forme de balance comptable en vue de :

- La réconciliation des encours issus des applications produits avec les valeurs nettes comptable;
- la saisie des soldes du compartiment des fonds propres, des immobilisations, des provisions diverses, des encours douteux, des comptes d'ajustement...

2.3.3 La relation ALM et Contrôle de Gestion

L'ALM se charge de fournir au CG :

- Les taux notionnels des produits bilanciaux en vue du calcul des Taux de Cession Interne ;

- les prévisions de marge d'intérêt prévisionnelles en vue du calcul des comptes de résultats prévisionnels ;
- les analyses relatives aux risques de taux et de liquidité.

Le contrôle de gestion lui fournit quant à lui :

- Les informations sur la tarification ;
- les analyses de rentabilité ;
- les calculs des résultats prévisionnels ;
- les révisions budgétaires.

2.4 Les acteurs de la gestion des risques structurels

La gestion opérationnelle des risques structurels n'est pas du ressort exclusif de la fonction ALM. C'est une préoccupation de l'ensemble du groupe SGA. Cependant ce qui nous intéresse est la préoccupation de la filiale, ainsi de nombreux acteurs vont intervenir pour préparer, décider, et surveiller la mise en œuvre de la gestion des risques ALM, à savoir :

2.4.1 Gestionnaire / Responsable ALM

Le gestionnaire ALM au sein de SGA est en charge :

- Du contrôle de premier niveau ;
- d'effectuer mensuellement la mesure périodique des risques encourus ;
- de communiquer trimestriellement le reporting des risques appelé TRANSFO au groupe et à la Banque d'Algérie ;
- de se doter des outils et des procédures lui permettant de maîtriser les risques structurels et de vérifier le respect des limites notifiées.
- d'élaborer des propositions de couverture de la position de liquidité conforme à ses limites, à ses anticipations et aux contraintes réglementaires, elles peuvent être soit :
 - Des opérations de prêts/emprunts interbancaires ;
 - émission ou vente de titres sur les marchés financiers ;
 - développer les ressources de la clientèle sur des produits stables de bilan.

Au final c'est au comité ALM d'approuver la mise en œuvre ou non de ces propositions

2.4.2 Le Comité ALM (ALCO)

Il est responsable de la cartographie et la mesure des risques structurels ainsi que les décisions de couverture.

L'ALCO est composé de :

Directeur Général, Directeur Financier, Directeur Commercial, les responsables de l'ALM, de la trésorerie et du Contrôle de Gestion, des représentants de la Direction Financière du Groupe et/ou de ligne métier (pôle) de l'entité.

Il est présidé par le directeur de l'entité.

En générale L'ALCO⁶⁹ se réunit trimestriellement au niveau de SGA

Le service ALM en assure le secrétariat et est responsable de la mise en œuvre des décisions prises par le comité ALM. Il transmet en particulier le compte rendu du comité ALM au responsable de trésorerie pour la mise en place des opérations de couverture.

A fin de mieux gérer le risque de taux le comité ALM approuve des méthodologies utilisées dans le cadre de la gestion du risque de taux.

Pour la gestion du risque de change, le comité ALM gère les positions structurelles et opérationnelles ainsi que les résultats en devises.

Il décide des opérations de couverture à mettre en place pour la gestion des positions de change.

Enfin, en matière de risque de liquidité, il s'assure que la gestion du risque de liquidité au sein de l'entité est conforme du Groupe en la matière.

Il veille à la consommation de liquidité de l'entité. Le plan de financement de l'entité doit être présenté lors des comités ALM.

Il valide le plan de secours en cas de crise de liquidité.

Exemple :

Le 29/01/2020 le comité ALM a exposé les résultats des reportings arrêtés au 31/12/2019. Ils ont présentés un état des risques structurels de la banque à savoir les GAP de liquidité, de taux et la position de change pour finir avec les synthèses et recommandations suivantes :

⁶⁹ Asset-Liability Committee

- Risque de liquidité : forte concentration des dépôts : 80.82% de DAT ; 14.5% de DAV
- Risque de taux : bilan exposé à la baisse des taux d'intérêts : privilégier la production des CMT/CLT⁷⁰ pour réduire d'avantage le niveau de sensibilité de la VAN
- Risque de change : respect des limites de position de changes à l'exception de la devise USD.

Il faut souligner que le comité ALCO est un acteur fondamental dans la gestion des risques financiers, mais en plus de celui-ci, SGA dispose de deux autres comités qui contribuent dans la gestion de ces risques : **le comité taux** qui fixe mensuellement de la courbe des TCI, et **le comité de trésorerie** qui élabore le tableau de trésorerie prévisionnel pour estimer la situation globale de la trésorerie.

2.4.3 Le directeur financier

Celui-ci assure la gestion opérationnelle des risques structurels dans le cadre des limites octroyées.

2.4.4 Le Directeur Générale

Il reste le responsable de la maîtrise des risques structurels et tout particulièrement du respect de la limite.

2.4.5 L'Audit

Il est en charge de vérifier le respect des règles et procédures, à l'occasion de ses contrôles périodiques, en complément des interventions de l'Audit et de l'inspection Générale.

2.4.6 Le Trésorier

Il valorise à travers le TCI, les mouvements de trésorerie interne de la banque dans le pool de fonds. C'est un outil servant à la mise en œuvre opérationnelle d'un système de gestion et de pilotage.

⁷⁰ Crédit Moyen Terme/ Crédit Long Terme

Section 02 : la gestion du risque de liquidité au niveau de SGA

Cette section va toucher notre passage au niveau de la banque **Société Générale Algérie**, nous avons été accueillis par la direction financière de la banque plus précisément par l'unité « pilotage et ALM » pour une durée de trois mois.

Durant cette période nous nous sommes concentrés sur les tâches accomplies par un gestionnaire ALM dans une banque, nous avons à notre tour exécuté quelques-unes de ces tâches : le suivi des encours quotidiens, les remontées titres, le suivi du coefficient de liquidité, le calcul des taux de cessions internes.

Le gestionnaire ALM au niveau de SGA, s'appuie sur des logiciels spécifiques l'aidant dans la réalisation de ses tâches, les plus fréquents sont : DELTA, Business Object (BO), Rapsodi, Replication key, Excel. Bien évidemment qu'en tant que stagiaire, nous n'avons pas l'accès à tous ses outils, mais nous avons quand même jeté un coup d'œil sur leur fonctionnement, surtout, DELTA et Excel.

Par ailleurs, la durée de stage et la pandémie (Covid-19) qu'a connu le monde durant cette période, ont été un frein pour approfondir notre problématique, c'est pour cela que nous nous sommes focalisés uniquement sur le risque de liquidité pour le dernier trimestre de l'exercice 2017.

1. La détermination du coefficient de liquidité

En plus de la méthode des impasses de liquidité, il existe d'autres indicateurs qui permettent d'avoir une idée sur le degré du risque de liquidité encouru par une banque. Les accords de Bâle 3 ont introduit les deux ratios de liquidité : Liquidity Coverage Ratio (LCR) et le Net Stable Funding Ratio (NSFR). Ces deux ratios sont calculés par le groupe SG

Au niveau local, SGA calcule mensuellement et trimestriellement le coefficient de liquidité qui consiste à rapporter les ressources mobilisables à très court terme (1 mois) aux exigences potentielles sur la même période selon des hypothèses d'exigibilités fixées par le régulateur et stressées. SGA assure son suivi chaque semaine pour estimer son évolution soit favorablement ou défavorablement. De ce fait, si le coefficient est excédentaire, le surplus est géré par la Salle des Marchés (SDM), dans le cas inverse, c'est à l'ALM de trouver des solutions pour compenser le déficit, par exemple, elle peut recourir au marché interbancaire pour emprunter.

Chapitre III : Etude de cas

Les éléments pris pour le calcul du coefficient de liquidité mensuel au 31/12/2017 sont présentés dans l'**annexe n°01**, ceux du coefficient de liquidité trimestriel, dans l'**annexe n°02**. Nous l'avons synthétisé comme suit

Tableau n°06 : coefficient de liquidité à un mois

ELEMENTS DE CALCUL	MONTANTS
TOTAL DES ACTIFS DISPONIBLES, REALISABLES A CT ET DES ENGAGEMENTS DE FINANCEMENTS RECUS (A)	93 375 507,98
TOTAL DES EXIGIBILITES AVUE ET A CT ET DES ENGAGEMENTS DONNES (B)	75 067 441,04
COEFFICIENT DE LIQUIDITE (A/B)	1,24
EXCEDENT OU INSSUFUSANCE DE LIQUIDITES (A-B)	18 308 066,94

Source : document interne SGA

Le coefficient de liquidité à 3 mois est donné comme suit :

Tableau n°07 : coefficient de liquidité à trois mois

ELEMENTS DE CALCUL	MONTANTS
TOTAL DES ACTIFS DISPONIBLES, REALISABLES A CT ET DES ENGAGEMENTS DE FINANCEMENTS RECUS (A)	127 589 466,80
TOTAL DES EXIGIBILITES A VUE ET A CT ET DES ENGAGEMENTS DONNES (B)	84 057 878,13
COEFFICIENT DE LIQUIDITE (A/B)	1,52

Source : document interne SGA

Au 31 décembre 2017, le coefficient de liquidité mensuel et trimestriel était de 124% et 125% et sont largement supérieurs à 100%. Nous pouvons dire que SGA dispose de suffisamment d'Actifs Liquides pour faire face aux sorties de fonds durant les 30 Jours et les 3 mois qui suivent.

Pour le mois de décembre 2019, le rapport entre les cashs flow in et les cashs flow out à 1 mois est égale à 108,5%

2. La méthode des impasses

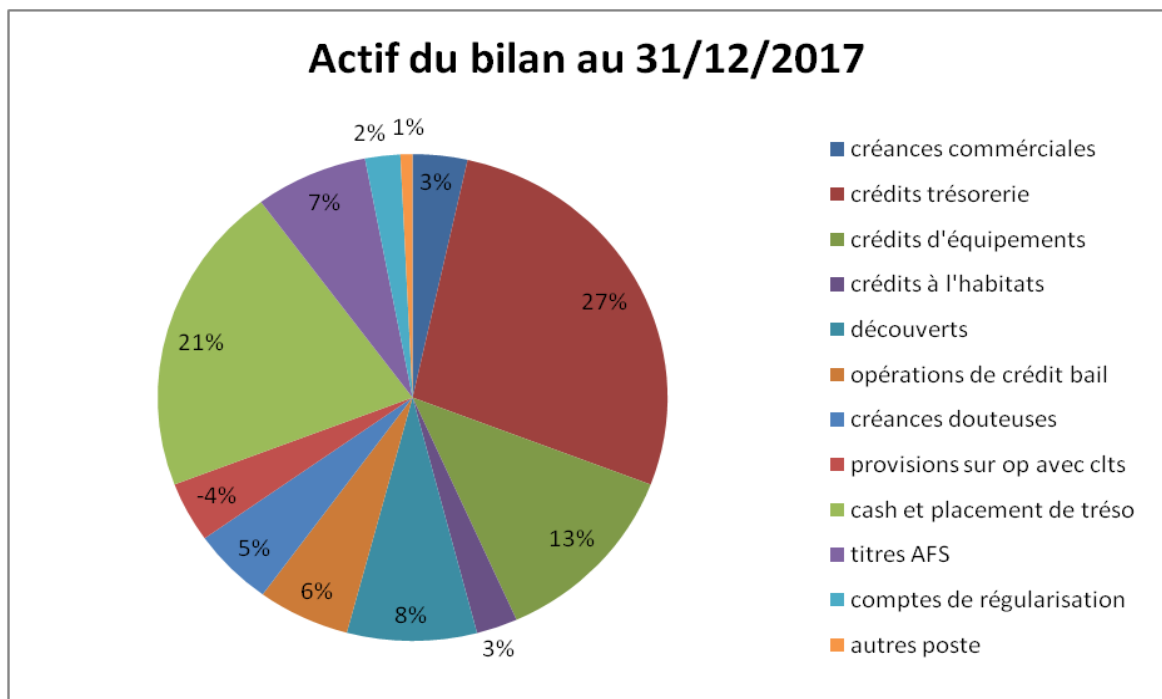
Avant d'enchaîner le GAP de liquidité, une analyse du bilan de SGA est primordiale. Il nous a été communiqué l'évolution du bilan de la banque du dernier trimestre de 2017 par rapport au troisième trimestre de 2017.

Le détail du bilan au 31/12/2017 est donné dans l'annexe n°03

2.1 Le bilan de SGA au quatrième trimestre de 2017

La banque représente les emplois et les ressources suivantes au 31/12/2017, a noté que ceux-ci ne représentent pas les montants finals de l'exercice 2017, mais uniquement l'évolution du bilan au quatrième trimestre de l'année. Les figures n° 09 et 10, illustrent l'actif et le passif du bilan au T4 de 2017. Le détail est dressé dans l'annexe n°04.

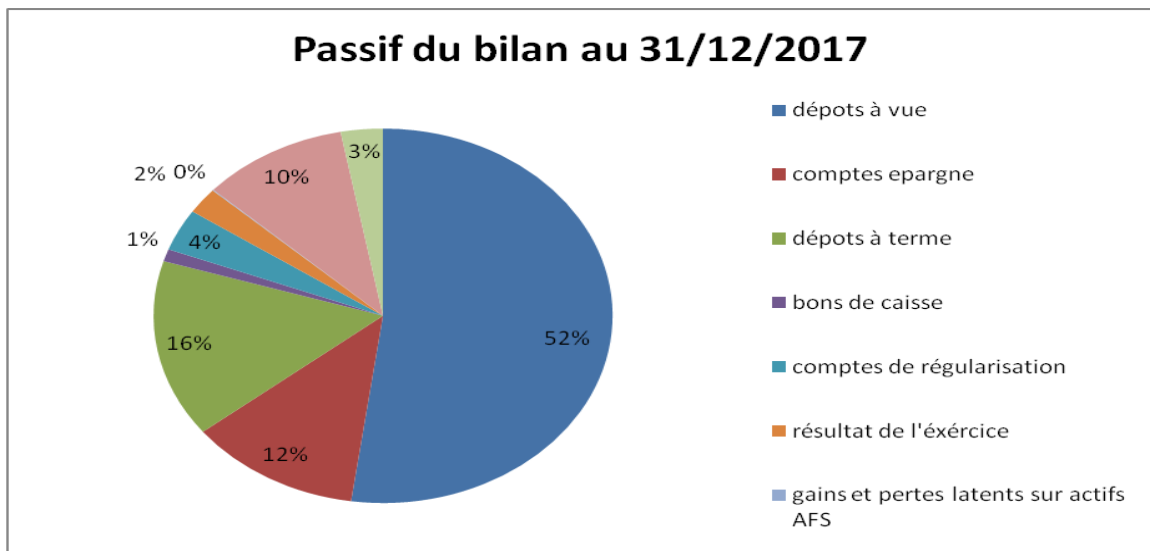
Figure n°09 : évolution de l'actif au T4 de 2017



Source : élaboré par nos soins a base du bilan de SGA

Le passif quant à lui, est schématisé comme suit :

Figure n°10 : évolution du passif au T4 de 2017



Source : élaboré par nos soins à base du bilan de SGA

2.1.1 Analyse des postes de l'actif

L'analyse des postes de l'actif portera sur la trésorerie du haut de bilan à savoir :

2.1.1.1 Caisse et Banque Centrale

Il s'agit là de la liquidité la plus disponible pour la banque puisqu'elle regroupe l'encaisse, c'est-à-dire les billets et monnaie dans les caisses de SGA, et les avoirs de la banque au niveau de la banque centrale.

Les encaisses sont des fonds très liquides qui peuvent être retirés à tout moment. Concernant les avoirs, une durée de préavis de 24 heures est suffisante pour pouvoir les retirer, c'est pourquoi ils sont tous deux classés dans la classe de moins d'un mois.

Mais les avoirs à la banque centrale regroupent également les réserves obligatoires dont le montant dépend de l'encours des dépôts de la banque (dépôts à vue et à terme). C'est d'ailleurs pour cette raison que leur écoulement est proportionnel à celui des dépôts à vue (qui constituent la plus grande part des dépôts de la clientèle).

2.1.1.2 Opérations avec les établissements de crédit

Ce poste retrace les opérations effectuées sur le marché interbancaire et les avoirs au niveau des CCP et du Trésor Public. Il regroupe les opérations à vue, c'est-à-dire les avoirs des institutions financières à l'actif du bilan de SGA, et les opérations à terme.

2.1.1.3 Comptes ordinaires débiteurs

Par comptes ordinaires débiteurs on parle des découverts autorisés ou pas. Leur écoulement suit le même modèle que les dépôts à vue étant donné qu'il s'agit de deux parties d'un même compte. L'un est créditeur, et l'autre débiteur. Leur échéancement se fait sur 8 ans avec un écoulement qui varie selon la segmentation de la clientèle.

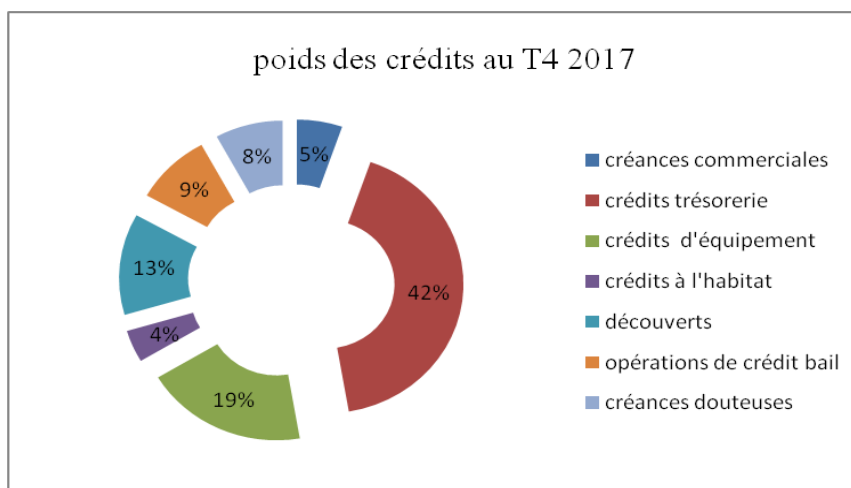
2.1.1.4 Concours à la clientèle

Par concours à la clientèle, on parle de l'ensemble des crédits qui lui sont octroyés, y sont inclus les crédits de trésorerie, les CMT, les opérations de crédit-bail, les créances commerciales des clients telles que les escomptes et les créances classées douteuses. Les crédits représentent 64% du total actif de l'exercice 2017.

Pour les crédits, les règles d'échéancement sont définies contractuellement, et on peut les obtenir à partir des échéanciers de remboursement du système d'information. Concernant les créances douteuses, elles sont amorties linéairement en quatre (04) ans.

La figure n°11 représente l'évolution des crédits de SGA au 31/12/2017

Figure n°11 : structure des crédits au T4 de 2017



Source : document interne de SGA

Il est évident que les crédits à court terme sont prépondérants, avec un total de **60%** de l'encours des crédits clientèle.

2.1.1.5 Provisions sur opérations avec la clientèle

La réglementation algérienne oblige les banques à gérer leur portefeuille clientèle en classant les créances selon le risque qu'elles font subir à l'établissement. Pour se prémunir contre celui-ci, des provisions pour les créances classées sont constituées.

Etant donné qu'il s'agit d'imputations, elles sont mentionnées en négatif au bilan. Elles sont amorties au même rythme que les créances douteuses, c'est-à-dire linéairement sur quatre (04) ans.

2.1.2 Analyse des postes du passif

L'analyse des postes du passif portera sur la trésorerie du bat de bilan à savoir :

2.1.2.1 Banque centrale

Si la banque se trouve en manque de liquidité, et que le marché ne peut satisfaire ses besoins, elle peut, en dernier lieu, recourir à l'aide de la banque centrale. Etant donné que la banque ne présente pas de besoin de liquidité, ce poste est donc nul.

2.1.2.2 Dettes à vue, emprunts et comptes à terme

Le marché interbancaire a été créé pour répondre à un besoin de liquidité ou pour placer l'excédent de chaque institution financière. C'est ainsi que ce poste du passif du bilan regroupe les dettes de la banque envers les banques et autres institutions financières.

Pour les dettes à vue, elles sont amorties dès le premier mois.

Les emprunts et comptes à terme sont des dettes contractuelles, c'est pourquoi elles sont amorties selon leur échéancier respectif.

2.1.2.3 Dépôts à vue de la clientèle

Les dépôts à vue, ainsi que les comptes épargnes, sont des fonds déposés par la clientèle, et qui peuvent être retirés à tout moment. Ils représentent 52% du passif de l'exercice 2017, mais qui n'ont pas d'échéance contractuelle.

Pour trouver la manière avec laquelle ces deux postes varient au fil du temps, on se base sur des données historiques à partir desquelles un modèle est tiré.

Malgré le caractère « sans échéance » de ces ressources, elles présentent une certaine stabilité sur le long terme, c'est pourquoi elles sont amorties en huit années.

2.1.2.4 Dépôts à terme et Bons de Caisse

Les dépôts à terme ainsi que les dettes représentées par des titres, c'est-à-dire les bons de caisse, sont des dépôts contractuels, dont les échéances sont connues. Certes les clients peuvent retirer les fonds placés avant l'échéance en contrepartie d'une pénalité, mais dans les calculs, on ne prend en compte que le cadre réglementaire des échéances.

La structure des dépôts au 31/12/2017 est synthétisée dans **la figure n°12**, le poids des dépôts au quatrième trimestre dans **la figure n°13**. Le détail de ce dernier est dressé dans **l'annexe n°04**

Figure n°12 : la structure des dépôts au 31/12/2017

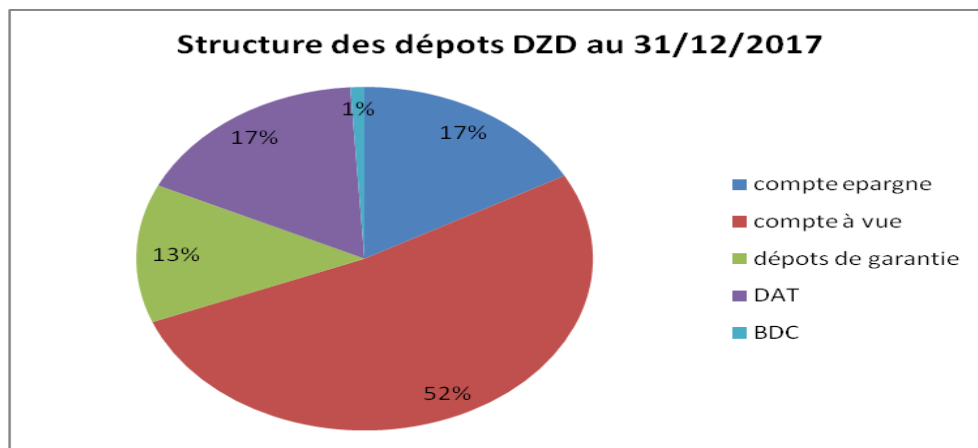
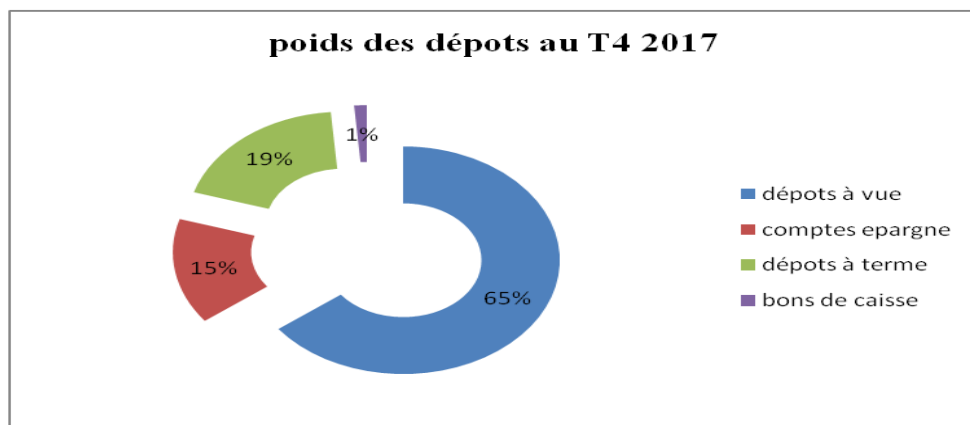


Figure n°13 : poids des dépôts au T4 de 2017



Source : documents interne de SGA

2.1.2.5 Autres passifs, comptes de régularisation, autres provisions

Par autres passifs, on parle de toutes les ressources qui ne peuvent entrer dans les autres comptes du bilan, c'est-à-dire les divers débiteurs. Les comptes de régularisation, comprennent les mêmes postes que ceux de l'actif. Et dans autres provisions, on trouve les provisions pour la couverture des risques et des charges. Ces trois postes sont amortis en un mois.

2.1.2.6 Capital social, éléments de la situation nette du groupe, résultat de l'exercice

Par convention du groupe SG, le capital social qui représente une ressource permanente pour la banque est amorti linéairement sur dix (10) ans. Cette règle a été mise en place pour mettre en accord la vision liquidité et risque de taux, étant donné qu'au-delà de dix (10) ans, il est compliqué de prévoir les taux.

Les règles d'écharnement des postes du passif et de l'actif sont regroupées dans **l'annexe n°05**

2.2 Elaboration du profil d'amortissement du dernier trimestre de 2017

Après avoir étudié un par un les postes du bilan, on regroupe les résultats dans un même tableau pour élaborer le profil d'échéances consolidé de tous les postes.

Par agrégation, on obtient les résultats en flux dans le tableau suivant :

Tableau n°08 : l'amortissement du passif et de l'actif de SGA

	0-1 mois	1-3 mois	3-6 mois	6M - 1an	1 - 2 ans	2 – 5 ans	5 – 10ans	> 10 ans
Tombés Actifs	137 844 872	64 454 844	22 481 144	19 350 136	27 637 686	39 656 142	11 940 814	3 666 411
Tombés Passifs	51 399 436	27 495 169	27 768 691	42 958 391	43 656 588	67 901 356	51 616 677	14 235 742

Source : logiciel de SGA

2.2.1 Calcul des impasses

Pour le suivi du risque de liquidité, SGA utilise la méthode des impasses en flux, cette dernière nous permet de conduire une analyse plus fine sur la situation de liquidité de la banque car elle est basée sur les entrées et sorties des fonds de chaque période.

2.2.1.1. L'impasse en flux

Le tableau et le graphique ci-dessous illustrent les entrées et les sorties nettes de fonds de chaque période :

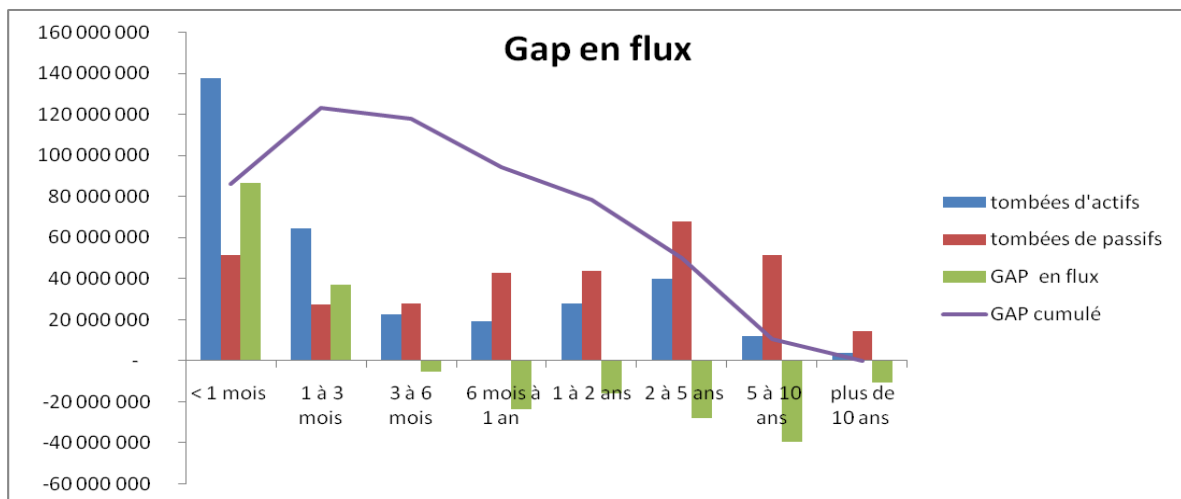
Tableau n°09 : GAP de liquidité en flux

	0 - 1mois	1- 3mois	3-6mois	6 M- 1an	1 an - 2ans	2 - 5ans	5 - 10ans	> 10 ans
Tombées Actifs	137 844 872	64 454 844	22 481 144	19 350 136	27 637 686	39 656 142	11 940 814	3 666 411
Tombées passifs	51 399 436	27 495 169	27 768 691	42 958 391	43 656 588	67 901 356	51 616 677	14 235 742
GAP en flux	86 445 436	36 959 675	-5 287 547	-23 608 255	-16 018 902	-28 245 214	-39 675 863	-10 569 331
GAP cumulés	86 445 436	123 405 111	118 117 564	94 509 309	78 490 407	50 245 193	10 569 330	-1

Source : logiciel de SGA

A partir des résultats obtenus nous pouvons dresser le graphique suivant :

Figure n°14 : évolution du GAP cumulé en flux



Chapitre III : Etude de cas

La courbe des gaps de liquidité cumulés traduit une situation largement excédentaire. Les gaps nous montrent une situation de liquidité confortable, avec un gap en encours qui ne passe pas en négatif qu'à partir de 10^{ème} année avec l'extinction des dépôts à vue.

Le coussin de sécurité, constitué au premier mois, s'accroît progressivement sur les 3 premiers mois du fait des tombées des crédits de trésorerie (crédit spot) et de BTC placé auprès du trésor (**DZD 111 Mds**) et permet de couvrir les besoins de liquidité ultérieurs. On note un GAP négatif de 03 à 06 mois dû à la forte concentration de DAT à moins de 06 mois (**plus de DZD 10 Mds**).

Forte concentration des dépôts : 57% des DAT sont concentré sur le TOP 10 et 16,7% des DAV sur le TOP 10.

2.2.1.2. Le GAP en stock

Le tableau suivant représente le tableau des impasses en stock :

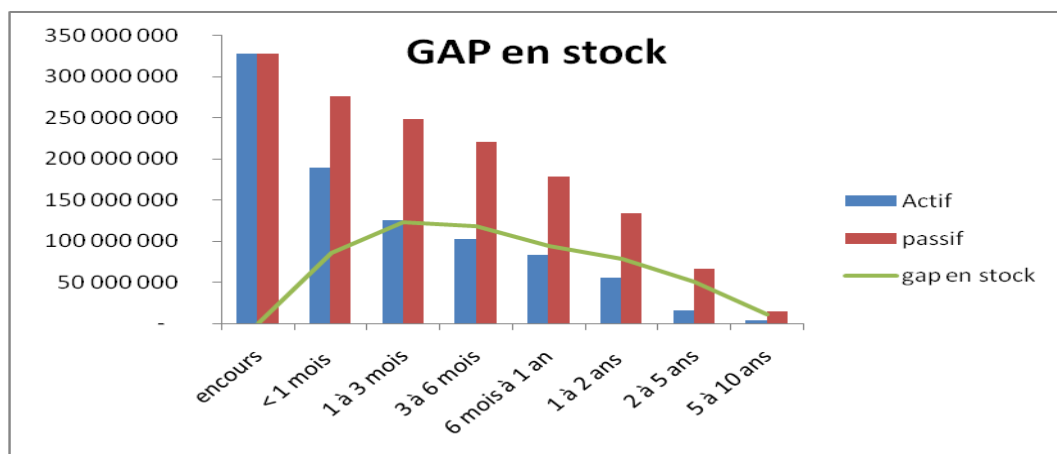
Tableau n°10 : GAP en stock

	Encours	< 1 mois	1- 3mois	3-6mois	6 M - 1an	1 - 2ans	2 - 5ans	5 - 10ans
Actifs	237 032 050	189 187 178	124 732 334	102 251 190	82 901 054	55 263 368	15 607 226	3 666 412
passifs	237 032 050	275 632 614	248 137 445	220 368 754	177 410 363	133 753 775	65 852 419	14 235 742
GAP en stock	-	86 445436	123 405 111	118 117 564	94 509 309	78 490 407	50 245 193	10 569 330

Source : logiciel de SGA

A partir de ce tableau, on peut tracer le graphique suivant :

Figure n°15 : évolution du GAP en stock



Chapitre III : Etude de cas

Le tableau n°08 et le graphique ne font que confirmer ce qui a été dit précédemment concernant la situation de liquidité de la banque, elle est sur-consolidée.

Les excédents de ressources dégagés connaissent une hausse entre la période un (01) mois et six (06) mois puisqu'ils passent de **86 445 436**milliers à **123 405 111** et **118 117 564**milliers de dinars, pour ensuite baisser pour atteindre **10 569 330**milliers de dinars à la dernière période. Ce changement de tendance est expliqué par des crédits de trésorerie arrivés à échéance (du côté de l'actif) et une augmentation du niveau des DEV ainsi que les bons de caisse (du côté du passif)

Les écarts positifs représentent pour la banque un coussin de liquidité, qui lui permet de se prémunir contre le risque de liquidité dans les prochaines dix(10) années à venir. Mais ces gaps positifs représentent également un manque à gagner si la banque ne les réemploie pas, c'est pourquoi, ces fonds devront être placés pour pouvoir être rentables.

2.2.2 Calcul de l'indice de transformation

L'indice de transformation donne une indication sur le risque encouru par la banque en calculant la discordance des échéances entre les éléments de l'actif et du passif.

Le tableau suivant illustre l'indice de transformation de SGA au T4 de 2017

Tableau n°11 : l'indice de transformation de SGA

	Tombées d'Actif	Tombées de Passif	Pondération	Actifs pondérés	Passifs pondérés
< 1 mois	137 844 872	51 399 436	0,042	5789484,624	2158776,312
1 - 3 mois	64 454 844	27 495 169	0.167	10763958,95	4591693,223
3 - 6 mois	22 481 144	27 768 691	0.375	8430429	10413259,13
6 mois -1an	19 350 136	42 958 391	0.75	14512602	32218793,25
1 - 2 ans	27 637 686	43 656 588	1.5	41456529	65484882
2 - 5 ans	39 656 142	67 901 356	3.5	138796497	237654746
5 - 10 ans	11 940 814	51 616 677	7.5	89556105	387125077,5
Somme				309305605,6	739647227,4

Source : logiciel de SGA

$$IT = \frac{309305606}{739647227} = 2,391315301$$

L'indice de transformation est égal à 2,39. Il est nettement supérieur à 1, ce qui signifie que la banque ne transforme pas les ressources courtes en emplois longs, ainsi, elle ne subit pas réellement de risque sur son activité de transformation.

Section 03 : le calcul des TCI par la cellule ALM

Chaque fin du mois, L'ALM reçoit de la Salle Des Marchés, la courbe des taux du marché monétaire qui sert de base pour le calcul du TCI. Une fois défini, celui-ci est présenté lors d'un comité taux pour l'approuver par les membres du directoire.

1. La courbe des taux du marché monétaire

La courbe des taux exprime les valeurs des taux en fonction de leur terme. Sur les marchés financiers, les taux d'intérêts dis à court terme sont ceux pratiqués sur le marché monétaire, les taux à long terme, ceux pratiqués sur le marché obligataire. Ainsi la courbe des taux est décrite comme suit :

1.1 La courbe des taux interbancaire

Les transactions se font à très court terme. Les maturités les plus liquides sont souvent le O/N⁷¹, 1W⁷² et 1M⁷³.

O/N	1W	1M	2M	3M
-----	----	----	----	----

1.2 La courbe des taux des valeurs du trésor

C'est des transactions du trésor qui se font à court terme. La maturité 3M - 6M contient des BTC de 13 semaines et de 26 semaines, quant au 6M- 1Y, elle contient des BTL

3M	6M	1Y
----	----	----

1.3 La courbe des OAT

Ce sont les obligations assimilables du trésor qui sont émises par l'Etat sur trois principales maturités, à savoir sept, dix et quinze ans.

1Y	5Y	15Y
----	----	-----

⁷¹Over night

⁷² One Week

⁷³ One Month

Chapitre III : Etude de cas

La maturité 1Y- 5Y⁷⁴ contient les BTA, quant à 5Y- 15Y, se sont les obligations de l'Etat.

Une fois la courbe des taux est définit, le gestionnaire ALM ajoute le spread de liquidité pour obtenir son TCI

2. Calcul de TCI de SGA pour le mois de Mars 2020

La SDM a communiqué pour le gestionnaire ALM les données suivantes après avoir procéder à la linéarisation de la courbe des taux (courbe biaisé) :

Tableau n° 12 : la courbe des taux du marché monétaire après linéarisation

maturité	O/N	1W	1M	2M	3M	6M
courbe des taux	1,94	3	3,5	3,43	3,75	3
Estimation	1,94	3	3,19	3,43	3,57	3,98

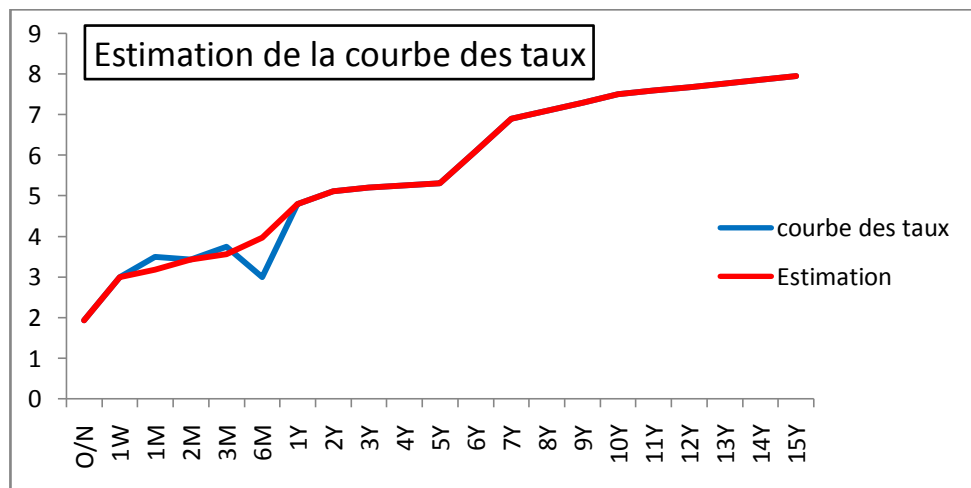
maturité	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y	6Y	7Y
courbe des taux	4,8	5,11	5,21	5,26	5,31	6,1	6,9
Estimation	4,8	5,11	5,21	5,26	5,31	6,1	6,9

maturité	8Y	9Y	10Y	11Y	12Y	13Y	14Y
courbe des taux	7,1	7,3	7,5	7,59	7,68	7,77	7,86
Estimation	7,1	7,3	7,5	7,59	7,68	7,77	7,86

Source : logiciel de SGA

L'illustration de l'estimation de la courbe des taux est dressé dans la Figure N°16

Figure N°16 : evolution de la courbe des taux



Source : élaboré par nos soins à partir des données de SGA

⁷⁴One Year – five Years

Chapitre III : Etude de cas

Le spread de liquidité de SGA à été calculé par le groupe SG il est de :

maturité	0/N	1M	2M	3M	6M	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
spread				0.36%	0.40%	0.48%	0.51%	0.52%	0.53%	0.53%

maturité	6Y	7Y	8Y	9Y	10Y	11Y	12Y	13Y	14Y
spread	6.71%	7.59%	7.81%	8.03%	8.25%	8.35%	8.45%	8.55%	8.65%

Source : logiciel de SGA

Les taux TCI définitifs sont alors calculés par la formule suivante :

Prix de la liquidité sur le marché monétaire (TMM) + spread de liquidité

On obtient les TCI de mois de Mars 2020 dans le tableau suivant :

Tableau n° 13 : TCI de Mars 2020

maturité	0/N	1M	2M	3M	6M	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
TCI	1.94%	3.19%	3.43%	3.93%	4.38%	5.28%	5.62%	5.73%	5.78%	5.84%

maturité	6Y	7Y	8Y	9Y	10Y	11Y	12Y	13Y	14Y
TCI	6.71%	7.59%	7.81%	8.03%	8.25%	8.35%	8.45%	8.55%	8.65%

Source : logiciel de SGA

NB : SGA n'applique pas le spread de liquidité à très court terme car elle est considérée sans risque au cours de cette période.

3. transmission du TCI sur les Tarifs appliqués aux opérations et services bancaires au niveau de SGA

Ce point va traiter les principales conditions appliquées aux opérations bancaires des Entreprises, Professionnels ainsi que des Particuliers sur trois (03) années à savoir 2017, 2018 et 2019 et ce, pour déduire la marge commerciale que perçoit l'agence en offrant ces services

Toutes ces informations sont utiles pour choisir les produits / services les mieux adaptés aux attentes des clients et pour améliorer la gestion de leurs opérations bancaires.

Les tarifs des opérations sont exprimés en DZD HT. Conformément à l'alinéa 13 de l'article 02 du code des taxes sur le chiffre d'affaires, toutes les opérations réalisées par la

Chapitre III : Etude de cas

banque sont soumises à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) de 19% (taux en vigueur depuis le 01/01/2017).

Les taux des crédits sont exprimés en Taux de Base SGA + Marge, selon grille en vigueur.

Le TBSGA (Taux de Base Société Générale Algérie) est le taux de référence interne fixé par la banque à 6,40% HT l'an (taux révisable, en vigueur depuis le 1er décembre 2009).

La marge est selon la maturité et l'appréciation du dossier.

3.1. Conditions appliquées à la clientèle Entreprises

Le tableau N°14, résume les principales conditions appliquées aux opérations bancaires des entreprises (les opérations sur les placements et les opérations de financement) pendant 03 années : 2017, 2018 et 2019.

Tableau N°14 : condition de banque SGA sur les placements et les crédits pour les Entreprises

Service	Commissions DZD HT		
	2019	2018	2017
LES PLACEMENTS			
Compte devise à vue et à terme (min. 3 mois)	Taux fixé trimestriellement par la BA	Taux fixé trimestriellement par la BA	Taux fixé trimestriellement par la BA
Dépôts à terme et Bons de Caisse	Rémunération en fonction des conditions de marché	Rémunération en fonction des conditions de marché	Rémunération en fonction des conditions de marché
Remboursement anticipé des Bons de Caisse	Pénalité : 1 % de moins sur le taux de la période réellement courue, en vigueur lors de la souscription	Pénalité : 1 % de moins sur le taux de la période réellement courue, en vigueur lors de la souscription	Pénalité : 1 % de moins sur le taux de la période réellement courue, en vigueur lors de la souscription
LES FINANCEMENTS			
Frais d'étude de dossier de crédit	PME: 150 000 GE : 200 000	PME: 150 000 GE: 200 000	PME: 150 000 GE: 200 000
Crédit Moyen Terme	6.40% + Marge	6.40% + Marge	6.40% + Marge

Chapitre III : Etude de cas

Financement Leasing	Simulation de gré à gré selon montant et durée	Simulation de gré à gré selon montant et durée	Simulation de gré à gré selon montant et durée
Découvert autorisé	6.40% + Marge	6.40% + Marge	6.40% + Marge
Crédit Spot	De gré à gré (selon montant/ durée) + 2 000 / Mobilisation	De gré à gré (selon montant/ durée) + 2 000 / Mobilisation	De gré à gré (selon montant/ durée) + 2 000 / Mobilisation
Frais sur dépassement solde	580 / Opération, Max. 2900 / Jour	580 / Opération Max. 2 900 / Jour	580 / Opération Max. 2 900 / Jour
Escompte sur traite	6.40% + Marge	6.40% + Marge	6.40% + Marge
Avance sur facture ou sur marché (Max 90 jours)	6.40% + Marge + 3000 par avance	6.40% + Marge + 3000 par avance	6.40% + Marge + 3000 par avance
Acte préétabli sur caution	4 000	4 000	4 000
Acte établi sur caution	6 500	6 500	6 500
Aval	3 500	3 500	3 500
Caution / Aval provisionnée à 100%	1% par an / Perçu par trimestre civil indivisible (min. 2 500)	1% par an / Perçu par trimestre civil indivisible (min. 2 500)	1% par an / Perçu par trimestre civil indivisible (min. 2 500)

Source : brochure tarifaire de SGA

3.2. Tarifs applicables aux particuliers et professionnels

Cette brochure va résumer les tarifs appliqués aux opérations et services bancaires plus spécialement les placements et les crédits destinés à la clientèle de particuliers en premier, et de professionnels en deuxième, et ce pendant trois années : 2017, 2018 et 2019.

3.2.1. Tarifs destinés aux particuliers

Ce point résume les tarifs appliqués aux particuliers sur les placements et les prêts

Chapitre III : Etude de cas

Tableau N°15 : conditions de banque pour les particuliers sur 03 années

Services	Commissions HT DZD		
	2019	2018	2017
LES PRÊTS IMMOBILIERS + LE CRÉDIT A LA CONSOMMATION AUTOMOBILE+ LE CRÉDIT À LA CONSOMMATION CLASSIQUE			
Taux d'intérêt	6.40% + marge	6.40% + marge (uniquement prêts immobiliers)	6.40% + marge
Frais de dossier	1% du montant du prêt (Min 9990, Max 100 000)	1% du montant du prêt (Min 9990, Max 100 000) (uniquement prêts immobiliers)	1% du montant du prêt (Min 9990, Max 100 000)
Pénalité de retard	Taux contractuel + 2% de pénalité + 500 de frais	Taux contractuel + 2% de pénalité + 500 de frais (uniquement prêts immobiliers)	Taux contractuel + 2% de pénalité + 500 de frais
L'ÉPARGNE			
Compte Tawfiri	Jusqu'à 5 Millions DZ: 2% > 5 Millions DZD et ≤ 10 Millions DZD : 2,2 % > 10 Millions DZD : 2,8 %	Jusqu'à 5 Millions DZ: 2% > 5 Millions DZD et ≤ 10 Millions DZD : 2,2 % > 10 Millions DZD : 2,8 %	Jusqu'à 5 Millions DZ: 2% > 5 Millions DZD et ≤ 10 Millions DZD : 2,2 % > 10 Millions DZD : 2,8 %
Compte Tawfiri 0%	0 % / An	0 % / An	0 % / An
Compte Tawfiri Logement	2 % / An	2 % / An	2 % / An
Compte Tawfiri Jeune	3 % / An (Montant maximum de dépôts de 1 Million DZD)	3 % / An (Montant maximum de dépôts de 1 Million DZD)	3 % / An (Montant maximum de dépôts de 1 Million DZD)
LES PLACEMENTS			
Dépôts à terme et Bons de Caisse	Rémunération en fonction des conditions du marché (Paliers progressifs par montant et maturité)	Rémunération en fonction des conditions du marché (Paliers progressifs par montant et maturité)	Rémunération en fonction des conditions du marché (Paliers progressifs par montant et maturité)
Remboursement anticipé des Bons de caisse et des dépôts à terme	Pénalité : 1 % de moins sur le taux de la période réellement courue, en vigueur lors de la souscription	Pénalité : 1 % de moins sur le taux de la période réellement courue, en vigueur lors de la souscription	Pénalité : 1 % de moins sur le taux de la période réellement courue, en vigueur lors de la souscription

Source : brochure tarifaire de SGA

Chapitre III : Etude de cas

3.2.2. Tarifs destinés aux professionnels

Le tableau ci-dessous montre les tarifs appliqués au PRO de SGA sur les prêts accordés

Tableau N°16 : conditions de banque pour la clientèle professionnelle

Services	Commissions DZD HT		
	2019	2018	2017
LES PRETS			
Frais d'étude de dossier	0,5 % (Min 25 000, Max 50 000)	25 000	25 000
Crédit moyen terme	6.40%+ marge	6.40%+ marge	6.40%+ marge
Financement Leasing	Simulation de gré à gré selon montant et durée	Simulation de gré à gré selon montant et durée	Simulation de gré à gré selon montant et durée
Découvert autorisé	6.40%+ marge	6.40%+ marge	6.40%+ marge
Crédit Spot (mobilisation par tirage billets à 90 jours max)	Simulation de gré à gré (selon montant et durée)	Simulation de gré à gré (selon montant et durée)	Simulation de gré à gré (selon montant et durée)
Escompte sur traite	6.40% + marge	6.40% + marge	6.40% + marge
Avance sur facture dédiée aux pharmaciens "Cashpharm" (Max 120 jours)	6.40% + marge + 1 000 par avance	6.40% + marge + 1 000 par avance	6.40% + marge + 1 000 par avance
Acte préétabli sur caution	4 000	4 000	4 000
Acte établi sur caution	6 500	6 500	6 500
Aval	3 500	3 500	3 500
Caution / Aval provisionnée à 100 %	1% par an / perçu par trimestre civil indivisible (min. 2 500)	1% par an / perçu par trimestre civil indivisible (min. 2 500)	1% par an / perçu par trimestre civil indivisible (min. 2 500)
Caution / Aval provisionnée partiellement	De 1 à 25% : 3% par an, perçu par trimestre (Min 2 500)	2% par an / Perçu par trimestre civil indivisible (min. de	2% par an / Perçu par trimestre civil indivisible (min. de

Chapitre III : Etude de cas

	De 26% à 50% : 2,5% par an, perçu par trimestre (Min 2 500) De 51% à 75% : 2% par an, perçu par trimestre (Min 2 500) De 76% à 99% : 1,5% par an, perçu par trimestre (Min 2 500)	2 500)	2 500)
Caution / Aval non provisionnée	4% par an, perçu par trimestre (min. 2 500)	4% par an / Perçu par trimestre civil indivisible (min. 2 500)	4% par an / Perçu par trimestre civil indivisible (min. 2 500)
Commission de gestion (Tous types d'engagement)	1% sur le montant total des lignes consenties (min. 25000 et max. 100 000)	1% sur le montant total des lignes consenties (min. 25000 et max. 100 000)	0.75% sur le montant total des lignes consenties (min. 25000 et max. 100 000)
Pénalité échéance impayé	Taux contractuel + Marge + 5 000 de frais	Taux contractuel + Marge + 5 000 de frais	Taux contractuel + Marge + 5 000 de frais

Source : brochure tarifaire de SGA

NB : Les conditions de placements pour les professionnels sont déterminées de la même manière que les particuliers. Les intérêts sont servis semestriellement et leurs taux sont progressifs par paliers de montants.

3.3 Estimation de la marge commerciale de SGA

Le taux de base de SGA est resté le même durant les trois années ce qui fait que la tarification des crédits à court et à moyen terme ne va pas enregistrer une grande variation, ce qui sera le cas pour la marge commerciale aussi.

Ainsi nous pouvons calculer approximativement la marge commerciale que perçoit l'agence en donnant un crédit à un client à partir du taux de base de SGA. Elle est déterminée sur les maturités suivantes :

Tableau N° 17: estimation de la marge commerciale de SGA

Désignation	3M	6M	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
TBSGA ⁷⁵	6.40%+	6.40%+	6.40%+	6.40%+	6.40%+	6.40%+	6.40%+
	marge	marge	marge	marge	marge	marge	marge
TCI ⁷⁶	3.93%	4.38%	5.28%	5.62%	5.73%	5.78%	5.84%
Marge	2,47%	2,02%	1,12%	0,78%	0,67%	0,62%	0,56%

Source : établie par nos soins à partir des documents interne de SGA

4. synthèse et recommandations

Dans ce dernier chapitre des techniques de l'ALM ont été appliquées pour tenter de quantifier le risque de liquidité encouru par Société Générale Algérie.

Les résultats ont révélé que le bilan de la banque est structurellement sur-liquide puisque les passifs s'écoulent plus lentement que les actifs. Cette situation engendre une part des ressources qui reste inutilisée tout en ayant un coût. Pour éviter ce genre de coûts inutiles et de manques à gagner, cet excédent peut être rentabilisé par le financement d'actifs tels que les crédits par caisse ou encore des participations dans des sociétés jugées performantes.

Par ailleurs, il est jugé important de réétudier la politique de collecte de dépôts à l'aune de l'application du taux d'intérêt excessif en prenant en compte les problématiques de respect du coefficient de liquidité.

L'indice de transformation calculé est de 2.39. Etant supérieur à 1, il traduit l'absence de transformation des échéances, c'est-à-dire des ressources courtes finançant des emplois longs. La banque doit donc trouver des ressources plus stables pour financer ses investissements longs terme.

⁷⁵Taux de base SGA

⁷⁶ Taux De Cession Interne

Conclusion générale

La Gestion Actif-Passif est une des composantes de la gestion globale du bilan qui consiste à maintenir le cap sur des objectifs tracés par la banque. Parmi ses préoccupations, on trouve la gestion des risques à savoir le risque de liquidité, de taux d'intérêt et de change, et la maîtrise du couple risque/rentabilité au sein de la banque. Pour se faire, le gestionnaire ALM dispose de différents outils tel que les taux de cession interne de l'établissement, ou l'allocation des fonds propres qui permet de déterminer les pôles les plus risqués pour tenter de les couvrir.

La gestion des risques dans le cadre de l'ALM, se fait en trois étapes à savoir : l'identification, la mesure et la couverture de risques. La dernière étape peut se faire par des moyens tels que la réorientation de la politique retenue par la banque, la réalisation d'un adossement entre les actifs et les passifs, la titrisation ou encore l'immunisation en duration, il s'agit à ce stade de la recomposition du bilan.

Dans des pays où les marchés financiers sont développés et dynamiques, on peut également se servir de produits dérivés adaptés à chaque type de risque. Le risque de liquidité est traditionnellement mesuré par la méthode des impasses qui est souvent complétée par des indicateurs comme l'indice de liquidité et le surplus de base.

Basée sur les flux à recevoir et à payer sur un horizon donné, cette méthode nous permet d'identifier tout problème potentiel d'illiquidité. Concernant le risque de taux d'intérêt, la réglementation n'est pas très explicite sur les moyens de sa gestion, mais en pratique une multitude de moyens sont à la disposition du gestionnaire comme les impasses, la VAR bien que l'utilisation de certaines méthodes reste assez limitée. Quant au risque de change, la méthode des positions de change est la plus utilisée.

En Algérie les banques ne font qu'une mesure des avoirs en devises sans tenter de les gérer. Ceci est dû au fait que la réglementation algérienne interdit aux banques d'intervenir sur le marché international de change, et pour se prémunir contre le risque de change, elles obligent leurs clients à bloquer une provision couvrant toute variation du cours. Pour avoir une meilleure idée sur les besoins et les situations futures qui pourront affecter la banque, le gestionnaire se doit de réaliser des études prévisionnelles sur ses besoins ou excédents de liquidité, sur l'évolution des taux d'intérêt et des cours de change. Ces prévisions doivent être complétées par des stress-tests pour vérifier la solidité de la banque et sa capacité de faire face

Conclusion générale

à des scénarios catastrophiques mais plausibles. La réglementation tente d'introduire cette notion au sein des banques, mais elle n'est qu'au stade embryonnaire en Algérie.

Par ailleurs, nous avons rencontré certaines difficultés lors de notre étude de cas, il s'agit de la confidentialité et la non disponibilité de certaines informations au niveau de la banque société général ce qui nous ont contraints à travailler avec des données de 2017 alors que nous aurions préféré utiliser des informations encore plus récentes. Une autre difficulté était le fait qu'on était tombées sur une période assez chargé pour le service ALM ce qui nous a causé un retard dans l'achèvement de notre travail.

La démarche de l'ALM au niveau des banques constitue un outil fiable de gestion de risque de liquidité, taux et de change, l'aboutissement de notre étude fait ressortir que la banque SGA est généralement excédentaire sur le long terme il en est de même pour l'ensemble des banque de la place. Aussi faute d'un marché financier piétiné, le risque de taux d'intérêt et de change ne sont pas aussi important et n'impacte pas la rentabilité bancaire (les taux sont fixes, et l'absence des opérations de change sur le marché international).

Toutefois, nous n'avons pas la prétention d'avoir épuisé la question de l'ALM et de son application dans le contexte Algérien, mais nous estimons avoir présenté l'essentiel de cette méthode, notamment la gestion du risque de liquidité qui reste à promouvoir sur l'ensemble des banques en Algérie.

Bibliographie :

Ouvrages :

- AUGROS Jean-Claude, QUEREL Michel, « Risque de taux d'intérêt et gestion bancaire », édition Economica, Paris, 2000.
- Bessis Joël, « Gestion des risques et gestion actif-passif des banques », DALLOZ, Paris, 1995.
- DARMON Jacques, « Stratégies bancaires et gestion de bilan », ECONOMICA, Paris, 1998.
- De Coussergues Sylvie et Bourdeaux Gautier, Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie, DUNOD.
- DESBRIERES Philippe, POINCELOT Évelyne, « gestion de trésorerie », 2^oED, 2015.
- DESMICHT François, Pratique de l'activité bancaire, DUNOD, 2007.
- DUBERNET Michel, Gestion Actif-Passif et Tarification des Services Bancaires, ECONOMICA, 1997.
- ERRER Jean-Michel, JIMENEZ Christian « Pilotage bancaire et contrôle interne », édition ESKA, Paris, 1999.
- HERVE Alexandre, « banque et intermédiation financière », 2^e ED, 2013,

Textes Réglementaires :

- Règlement n°08-04 du 23 décembre 2008 relatif au capital minimum des banques et établissements financiers.
- Règlement de la Banque d'Algérie n°14-01 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers
- Règlement n° 04-04 du 19 Juillet 2004 fixant le rapport dit "Coefficient de fonds propres et de ressources permanentes".
- Règlement n°11-04 du 24 mai 2011 portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité.
- Règlement n°14-02 du 16 février 2014 relatif aux grands risques et aux participations
- Ordonnance n°03-11 du 26 aout 2003.

- Instruction BA N° 74-94 Du 29 novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de Gestion des banques et des établissements financiers.
- Instruction N° 07-2011 du 21 décembre 2011 portant coefficients de liquidité des banques et de établissements financiers.
- Instruction N° 01-2012 du 29 avril 2012 modifiant et complétant l’instruction N° 02-2004 du 13 mai 2004 relative au régime des réserves obligatoires.
- Règlement N° 95-04 du 20 avril 1995 modifiant et complétant le règlement N° 91-09 du 14 août 1991 fixant les règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers.
- Instruction N° 68-94 du 25 octobre 1994 fixant le niveau des engagements extérieurs des banques.
- Règlement Banque d’Algérie n° 91-09 du 14 août 1991 fixant les règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers modifié et complété par le règlement n°95-04 du 20 août 1995.
- Instruction N° 02-2013 du 23 avril 2013 modifiant et complétant l’instruction n°02-2004 du 13 mai 2004 relative au régime des réserves obligatoires.

Sites Internet :

- www.bank-of-algeria.dz
- www.clusif.asso.fr
- www.constructif.fr
- www.societegenerale.dz
- www.lafinancepourtous.com

Mémoires :

- A.ZENNNE, « Asset & Liability Management », Diplôme Supérieur des Études Bancaires, ESB ; Octobre 2010
- BENLOUKIL.Y, « gestion des risques par la méthode ALM », Diplôme Supérieur des Études Bancaires, ESB, décembre 2014
- BOUDJELIL. S, ZEGGAGH. L « Impact des réformes bancaires sur l’intermédiation financière en Algérie », UAMB, promotion 2014.
- S.MERZOUK, « la gestion actif-passif », Diplôme Supérieur des Études Bancaires, ESB, 2008

Liste des figures

Désignation	Page
Figure n°01 : les principaux risques bancaires	14
Figure n°02 : les principaux postes d'un bilan bancaire	26
Figure n°03 : La démarche prévisionnelle de l'ALM	29
Figure n°04: La consolidation du bilan	35
Figure n°05 : Impasse de taux d'intérêt	38
Figure n°06 : mécanismes des TCI	47
Figure n°07 : Organigramme de la direction financière de SGA	55
Figure n° 08 : Organigramme de l'ALM	56
Figure n°09 : évolution de l'actif de SGA au T4 de 2017	64
Figure n°10 : évolution du passif au T4 de 2017	65
Figure n°11 : structure des crédits au T4 de 2017	66
Figure n°12 : structure des dépôts au T4 de 2017	68
Figure n°13 : poids des dépôts au T4 de 2017	68
Figure n°14 : évolution du GAP cumulé en flux	70
Figure N°15 : évolution du GAP en stock	71
Figure N°16 : évolution de la courbe des taux	74

Liste des tableaux

Désignation	Page
Tableau n°1 : Profil d'échéances	32
Tableau n°2 : Profil des encours, des impasses de liquidité en stocks et en flux	34
Tableau n°3 : Exemple de calcul de l'indice de transformation	36
Tableau n°04 : Impact des fluctuations des cours de change sur le résultat	43
Tableau n°05 : Les stratégies possibles et les anticipations, selon la position de change	44
Tableau n°06 : coefficient de liquidité à un mois	63
Tableau n°07 : coefficient de liquidité à trois mois	63
Tableau n°08 : l'amortissement du passif et de l'actif de SGA	69
Tableau n°09 : GAP de liquidité en flux de SGA	70
Tableau n°10 : GAP en stock de SGA	71
Tableau n°11 : l'indice de transformation de SGA	72
Tableau n° 12 : la courbe des taux du marché monétaire	74
Tableau n° 13 : TCI de Mars 2020	75
Tableau n°14 : conditions de banque pour la clientèle Entreprise sur 03 années.	76
Tableau n°15 : conditions de banque pour les particuliers sur 03 années	78
Tableau n°16 : conditions de banque pour la clientèle professionnelle	79
Tableau n° 17 : estimation de la marge commerciale de SGA	81

ANNEXE 03 : bilan et hors bilan de SGA au 31/12/2017

ACTIF			Unité: 000 DZD
LIBELLE	2017	2016	VARIATION
caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèque postaux	77 572 100	68 754 739	8 817 361
actifs financiers détenus à des fins de transaction	299 050	0	299 050
actifs financiers disponible à la vente	27 346 795	17 042 720	10 304 075
prêts et créances sur les institutions financières	2 252 077	7 758 694	-5 506 617
prêts et créances sur la clientèle	225 943 380	194 654 500	31 288 880
actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	0	0	0
impôts courants- actif	2 324 030	2 196 398	127 632
Impôts différés- actif	1 685 784	1 150 980	534 804
autres actifs	363 814	369 162	-5 348
comptes de régularisation- actif	12 773 202	3 018 099	9 755 103
participations dans les filiales, les co-entreprises ou entités associées	17 675	15 675	2 000
immeubles de placements	0	0	0
immobilisations corporelles	2 189 364	1 734 908	454 456
immobilisations incorporelles	556 976	440 932	116 044
écart d'acquisition	0	0	0
TOTAL ACTIF	353 324 248	297 136 807	56 187 441

PASSIF			Unité: 000 DZD
LIBELLE	2017	2016	VARIATION
banque centrale	0	0	0
dettes envers les institutions financières	13 055 403	49 742	13 005 661
dettes envers la clientèle	275 543 611	239 064 525	36 479 086
dettes représentées par un titre	2 892 981	2 910 148	-17 167
impôts courants- passif	3 757 847	3 148 936	608 911
Impôts différés- passif	0	0	0
autres passifs	1 481 127	1 384 016	97 111
comptes de régularisation- passif	9 377 759	7 826 871	1 550 888
provisions pour risques et charges	1 400 534	1 089 651	310 883
subventions d'équipement- autres subventions d'investissement	0	0	0
fonds pour risques bancaires généraux	10 880 688	8 571 932	2 308 756
dettes subordonnées	0	0	0
capital	10 000 000	10 000 000	0
primes liées au capital	0	0	0
réserves	19 919 690	17 681 178	2 238 512
écart d'évaluation	0	0	0
écart de réévaluation	-244 264	-186 470	-57 794
report a nouveau (+/-)	0	0	0
résultat de l'exercice	5 258 872	5 596 279	-337 407
TOTAL PASSIF	353 324 248	297 136 807	56 187 441

ANNEXE 03 : bilan et hors bilan de SGA au 31/12/2017

ACTIF			Unité: 000 DZD
LIBELLE	2017	2016	VARIATION
caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèque postaux	77 572 100	68 754 739	8 817 361
actifs financiers détenus à des fins de transaction	299 050	0	299 050
actifs financiers disponible à la vente	27 346 795	17 042 720	10 304 075
prêts et créances sur les institutions financières	2 252 077	7 758 694	-5 506 617
prêts et créances sur la clientèle	225 943 380	194 654 500	31 288 880
actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	0	0	0
impôts courants- actif	2 324 030	2 196 398	127 632
Impôts différés- actif	1 685 784	1 150 980	534 804
autres actifs	363 814	369 162	-5 348
comptes de régularisation- actif	12 773 202	3 018 099	9 755 103
participations dans les filiales, les co-entreprises ou entités associées	17 675	15 675	2 000
immeubles de placements	0	0	0
immobilisations corporelles	2 189 364	1 734 908	454 456
immobilisations incorporelles	556 976	440 932	116 044
écart d'acquisition	0	0	0
TOTAL ACTIF	353 324 248	297 136 807	56 187 441

PASSIF			Unité: 000 DZD
LIBELLE	2017	2016	VARIATION
banque centrale	0	0	0
dettes envers les institutions financières	13 055 403	49 742	13 005 661
dettes envers la clientèle	275 543 611	239 064 525	36 479 086
dettes représentées par un titre	2 892 981	2 910 148	-17 167
impôts courants- passif	3 757 847	3 148 936	608 911
Impôts différés- passif	0	0	0
autres passifs	1 481 127	1 384 016	97 111
comptes de régularisation- passif	9 377 759	7 826 871	1 550 888
provisions pour risques et charges	1 400 534	1 089 651	310 883
subventions d'équipement- autres subventions d'investissement	0	0	0
fonds pour risques bancaires généraux	10 880 688	8 571 932	2 308 756
dettes subordonnées	0	0	0
capital	10 000 000	10 000 000	0
primes liées au capital	0	0	0
réserves	19 919 690	17 681 178	2 238 512
écart d'évaluation	0	0	0
écart de réévaluation	-244 264	-186 470	-57 794
report a nouveau (+/-)	0	0	0
résultat de l'exercice	5 258 872	5 596 279	-337 407
TOTAL PASSIF	353 324 248	297 136 807	56 187 441

suite de l'annexe 03: hors bilan au 31/12/2017

HORS BILAN		Unité: 000 DZD		
LIBELLE	2017	2016	VARIATION	
ENGAG FINANCEMENT FAV INSTITUT FINANCIERES	0	0	0	
ENGAG FINANCEMENT FAV DE LA CLIENTELE	45 659 503	51 941 697	-6 282 194	
ENGAG GARANTI D'ORDRE INSTITUT FINANC	117 505 953	116 123 396	1 382 557	
ENGAG GARANTI D'ORDRE CLIENTEL	58 229 455	58 428 746	-199 291	
AUTRES ENGAGEMENTS	2 734 795	1 139 424	1 595 371	
ENGAGEMENT DONNES	224 129 706	227 633 264	-3 503 558	
ENGAG FINANCEMENT ECUS INSTITUT FINANCIERES	0	0	0	
ENGAG GARANTIE RECUS INSTITUT FINANCIERES	45 766 618	26 822 746	18 943 872	
AUTRES ENGAGEMENTS RECUS	31 460 397	13 175 285	18 285 112	
ENGAGEMENTS RECUS	77 227 014	39 998 031	37 228 983	

ANNEXE 04 : Evolution du bilan au T4 de 2017

MDZD

Bilan Actif	déc-17	sept-17	VAR en %
créances commerciales	13 322	13 102	2
crédits trésorerie	105 200	86 552	22
crédits d'équipement	48 069	50 471	-5
crédits à l'habitat	10 058	9 683	4
découverts	31 658	34 028	-7
opérations de crédit bail	22 508	21 859	3
créances douteuses	19 913	18 397	8
prov. sur opérations avec la clientèle	-15 379	-15 194	1
total emplois clientèle	235 349	218 899	7,5
cash et placements de trésorerie	79 492	62 517	27
titres AFS	27 477	24 267	13
comptes de régularisation	8 593	8 284	4
autres postes	2 940	3 957	-26
TOTAL ACTIF	353 851	317 924	11,3

Bilan Passif	déc-17	sept-17	VAR en %
dépôts à vue	185 089	164 807	12
comptes epargne	43 047	43 276	-1
dépôts à terme	54 289	46 662	16
bons de caisse	3 758	2 922	29
total dépôts clientèle	286 182	257 667	11,1
comptes de régularisation	12 826	12 720	1
résultat de l'exercice	8 064	5 638	43
gains ou pertes sur actifs AFS	-244	-485	-50
fonds propres	36 479	36 479	0
emprunts interbancaire	4 300	0	100
autres postes	6 244	5 905	6
TOTAL PASSIF	353 851	317 924	11,3

Annexe 06 : point sur les ratios réglementaires de l'année 2017

Ratio réglementaire	définition	Sept-17	Déc-17	Seuil réglementaire
Ratio de solvabilité	Fonds propres nets/ risques pondérés	11.72%	12.02%	$\geq 9.5\%$
Ratio de division des grands risques	Somme des engagements sur 1 client	8 849 GDZD	9 634 GDZD	25% des FP
Coéf. Fonds propres et ressources permanentes	Ressources stables/emplois stables (>5ans)	100%	Non calculé	$\geq 60\%$
Engagements extérieurs	Engagements par signature/fonds propres nets	90.1%	76.0%	$\leq 100\%$
Coéf de liquidité à 1 mois	Ressources mobilisables à 01 mois/ exigibilité à 01 mois	115%	121%	$\geq 100\%$
Position de change	position de change/fonds propres nets	6.72%	6.50%	$\leq 30\%$

SGA respecte les ratios réglementaires au T4 2017

Annexe 07 : évolution du ratio de liquidité réglementaire à 01 mois

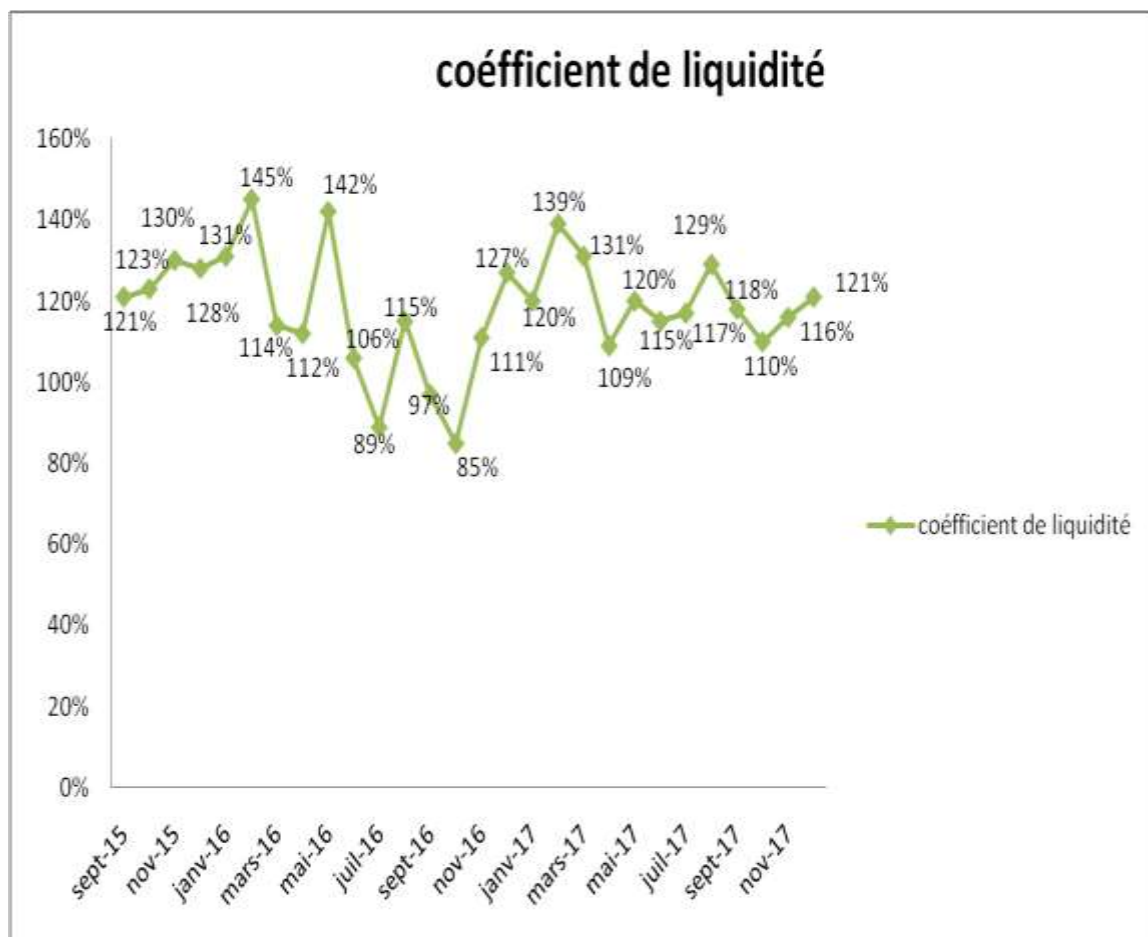


Table des matières

Introduction générale	1
CHAPITRE I : NOTIONS REGISSANT L'ACTIVITE BANCAIRE	4
Section 01 : La banque et l'intermédiation financière	4
1. L'intermédiation financière des banques	5
1.1 La finance directe et la finance indirecte	6
1.1.1 La finance directe	6
1.1.2 La finance indirecte	6
1.2. Les types d'intermédiation bancaire	6
1.2.1 L'intermédiation du bilan	7
1.2.2 L'intermédiation du marché	7
2. L'intermédiation financière et les risques structurels	7
2.1. Outils de la gestion des risques structurels	8
2.1.1. L'adossement	8
2.1.2. Les produits dérivés	9
2.1.2.1. Les options	9
2.1.2.2. Les swaps	10
2.1.2.3. Les contrats à termes	11
Section 02: les risques bancaires	12
1. Définition du risque bancaire	12
2. Typologie de risques	13
2.1. Les risques non financiers	13
2.1.1 Le risque opérationnel	13
2.1.2. Le risque stratégique	13
2.2. Les risques financiers	14
2.2.1. Le risque de contrepartie	14
2.2.2 Le risque de liquidité	15

2.2.3 Le risque de taux	15
2.2.4 Le risque de change	16
2.2.5 Le risque de marché	16
2.2.6 Le risque de solvabilité	16
Section 03: le cadre réglementaire de L'ALM	17
1. Le capital minimum	17
2. Le ratio de solvabilité	18
3. Les fonds propres réglementaires	18
4. Le ratio de liquidité	19
5. Le coefficient des fonds propres et des ressources permanentes	20
6. La division des risques	21
7. Les réserves obligatoires	22
8. Le niveau des engagements extérieurs	22
Conclusion du chapitre	23
CHAPITRE II : La gestion Actif-Passif bancaire.....	24
Section 01 : généralités sur la gestion Actif-Passif	25
1. Brève historique sur l'ALM	25
2. Définition de l'ALM	25
3. Les objectifs de l'ALM	27
4. La démarche de l'ALM	28
4.1 La démarche globale de maîtrise des risques financiers	28
4.2 La démarche prévisionnelle	29
4.2.1 L'identification et la mesure des risques	29
4.2.2 Les prévisions de taux d'intérêt et de change	30
4.2.3 : Les simulations	30
4.2.4 Les décisions	30

Section 02 : Les outils de la gestion actif-passif	31
1. la gestion du risque de liquidité	31
1.1 Le profil d'échéance	31
1.2. La définition des profils d'impasses en liquidité	32
1.2.1. L'approche statique	32
1.2.2. L'approche dynamique	32
1.3 Calcul des impasses en liquidité	33
1.3.1 Les impasses en stock	33
1.3.2 Les impasses en flux	33
1.4 L'indice de transformation	35
2. La gestion du risque de taux	36
2.1. Gaps comptable ou instantané	37
2.2 Gaps par index	38
2.2.1. Les stocks existants	39
2.2.2. La production nouvelle	39
3. la gestion du risque de change	40
3.1 Les formes de risque de change	41
3.1.1. Le risque de transaction	41
3.1.2. Le risque de consolidation	41
3.1.3. Le risque économique	41
3.2. La position de change nette	42
3.3. Les techniques de gestion du risque de change	43
3.3.1. Les techniques de couverture de la position de change	44
3.3.1.1. Le termaillage	44
3.3.1.2. La facturation en monnaie nationale	44
3.3.1.3. Les clauses contractuelles	45
3.3.2. Les couvertures fermes	45

3.3.2.1. Le change au comptant	45
3.3.2.2. Le change a terme	45
3.3.2.3. Les options de change	45
Section 03 : le taux de cession interne et la gestion des marges	46
1. Les taux de cession internes	46
1.1 Définition	46
1.2. Rôle des taux de cession interne	48
1.3. Le choix des taux de cession interne	48
1.3.1. L'utilisation d'un taux de cession unique	48
1.3.2. L'utilisation des taux multiples	49
1.4. Les limites actuelles de l'utilisation des TCI	50
2. la gestion des marges	50
2.1. La marge commerciale	50
2.2. La marge de transformation	50
Conclusion du chapitre	51
CHAPITRE III : ETUDE DE CAS : LA GESTION DU RISQUE DE	
LIQUIDITE AU NIVEAU DE SGA.....	52
Section 01 : présentation brève sur l'organisme d'accueil	52
1. Présentation de Société Générale Algérie	52
1.1. Historique	52
1.2. Activités	53
1.2.1 Activités auprès des entreprises	53
1.2.2 Global Transaction Banking (GTB)	54
1.2.3 Banque de financement et d'investissement (BFI)	54
1.2.4 L'activité de leasing	54
1.2.5 Le marché des professionnels et des particuliers	54
1.3. Organisation de la banque	55

2. Présentation de la direction financière et de l'ALM	55
2.1 Organisation du service Pilotage et ALM	56
2.2. Le rôle et les responsabilités du département pilotage et ALM	57
2.3. Les échanges au sein de la direction financière	58
2.3.1 L'ALM avec la Direction Financière	58
2.3.2 La relation ALM et Comptabilité	58
2.3.3 La relation ALM et Contrôle de Gestion	58
2.4 Les acteurs de la gestion des risques structurels	59
2.4.1 Gestionnaire / Responsable ALM	59
2.4.2 Le Comité ALM (ALCO)	60
2.4.3 Le directeur financier	61
2.4.4 Le Directeur Générale	61
2.4.5 L'Audit	61
2.4.6 Le Trésorier	61
Section 02 : la gestion du risque de liquidité au niveau de SGA	62
1. La détermination du coefficient de liquidité	62
2. La méthode des impasses	64
2.1 Le bilan de SGA au quatrième trimestre de 2017	64
2.1.1 Analyse des postes de l'actif	65
2.1.1.1 Caisse et Banque Centrale	65
2.1.1.2 Opérations avec les établissements de crédit	66
2.1.1.3 Comptes ordinaires débiteurs	66
2.1.1.4 Concours à la clientèle	66
2.1.1.5 Provisions sur opérations avec la clientèle	67
2.1.2 Analyse des postes du passif	67
2.1.2.1 Banque centrale	67
2.1.2.2 Dettes à vue, emprunts et comptes à terme	67

2.1.2.3 Dépôts à vue de la clientèle	67
2.1.2.4 Dépôts à terme et Bons de Caisse	68
2.1.2.5 Autres passifs, comptes de régularisation, autres provisions	69
2.1.2.6 Capital social, résultat de l'exercice	69
2.2 Elaboration du profil d'amortissement du dernier trimestre de 2017	69
2.2.1.Calcul des impasses	70
2.2.1.1. L'impasse en flux	70
2.2.1.2. Le GAP en stock	71
2.2.2. Calcul de l'indice de transformation	72
Section 03 : le calcul des TCI par la cellule ALM	73
1. La courbe des taux du marché monétaire	73
1.1 La courbe des taux interbancaire	73
1.2 La courbe des taux des valeurs du trésor	73
1.3 La courbe des OAT	73
2. Calcul de TCI de SGA pour le mois de Mars 2020	74
3. transmission du TCI sur les Tarifs appliqués aux opérations et services bancaires au niveau de SGA	75
3.1. Conditions appliquées à la clientèle Entreprises	76
3.2. Tarifs applicables aux particuliers et professionnels	77
3.2.1. Tarifs destinés aux particuliers	77
3.2.2. Tarifs destinés aux professionnels	79
3.3 Estimation de la marge commerciale de SGA.....	80
4. synthèse et recommandations	81
Conclusion générale.....	82
Bibliographie.....	84
Liste des tableaux et figures.....	86
Liste des annexes	89

Tables des matières90