

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE Mouloud MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES



Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences
Economiques
Option : Monnaie-Finance-Banque.

Thème

Le risque de liquidité bancaire
Cas de la société générale Algérie
Agence de Tizi-Ouzou « 00851 »

Dirigé par :

M^{elle} ZOURDANI Safia

Présenté par :

M^{elle} MOULOUDJ Kiyana

M^{elle} TALEB Souhila

Jury composé de :

Nom

Prénom

Grade

Président :

Rapporteur :

Examineur :

Date de soutenance :

Remerciements

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à Dieu, le tout puissant.

Nous tenons à remercier en premier lieu notre encadreur pédagogique mademoiselle ZOURDANI Safia, qui nous à orienté et guidé tout au long de notre travail.

Nous tenons à remercier aussi Monsieur LAHLAH Samir qui nous à orienté dans notre cas pratique et tous le personnel de la société générale Algérie de Tizi-Ouzou.

Nos remerciements s'adressent aussi à tous le staff de ce master, à savoir tous les enseignants qui ont contribué à notre formation universitaire dans la faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des sciences de gestion de l'UMMTO.

A tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

- ✓ A mon très cher père Djaffer que dieu le protège ;
- ✓ A ma très chère mère Rezkia que dieu la protège ;
- ✓ A la mémoire de ma grand-mère Wardia ;
- ✓ A ma grand-mère djouher à qui je souhaite une longue vie ;
- ✓ A mes frères :hafid et Yanice,
- ✓ A mes sœurs : Zahira, Wezna, Akila ;
- ✓ A ma sœur fahima, son marie Rachid et leurs enfants ;
- ✓ A ma cousine Saida son marie Samir et leurs enfants ;
- ✓ A tout mes amis (es),
- ✓ A mon binôme kiyana.

Souhila

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

- ✓ A ma très chère mère Mila que dieu la protège ;
- ✓ A mon très chère père Saadi que dieu le protège ;
- ✓ A mon très cher frère Amrane ;
- ✓ A mon très cher frère jugurtha, sa femme Nouara et leur enfant ;
- ✓ A mon très cher frère Azouaou, sa femme Yasmine et leurs enfants (Laura et Daniel) ;
- ✓ A mon très cher fiancé Walid
- ✓ A ma très chère belle famille
- ✓ A la mémoire de ma très chère grande mère Yamina
- ✓ A tout mes amis (es),
- ✓ A mon binôme Souhila

Kiyana

La liste des abréviations

ALCO: Asset Liagility COmittee
ALM: Asset and Liability Management
ARTS: Algeria Real Time Settlements
ATCI : Algérie Télé-Compensation Interbancaire
BA : Banque d'Algérie
BC : Banque Centrale
B.D.L : Banque de Développement Locale
BFR : Besoin en Fonds de Roulement
BRI : banque des règlements internationaux
CEDAC : Comptes En Dinars Convertibles pour non résidents
C.P.A : Crédit Populaire d'Algérie
CPI : Centre de Pré-compensation Interbancaire
DA : Dinar Algérien
DAV: Dépôts à Vues
DGEI : Direction Grandes Entreprises Internationales
DNS: Deferred Net Settlement system
FR : Fond de Roulement
FRBG : Fonds pour Risques Bancaires Généreux
GAP: Gestion Actif- Passif
IDE : Investissement Direct Etranger
INR : Comptes Intérieur Non Résidents en dinars
KDZD : Kilo de DZD
LABFT : Lutte Anti-Blanchiment et Financement du Terrorisme
LCR: Liquidity Coverage Ratio
MDS : Milliards de Dinars
MDZD : Millions de Dinars
NSFR: Net Stable Funding Ratio
PIB: Produit Intérieur Brut
PME : Petites et Moyennes Entreprises
RIB: Remise Inter-Bancair

RTGS: Real Time Gross settlement System

SBLC: Stand By Letter of Credit

SGA : Société Générale Algérie

TPE : Très Petite Entreprise

TVA : Taxe sur Valeur Ajouté

VAR : Value At Risque

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre 1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire	04
Section 1: La liquidité de la banque	05
Section 2: La trésorerie bancaire	13
Section 3 : Le risque de liquidité et de trésorerie bancaire	24
Chapitre 2 : La gestion réglementaire et opérationnelle du risque de liquidité bancaire	36
Section 1 : Le cadre réglementaire du risque de liquidité... ..	37
Section 2: Présentation générale de l'ALM	54
Section 3: Identification et mesure du risque de liquidité en ALM	60
Chapitre 3: Le risque de liquidité dans la pratique bancaire algérienne	71
Section1 : Le risque de liquidité en Algérie	72
Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil	80
Section 3 : La technique de traitement des opérations de caisse à la SGA agence de Tizi-Ouzou 00851	88
Chapitre 4 : La gestion du risque de liquidité en temps normal et en situation de crise	100
Section 1 : La gestion quotidienne du risque de liquidité bancaire.....	101
Section 2 : Etude du ratio de liquidité de la SGA agence 00851	121
Section 3 : Le refinancement des banques commerciales	136
Conclusion Générale	145
Référence bibliographique	148
Liste des figures et tableaux	151
Annexes	153
Table des matières	162

Introduction générale

Introduction générale

Le métier de la banque reste l'intermédiation qui collecte l'épargne et distribue les crédits. La banque joue, ainsi, un rôle fondamental dans la mise en relation d'agents économiques ayant des intérêts et des objectifs différents.

L'environnement bancaire est devenu instable et vulnérable face aux différentes fluctuations de la sphère monétaire. A cause de ces différentes perturbations, les banques sont, de plus en plus, menacées par une diversité de risques nuisant à leur activité et à leur position sur le marché financier. L'exemple le plus récent est la crise des subprimes. Cette dernière a entraîné des défaillances bancaires avec des conséquences néfastes sur l'économie réelle à travers le monde. Il est donc impératif de protéger les intérêts des agents économiques contre ces dernières dans un environnement caractérisé par l'existence d'imperfection sur le marché.

La crise des subprimes évoque le risque de liquidité qui reste jusqu'à présent le problème majeur à cause de son caractère systémique et du phénomène de contagion, qui ne concerne pas uniquement les autres acteurs du système bancaire mais aussi leurs clients surtout en l'absence d'une assurance dépôts. Cette dernière, en cas d'une crise de liquidité, les déposants vont retirer leurs fonds en même temps ce qui entraîne une panique bancaire. La liquidité et la solvabilité sont l'un des piliers de l'activité bancaire. En effet, on constate que la banque la plus liquide est la banque la plus solvable qui peut faire face à ses engagements.

De ce fait, l'insuffisance de liquidité est un risque proprement lié à l'activité de la banque et trouve ses origines dans l'activité de transformation et de mauvaise gestion de sa trésorerie. Donc, le suivi de ce risque doit être quotidien et nécessite des méthodes de gestion adéquates. Parmi les méthodes de gestion les plus avancées, on trouve la gestion actifs-passifs et parmi les règles qui régissent ce risque, on trouve le ratio de liquidité qui doit être consulté régulièrement.

A cet effet, le banquier n'a qu'à faire recours à la gestion intelligente et quotidienne de toutes les opérations de la banque. On parle dans ce cas, de la gestion quotidienne de la trésorerie bancaire. Or, il faut préciser que le risque de liquidité ne concerne pas la banque mère mais il provient, essentiellement, de l'agence car c'est là où s'effectue tout le travail de

proximité avec la clientèle et c'est là où on peut gérer quotidiennement les encaissements et les décaissements (la trésorerie).

Comme toute autre banque, la banque algérienne est confrontée à ce genre de risque, depuis longtemps avec l'émergence d'économie de marché.

En conséquence, elle est amenée à mettre en place une gestion efficace de ce risque en se dotant des outils performants. Pour mieux cerner le phénomène, nous avons pris l'exemple d'une agence bancaire privée étrangère car c'est le meilleur exemple d'une banque libre où on peut observer la gestion intelligente de la trésorerie. Cette étude est réalisée au sein de la Société Générale Algérie, agence Tizi-Ouzou 00851.

Le but de notre travail est d'essayer de présenter le risque de liquidité bancaire et ses origines. D'abord, on commence par l'explication de la différence entre la trésorerie et la liquidité bancaire, en suite par la présentation la gestion quotidienne de la trésorerie dans une agence (en temps normal et en situation de crise de liquidité).

A cet effet, nous tenterons, par le biais de ce modeste travail de recherche, d'apporter les éléments de réponse à la préoccupation ci dessous :

Face à une situation de risque de liquidité, quels sont les mécanismes de couverture et de défense dont dispose le banquier-manager, au-delà des mesures administratives ?

De cette interrogation principale découle une série de questions subsidiaires, à savoir :

- ❖ Qu'est ce qu'un risque de liquidité bancaire ? Et quelles sont ses origines ?
- ❖ Le risque de liquidité est gérée quotidiennement au niveau de chaque agence bancaire, quelle est sa technique de gestion au sein de la société générale Algérie (SGA), et y a-t-il des taches que peut utiliser le banquier-manager de l'agence 00851 pour la maitrise du risque ?

Le risque de liquidité est lié à l'activité d'intermédiation bancaire. C'est le risque pour la banque de ne pas faire face à ses engagements. Il trouve ses origines dans la gestion de la trésorerie.

La gestion quotidienne de la trésorerie d'une banque consiste à équilibrer ses encaissements et ses décaissements, c'est-à-dire, ses retraits et versements, ses dépôts et crédits.

C'est dans cette logique que nous avons structuré notre travail quarts chapitres, présentés comme suit :

Le premier chapitre, sera consacré à la différence entre la liquidité et la trésorerie bancaire, et les risques engendrés par ces dernières ainsi que leurs origines.

Le deuxième chapitre, abordera la gestion réglementaire nationale et internationale du risque de liquidité, ainsi que sa gestion opérationnelle dans les comptes de gestion actifs-passifs.

Le troisième chapitre, Ce chapitre s'étalera principalement sur le risque de liquidité en Algérie. Puis, nous présenterons l'organisme d'accueil et finir avec les modalités de traitement des opérations de la caisse à la SGA agence 00851.

Le quatrième chapitre, sera dédié à la technique de gestion quotidienne de la trésorerie de l'agence 00851 (en temps normale et en situation de crise de liquidité), en précisant le mécanisme de recours de la banque au marché monétaire et à la banque d'Algérie.

Chapitre 1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de liquidité bancaire

Chapitre1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

Chapitre 1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

Introduction

La liquidité et la trésorerie sont deux concepts complémentaires et indispensables dans une banque et leur bonne gestion constitue une garantie de bon fonctionnement de cette dernière. Cependant, la question qui se pose dans chaque banque est : comment faire l'arbitrage entre la liquidité et la trésorerie afin de déterminer un juste milieu entre le degré de rentabilité et celui de risque ?

Dans ce chapitre, nous allons traiter les deux notions : La trésorerie, la liquidité et les différents risques qui leur sont inhérents (le risque d'immobilisation, de liquidité, de trésorerie et de non remboursement).

La première section, définira la liquidité et exposera ses grandes oppositions théoriques, ses sources, ses facteurs ainsi que son rôle.

La deuxième section, introduira la trésorerie bancaire, ses objectifs, les outils utilisés et les éléments constitutifs ainsi que le mode de calcul et le ratio de la trésorerie bancaire sans oublier les métiers du trésorier

La troisième section, définira les risques de trésoreries et de liquidité ainsi que leurs origines.

Chapitre1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

Section 1 : La liquidité bancaire

La liquidité constitue un élément clé, dans le fonctionnement d'un établissement financier, elle traduit l'aptitude de celui-ci à trouver des sources de financement pour assurer un équilibre entre ses dépenses et ses recettes. Elle repose sur le principe de confiance des investisseurs dans la capacité des établissements financiers, à honorer leurs dettes. La liquidité est au cœur du système financier en tant que lien entre les banques, le marché et l'économie réelle.

La fonction de trésorerie est considérée comme une activité à part entière, et représente un centre de profit. Cela se traduit par un comportement quotidien approprié, par une comptabilité idoine de la trésorerie et par un contrôle financier en conséquence.

1.1.1. La notion de la liquidité bancaire

1.1.1.1. Définition de la liquidité bancaire

Le risque de liquidité est issu du rôle de transformation d'une banque dont le terme des emplois est généralement supérieur à celui des ressources. La transformation étant inhérente à l'activité bancaire, il s'agit d'évaluer, en cas de décalage important entre entrées et sorties de fonds, en combien de temps et à quel prix la banque pourra respecter ses engagements et éviter le manque de liquidité équivalent à la cessation de paiement.

La liquidité d'une banque est l'ensemble des cash ou actifs facilement transformable qui se trouvent dans son bilan.

Liquidité = encaisses + titres à court terme (facilement transformables)

Toute banque doit :

- Disposer d'un actifs liquides pour faire face aux engagements de ses clients (dépôts, prêts...);
- Maximiser la rentabilité, le trésorier doit comparer le rendement des actifs liquides et le rendement d'actifs moins liquides. Arbitrage permanent.

Chapitre1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

1.1.1.2. La monnaie et la liquidité

La monnaie est un moyen de paiement immédiat, c'est-à-dire, échangeable contre tout bien ou service ou tout actif financier, sans délai, sans frais et sans perte de valeur nominale. La liquidité est l'aptitude d'un actif à être converti à bref délai, à faible coût et sans perte de valeur nominale en moyen de règlement.

1.1.2. Les sources de la liquidité

La liquidité est indispensable pour l'activité quotidienne de la banque. Pour cela, la banque peut recourir à plusieurs sources :

1.1.2.1. Les actifs facilement transformables

On peut trouver dans cette catégorie les instruments du marché monétaire et les actifs à court terme arrivant à échéance. Deux conditions nécessaires pour qu'on considère ce genre d'actif comme source de liquidité : l'existence d'une demande et la stabilité des taux d'intérêt. Car, en période d'instabilité des taux, l'achat des titres courts pour constituer une réserve de liquidité n'est pas intéressant, car il comporte un risque de perte substantiel en cas de revente.

1.1.2.2. Une ligne de crédit interbancaire auprès de la banque centrale

Toute banque doit avoir des lignes de crédit, auprès des autres banques (correspondantes) et auprès de la Banque Centrale

En effet, la banque centrale peut intervenir comme prêteur en dernier ressort. Cependant, la banque peut acquérir de nouvelles liquidités auprès de la banque centrale lorsqu'elle est en besoin de liquidité mais, elle aura à subir les conditions non sollicitées de cette dernière. Et si le problème de liquidité n'est pas rapidement résolu, le destin de la banque en difficulté serait désormais entre les mains de la banque centrale.

Chapitre 1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

1.1.2.3. L'aptitude à emprunter

L'aptitude à lever des fonds dépend de la taille de la banque et de sa réputation de solvabilité. Cette dernière est évaluée par les investisseurs en tenant compte des éléments suivants :

- Le niveau et la consistance des revenus;
- La qualité des actifs;
- Le taux de perte dans les prêts;
- La qualité des gestionnaires;
- L'importance du capital.

Une banque jouissant d'une bonne réputation de solvabilité a un accès illimité au marché monétaire. La seule limite à ses emprunts est son capital.

1.1.2.4. Les actifs quasi-échus

Ce sont des actifs comprennent les éléments suivants:

Les instruments du marché monétaire, tels que les bons de trésor et les certificats de dépôt détenus sur d'autres banques, qui sont sur le point d'arriver à échéance.

1.1.3. Les facteurs de liquidité bancaire

Les facteurs de la liquidité bancaire représentent par conséquent les facteurs à l'origine des fuites monétaires hors du circuit monétaire. Il est possible de les distinguer comme suit :

Chapitre1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

1.1.3.1. Les Facteurs autonomes

Ils sont liés aux règlements effectués et aux versements reçus pour le compte de la clientèle.

Au niveau du système bancaire dans son ensemble, le besoin net de monnaie centrale est affecté par trois types d'opérations qui sont à l'origine du besoin de refinancement des établissements :

A. Les billets en circulation

Sont comptabilisés au passif du bilan de la banque centrale. Leur montant fluctue de façon saisonnière en fonction des habitudes de paiement du public. La liquidité bancaire varie en sens inverse du montant des billets en circulation que les banques se procurent à la disposition du public en s'adressant à la banque centrale. Si les versements de billets de la part de la clientèle sont supérieurs aux retraits, la liquidité bancaire augmente et inversement.

B. Les Dépôts des administrations publiques

Ses dépôts dont le Trésor public et les agents financiers circulent par les comptes des administrations publiques et des établissements de crédit à la banque centrale.

Pour le Trésor, les dépenses de l'État consiste on:

- Paie des fonctionnaires ayant un compte dans une banque ;
- Remboursement d'emprunts ;
- Paiement de coupons sur titres d'État.

Ses opérations sont traduites par une :

- Diminution des dépôts des administrations (Trésor) à la Banque Centrale ;
- Injection de liquidité bancaire dans le système bancaire.

Chapitre 1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

C. Les Réserves nettes de change

Les réserves en or et les opérations en devises étrangères figurant à l'actif du bilan de la banque centrale par deux conditions :

- Si les banques enregistrent des entrées de devises étrangères supérieures aux sorties, la cession de l'excédent à la banque centrale accroît la liquidité bancaire.
- Si les banques enregistrent des entrées de devises étrangères inférieures aux sorties, leurs achats de devises étrangères auprès de la banque centrale correspondent à une diminution de la liquidité bancaire.

1.1.3.2. Les réserve

Ils sont composés des réserves obligatoires et des réserves excédentaires :

A. Les réserves obligatoires

Les réserves obligatoires sont un instrument permettant à la BC d'accroître les fuites en monnaie centrale des établissements de crédit. Ces derniers doivent maintenir des dépôts en monnaie auprès de la banque centrale.

Ces dépôts constituent un facteur de pression sur la liquidité bancaire, plus les banques distribuent de crédits et créent de dépôts, plus, le fait du système des réserves obligatoires, facilitent la politique d'intervention de la BC.

B. Les réserves excédentaires

Les réserves excédentaires dite aussi excès de liquidité est défini comme la détention d'actifs liquides au-delà du niveau règlementaire dont les objectifs assignés à la politique monétaire sont multiples, le plus important étant la stabilité des prix. Une situation d'excès de liquidité est alors de nature à alimenter l'inflation.

Chapitre 1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

1.1.3.3. Les Autres facteurs

Les autres facteurs de la liquidité bancaire sont difficilement prévisibles. La liquidité des banques peut varier très fortement selon les périodes. Avec le système des réserves, on introduit un facteur de la liquidité bancaire dont l'importance et les variations sont davantage prévisibles. La BC peut ainsi prévoir avec une approximation raisonnable la demande de monnaie centrale au titre des réserves obligatoires.

1.1.4. Le rôle de la liquidité pour l'établissement bancaire

La liquidité revêt une importance non négligeable aussi bien sur le plan micro-économique que sur le plan macro-économique.

Sur le plan micro-économique, une banque ne peut pas survivre sans liquidité. En effet, la banque a besoin d'argent pour couvrir toutes ses obligations à temps.

Sur le plan macro-économique, la liquidité est cruciale pour le système bancaire dans son ensemble car si la banque devient illiquide, cela signifie qu'elle est incapable de financer ses emprunteurs et de rembourser des prêteurs. Par conséquent, ils seront incapables, à leur tour, de remplir leurs obligations envers d'autres créditeurs.

Le pire est celui d'une destruction du système financier de tout un pays (une crise systémique) dû à un problème de liquidité d'une seule banque affectant ensuite, la liquidité des autres banques.

En plus de cette importance la liquidité permet de :

1.1.4.1. Eviter d'avoir recours à la banque centrale

Une banque peut, et suivant un choix stratégique, emprunter à la banque centrale afin de réaliser des bénéfices supplémentaires lorsque le taux de réescompte est inférieur au taux d'emprunt sur le marché interbancaire. Cependant, lorsqu'une banque se présente à la banque centrale lors d'un problème de liquidité, cette banque devra suivre les impératifs dictés par la banque centrale afin de restructurer son bilan.

Chapitre1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

1.1.4.2. Sauvegarder son pouvoir de remboursements des créanciers

La clientèle de la banque est très diversifiée dont on peut citer :

- Les titulaires des dépôts exigibles à tout moment sans préavis (les dépôts à vue) ;
- Les titulaires des dépôts à échéance prévue d'avance (les dépôts à terme) ;
- Les prêteurs des excédents de trésorerie sur le marché monétaire.

Ce qui intéresse les créanciers, en premier lieu, c'est la certitude de retrouver le principal. Ce n'est qu'après être rassurés du remboursement des fonds prêtés que les créanciers comparent les taux d'intérêts offert par les différentes banques.

En effet, la plus importante fonction de la liquidité est donc de rassurer les créanciers quant au remboursement, en temps et lieu, de leurs dépôts et autres créances.

1.1.4.3. Garantir l'aptitude à prêter suite à des engagements

Toute banque se doit de prêter à un client à qui elle a octroyé une ligne de crédit, qu'elle soit ferme ou pas, sinon elle risquerait de le perdre et pire encore nuire à sa réputation et par conséquent, perdre d'autres clients.

Aussi, la banque doit considérer pratiquement toutes les lignes de crédits comme des engagements fermes de prêter, sauf si l'emprunteur est sur le point de faire faillite. Il s'ensuit qu'une banque ne peut jamais savoir quand un gros montant est tiré de la ligne de crédit. La banque doit aussi être prête à financer des demandes de crédit non prévues à l'avance.

Pour financer les retraits et les demandes de prêts inattendus, une banque doit entretenir une certaine liquidité en faisant en sorte que ses emprunts actuels sur le marché et sa bonne réputation soient tels qu'elle puisse acquérir sans problèmes et selon son besoin.

1.1.4.4. Rembourser les emprunts

Cette fonction a pour but de rassurer la banque elle-même sur son aptitude à rembourser ses dettes sans être obligée de les renouveler.

Chapitre1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

1.1.4.5. Prévenir le paiement d'intérêts élevés

Avoir des liquidités suffisantes permet à la banque de ne pas avoir à se présenter sur le marché comme acheteuse quand les taux d'intérêt sont à leur plus haut niveau.

1.1.4.6. Eviter les ventes forcées d'actifs

Il se pourrait qu'une banque devienne illiquide et qu'elle ne soit pas capable de renouveler ses emprunts à l'échéance. Dans ce cas, une solution consiste à vendre des actifs afin de reconstituer sa liquidité. Mais généralement, dans telles situations le taux d'intérêt est élevé. Il résulte que l'actif est alors vendu à un prix de marché très au-dessous de la valeur nominale et la banque vendeuse subit une perte importante.

Chapitre1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

Section 2 : La trésorerie bancaire

La fonction de trésorerie est considérée comme une activité à part entière, et représente un centre de profit. Cela se traduit par un comportement quotidien approprié, par une comptabilité idoine de la trésorerie et par un contrôle financier en conséquence.

1.2.1. Définition de la trésorerie bancaire

Définition1 : Pour MARTEAU et De La CHAISE, la trésorerie est « *l'ensemble des instruments qu'un agent entend mettre en œuvre pour assurer les paiements de ses échéances* »¹.

- Toute banque dispose d'un ensemble de moyens de financement pour faire face à ses engagements ; on en cite les liquidités immédiates, les effets de commerce, les bons du Trésor, les bons de caisse, les titres de placement..., ce qui donne un sens large à la notion de trésorerie bancaire.

- Toute banque constate quotidiennement ses encaissements et ses décaissements et les ajuste en recourant à des ressources exemple : emprunts sur le marché monétaire ou à des emplois exemple : prêts sur le marché monétaire.

Et d'après EYDOUX «*la fonction première d'une trésorerie, c'est d'assurer à tout moment le financement des activités de la banque et de placer intelligemment les excédents des fonds dégagés notamment les dépôts de la clientèle. Il faut être capable d'assurer le financement et le placement en termes de quantité mais aussi en fonction des taux d'intérêt, en opérant des transformations des durées des ressources et des emplois, de manière à faire gagner de l'argent à la banque* »².

¹ MARTEAU.D et DE LA CHAISE.E : « Le marché monétaire et la gestion de la trésorerie des banques ». Paris-Dunod 1981. p. 131.

²EYDOUX .M, Les habits neufs du nouveau trésorier de la banque, revue banque N°583 p.68.

Chapitre 1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

1.2.2. Objectifs et outils de la trésorerie bancaire

Parmi les objectifs et les outils de la trésorerie bancaire on distingue :

1.2.2.1. Les Objectifs de la trésorerie bancaire

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

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

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

- **La trésorerie sociale**

Son rôle est de réaliser les programmes de financement arrêtés par le comité de trésorerie. De ce fait, elle est l'intervenant le plus important de l'établissement sur les places financières. Cette entité fonctionnelle est le mandaté de l'ALM³ (Actif-Passif Management).

- **La trésorerie autonome**

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

En générale, une trésorerie unique assure les deux fonctions de trésorerie sociale et de trésorerie autonome. Cependant, il se peut que ces deux fonctions soient séparées afin d'identifier les responsables de chacune et de limiter les conflits d'intérêt.

Chapitre1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

1.2.2.2. Les outils de la trésorerie bancaire

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

A. L'outil direct

Le comité de trésorerie (ALCO) :

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

- **Directeur Général de la banque**

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

- **Le trésorier**

C'est une occasion pour lui de présenter le point de vue de la trésorerie sur les conditions en cours des marchés car il est bien placé pour suivre leurs évolutions et par conséquent, en mesure de prévoir leurs conditions futures. En effet, sur la base de ses propres prévisions ainsi que sur celles présentées par les autres membres de l'ALCO, le trésorier peut proposer des stratégies à suivre.

- **Le responsable de la clientèle**

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

Chapitre1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

- **L'économiste**

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

En résumé, ce comité se réunit pour:

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

B. Les outils indirects

- **L'intermédiation directe sur le marché**

On peut se rendre compte que le système de taux de cession interne n'est pas suffisant pour influencer les secteurs commerciaux de la banque afin de ramener les montants, les échéances et les devises comme on le souhaite. Donc, il devient nécessaire de créer une structure à l'intérieur de la trésorerie qui collecte les fonds directement de la clientèle quand il y a besoin et placer le surplus s'il y a excédant.

Le département de trésorerie peut donc, intervenir directement sur le marché monétaire pour prêter ou emprunter des fonds comme il peut intervenir sur le marché de change pour ouvrir ou clôturer une position de change. Ces deux possibilités permettent à ce département d'influencer les taux proposés par les autres départements de la banque car ils sont obligés d'aligner leurs taux à ceux du marché.

N.B : **Le taux de cession interne** : C'est le taux de transfert des liquidités d'un département à un autre. Il permet, dans la banque, aux fonds de passer des mains d'un client à excédant de fonds (département "collecte") au département trésorerie ensuite, aux mains d'un client à besoin de fonds mais à capacité de rembourser (département "octroi de crédits").

Chapitre1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

1.2.3. Le Rôle et les missions du trésorier

1.2.3.1. Le rôle du trésorier

Le trésorier joue un rôle très important dans la banque, il doit maîtriser plusieurs domaines (la réglementation bancaire, le système d'information, les techniques de prévision et les outils de mesure de risque) afin d'accomplir ses tâches quotidiennes. Aussi, le trésorier doit être capable d'interpréter les indicateurs afin de prendre les bonnes décisions au moment opportun.

Le trésorier doit aussi :

- Utiliser tous les moyens susceptibles d'entraîner des conséquences positives sur le niveau des frais financiers ;
- Réduire ou éliminer certains déficits par un arbitrage entre les différentes banques ;
- Négociation avec les banques ;
- Il doit suivre les conditions appliquées par les banques :
 - Dates de valeur ;
 - Taux d'intérêts ;
 - Barème des commissions ;
 - Conditions appliquées sur les comptes multiples d'une même banque.

Tous ces points sont négociés entre l'entreprise et banques.

1.2.3.2. Les missions du trésorier³

Quelles que soient la taille et l'activité des banques dans lesquelles ils exercent leurs fonctions, les trésoriers sont fondamentalement chargés premièrement, de la gestion des liquidité et, deuxièmement, de la maîtrises des risques financiers.

³ SION.M, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, DUNOD, Paris.1998.Page 27 et 29

Chapitre1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

A. La gestion de la liquidité

Dans le cadre de sa première mission, le trésorier doit constamment veiller au respect de deux contraintes essentielles. La première est la contrainte de liquidité qui, lorsqu'elle est satisfaite, garantit à la banque la possibilité d'honorer tous ses engagements immédiats. Lorsque cette contrainte n'est pas respectée, le trésorier doit obtenir des liquidités en mobilisant des crédits de trésorerie, généralement sur le marché. Selon l'ampleur et la nature du déséquilibre financier, celui-ci exigera une prime de risque substantielle qui renchérra les ressources financières mobilisées par la banque.

De plus, le trésorier doit s'assurer que les engagements actuels et qui exerceront à terme une contrainte de liquidité, pourront être honorés lors de leur échéance contractuelle.

Dans ce contexte, le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que la banque ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers. Cette mission est sans conteste à placer au premier plan car la liquidité constitue la condition de base de la survie même de la banque. En effet, une banque ne respectant pas ses échéances sera déclarée en cessation de paiement; elle devra déposer le bilan et sera éventuellement liquidée.

Le trésorier est la personne la mieux placée pour suivre l'évolution de la trésorerie car il est le premier chaque matin à collecter les soldes financiers..

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

B. La maîtrise des risques

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

Chapitre 1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

A ceux-ci s'ajoute le risque de change et le risque de taux d'intérêt que l'on couvre à l'aide des opérations sur les marchés à terme et sur les marchés d'options, qu'ils soient organisés, ou de gré à gré (swaps, caps, floors...).

La réduction des risques est toutefois coûteuse, ce qui peut entrer en conflit avec l'un des rôles du trésorier qui consiste à minimiser les coûts financiers supportés par la banque. Aussi, comme en matière d'optimisation du niveau d'encaisse, le trésorier peut être conduit à effectuer certains arbitrages.

A côté de ces deux grandes missions, le trésorier doit aussi :

A. Améliorer le résultat financier

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

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

B. Assurer la sécurité des transactions

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

1.2.4. Les éléments constitutifs de la trésorerie bancaire

La position de trésorerie d'une banque permet d'égaliser les deux colonnes du bilan qui est la photographie de son actif (emplois) et de son passif (ressources) à un instant t .

Chapitre1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

1.2.4.1. Le passif

Retrace les diverses ressources qui sont l'origine des fonds dont dispose une banque à un moment donné :

- A. Capitaux permanents : dont les capitaux propre et les dettes à long et moyen terme (> 1an) ;
- B. Dettes à court terme : (< 1an) tel que les dettes fournisseurs, l'impôt sur le bénéfice....etc.

1.2.4.2. L'actif

Retrace les emplois, qui sont l'utilisation des fonds :

- A. Emplois durables : dont l'immobilisation qui constituent les terrains, bâtiments, titres de participation...etc. ;
- B. Emplois à court terme : se rattachant au cycle d'exploitation, principalement les stocks et les créances client.

A l'égalité comptable :

Actif = Passif

et

Emplois = Ressources

Chapitre 1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

1.2.5. Mode de calcul et ratio de la trésorerie

1.2.5.1. Le mode de calcul⁴

La trésorerie est définie comme la part de fonds de roulement (FR) qui excède le besoin de fond de roulement (BFR), elle est égale à :

Sachant que :

$$\text{Trésorerie} = \text{FR} - \text{BFR}$$

- Les fonds de roulement (FR)

Par le haut du bilan:

$$\text{FR} = \text{Actifs circulants} - \text{Dettes à court terme}$$

Par le bas du bilan :

$$\text{FR} = \text{Capitaux Permanents} - \text{Actif immobilisé net}$$

- Le besoin du fonds de roulement (BFR)

$$\text{BFR} = [\text{valeurs d'exploitation} + \text{valeurs réalisable}] - [\text{Dettes à court terme} - \text{Dettes financière}]$$

Elle peut être définie aussi comme étant la différence entre l'actif de la trésorerie (AT) et le passif de la trésorerie (PT), elle est égale :

$$\text{Trésorerie} = \text{valeurs disponibles} - \text{Dettes financières (les découverts et les concours)}$$

⁴ AMIRI.R, Evaluation des projets d'investissement, 2015.

Chapitre1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

La trésorerie peut se évaluer à trois cas possibles :

1. Trésorerie positive (excédentaire) : Ressources > Emplois ;
2. Trésorerie nulle (équilibrée) : Ressources = Emplois ;
3. Trésorerie négative (déficitaire) : Ressources < Emplois.

1.2.5.2. Le ratio de trésorerie

Ils mesurent la capacité d'emprunt à court terme de l'entreprise. L'encours global de crédit de trésorerie ne doit pas dépasser certaines limites.

Le calcul du ratio de trésorerie s'effectue de la manière suivante :

$$\text{Ratio de trésorerie} = \frac{\text{Crédit de trésorerie}}{\text{Total des créances client}} < 60\%$$

1.2.6. Les variables clés dans la gestion des fonds

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

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

1. Le montant

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

Chapitre 1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

2. L'échéance

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

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

3. La devise

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

4. Le risque

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

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

Chapitre 1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

Section 3: Le risque de liquidité et de trésorerie bancaire

La plupart des auteurs s'accordent sur le fait que la principale source de vulnérabilité du système bancaire est la structure du bilan des banques.

La banque collecte les fonds des agents à capacité de financement, en leur offrant en contrepartie un contrat de dépôt, et prête à long terme des ressources qu'elle détient à court terme. Cela constitue l'un des métiers de la banque. Une mal gestion de la trésorerie conduit la banque à des situations de cessation de paiement.

1. 3.1. L'activité de transformation de la banque et le risque de liquidité

Il s'agit dans ce qui suit de montrer que la transformation est le métier de base de toute banque commerciale qui collecte des dépôts à vue et octroie des prêts, et que cette fonction est à l'origine des risques de liquidité et de trésorerie.

1.3.1.1. L'activité de transformation

Dès l'apparition de l'activité bancaire, la mission essentielle de la banque a été celle de l'intermédiation. Cette activité est matérialisée par la collecte de l'épargne et la distribution des crédits. Du fait de son rôle d'intermédiaire entre emprunteurs et prêteurs de capitaux qui ont des objectifs et des intérêts différents, la banque est continuellement en situation de transformation et ceci :

- En utilisant une ressource courte pour prêter à une plus longue période,
- Ou bien une ressource longue pour prêter sur des périodes courtes
- Le trésorier fait ce qu'on appelle la *transformation d'échéances* :
 - ◆ Il transforme des ressources courtes en des emplois longs,
 - ◆ Ou bien des ressources longues en des emplois courts.

Ce risque de transformation peut aboutir, s'il est mal géré, à une mauvaise rentabilité par exemple en obligeant la banque à emprunter des ressources à un coût supérieur à celui de ses emplois, et dans des cas plus graves, à une situation d'illiquidité.

Chapitre1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

Ainsi, les objectifs des opérations de trésorerie sont donc de concourir à la gestion du risque de transformation pris par la banque.

De ce fait, l'aptitude d'un établissement bancaire à gérer de façon efficiente la structure de son bilan et le niveau clé transformation est devenue un aspect essentiel de la compétitivité bancaire.

Face à ces concepts, l'approche traditionnelle du trésorier est devenue insuffisante. Son simple savoir faire et son expérience ne suffisent plus à gérer les risques liés aux transformations d'échéance. Pour ce faire, il est devenu nécessaire d'élaborer et de mettre en place de nouveaux instruments sophistiqués et des techniques de couverture qui permettraient de gérer ces risques liés à la fonction de transformation.

Ces nouvelles techniques sont fondées sur la gestion Actif- Passif du bilan. Mais avant d'aborder ces techniques dans le chapitre suivant, nous allons présenter d'abord, les risques de liquidité et de trésorerie.

1.3.1.2. Le risque de liquidité

Le risque de liquidité est défini comme suit : «Le risque de liquidité est le risque, pour un établissement de crédit de ne pas pouvoir faire face à un moment donné à ses engagements ou à ses échéances par la souscription de nouvelles dettes et/ou par la mobilisation des actifs »⁵.

Il s'agit d'un risque dont la réalisation se traduit par l'incapacité du banquier à faire face à des retraits de dépôts appartenant à la clientèle, en raison de leur utilisation dans des emplois à terme (risque d'immobilisation) ou par une sous utilisation des ressources disponibles (risque de coût d'opportunité).

Ce risque peut alors résulter de l'inadéquation des durées des ressources et des emplois, du non recouvrement temporaire ou définitif des créances sur la clientèle (réalisation du risque de non remboursement) ou alors de prises de réserves exagérées.

⁵ BESSIS.J, Op.cit.page 45

Chapitre1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

La matérialisation du risque de liquidité peut s'opérer à l'occasion :

- D'un retrait massif des dépôts de la clientèle ;
- D'une crise de confiance du marché à l'égard de l'établissement concerné ;
- D'une crise de liquidité générale du marché.

Les deux premières causes témoignent d'une crise de confiance des prêteurs, la troisième étant exogène à l'établissement.

Le banquier, pour palier ce risque, doit assurer un équilibre entre la liquidité de ses emplois et l'exigibilité de ses ressources, et ce :

- En adossant la majorité de ses concours à des ressources de durée équivalente ;
- En procédant au refinancement de ses crédits auprès de la Banque d'Algérie ou auprès du marché monétaire ;
- En évitant les situations de non remboursement momentané ou définitif dont pourrait naître un décalage, surtout, s'il en résulte un refus d'acceptation au refinancement de toutes les créances détenues sur ce débiteur.
- En gardant un montant de réserves minimal.

Il s'agira alors pour le banquier d'assurer un niveau de réserves (liquidité) qui va en même temps lui éviter un coût important de refinancement suite à une situation d'illiquidité et un coût d'opportunité élevé dû à une sous utilisation des ressources. Pour ce faire des modèles de gestions sont souvent mis en place par les responsables de trésorerie.

1. Les aspects du risque de liquidité

Le risque de liquidité peut revêtir plusieurs aspects. Au passif il s'agit d'un risque de financement, à l'actif, il s'apparente à un risque d'illiquidité.

Chapitre 1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

- Le risque de financement

Dans la mesure où les dettes, et en particulier les dettes à court terme, sont la principale source de liquidité des banques, celle-ci sont fortement dépendantes de leur capacité d'emprunt sur le marché financier. Le risque de financement est défini comme le risque d'épuisement soudain des sources externes de liquidité. Sa réalisation a deux origines principales :

- Soit lorsqu'elle réalise des pertes importantes (le marché fonctionne normalement mais aucun investisseur ne souhaite financer la banque) ;
- Soit pour des raisons politiques ou économiques (les marchés de capitaux ne fonctionnant pas dans des conditions normales, aucun nouveau financement n'est disponible) .

- Le risque d'illiquidité des emplois

A l'actif, les sources de liquidité sont les remboursements des crédits et la vente des titres. Une crise économique peut provoquer le non-remboursement d'une part des crédits, qui sont alors cristallisés dans le bilan. Parallèlement, la détérioration de la qualité d'un titre ou une crise des marchés secondaires peut entraîner une baisse du cours des actifs négociables détenus par la banque, éliminant une source de liquidité.

1.3.2. Le risque de trésorerie bancaire

Le risque de trésorerie se manifeste à deux niveaux :

1.3.2.1. Le risque de non remboursement du crédit

Le risque de non-remboursement correspond au risque de perte définitive de la créance d'une banque sur son client. Celui-ci se précise quand la situation financière commence à se détériorer et/ou quand le client commence à faire preuve de mauvaise foi vis-à-vis de son bailleur de fonds. La conséquence de ces deux éléments sera l'incapacité ou le refus par le client des sommes dont il est redevable vis-à-vis de sa banque.

Le risque de non-remboursement est exprimé lorsqu'un débiteur qui n'honore pas totalement ou partiellement sa dette en raison d'une dégradation de sa situation financière ou par mauvaise foi, C'est le risque le plus redouté par les banquiers en octroyant une ligne de crédit pour financier les besoins d'exploitation ou d'investissement ou les deux à la fois.

Chapitre1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

L'insolvabilité du débiteur peut avoir plusieurs causes sur lesquelles existent des risques qui sont constatés au préalable:

A. Origine et sources du risque de non remboursement

Le risque de non remboursement est partagé avec l'entreprise cliente :

- Le risque provenant de l'entreprise

Ce risque tien au débiteur lui-même (risque interne), il est fonction de la moralité de ses dirigeants, de la situation financière, industrielle ou commerciale de l'entreprise, et de la compétence technique de l'entreprise. Le risque peut être la conséquence d'éléments imprévisibles. Il provient de plusieurs facteurs que nous répertorions de la manière suivante :

- Risque lié au débiteur

Appelé aussi « risque humain », ce risque est interne à l'entreprise. Il s'identifie et s'apprécie par rapport à la qualité de gestion et de l'organisation de l'entreprise et se caractérise par le niveau des relations et des valeurs humaines internes et externes des dirigeants et cadres de l'entreprise.

Cette analyse consiste à apprécier le niveau de compétence professionnelle et managériale des cadres dirigeants ainsi que la qualité des relations de travail entretenues entre eux et avec les travailleurs et la qualité des rapports professionnels entretenus avec les tiers (clients, fournisseurs, banques)

- Risque technique

Il s'agit de l'analyse de l'outil de travail de l'entreprise, la nature des équipements et de leur performance, l'organisation et les moyens et méthodes de la commercialisation des produits. Ce risque est lié à l'adéquation du processus de production, aux caractéristiques des moyens entrants dans ce processus. Les risques techniques sont, donc, ceux qui portent sur les procédés de fabrication et les moyens de production employés.

Chapitre 1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

- Risques propres à l'opération

Les risques spécifiques à une opération dépendent de la nature, de la durée et du montant de celle-ci. En effet, le bon dénouement des crédits consentis à long terme suppose que les investissements financés par les crédits bancaires puissent secréter des recettes suffisamment importantes pour permettre le remboursement dans les délais prévus dans le contrat de prêt. Or la longueur des délais de remboursement peut exposer l'entreprise à des problèmes de mutations et de ce fait, compromettre la récupération des sommes avancés par la banque

B. Risques provenant de l'environnement de l'entreprise

Cette insolvabilité est causée par :

- des facteurs extérieurs à l'entreprise, qui sont d'ordre économique, politique ou social du pays : risque générale.
- le secteur d'activité de l'entreprise : risque professionnel.

➤ Risque général

Le risque général est lié à la survenance de crises politiques ou économiques internes ou encore d'événements naturels tels que les inondations, la sécheresse et les épidémies qui peuvent même causer des préjudices importants aux entreprises. Le banquier doit être sensible au risque politique qui peut avoir un impact sur l'activité des travailleurs (ex : menace de grève).

➤ Risque professionnel

C'est l'évolution des facteurs qui conditionnent l'activité de sa branche et qui affectent les recettes futures d'une entreprise. C'est le cas par exemple des entreprises dont la prospérité est étroitement liée au cours d'un produit ou d'une matière première (le pétrole essentiellement). La chute de ces cours entraîne la faillite de ces entreprises. Il s'agit pour le banquier de situer la branche d'activité dans l'économie du pays et sa place dans le marché international.

Chapitre1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

En résumé, ce risque réside dans les brusques changements qui peuvent se produire dans les conditions d'exploitation commerciale ou industrielle d'une activité donnée, suite à des événements précis : pénurie de matière première, effondrement de prix, apparition de produits équivalents moins chers et évolution de la mode ou désaffectation de la clientèle. Ces changements peuvent entraîner un important rétrécissement du marché habituel de l'entreprise et compromettre le remboursement des crédits.

Ce risque menace les banques trop engagées financièrement dans un secteur donné. Il suffit que ce secteur soit durement frappé par une forte crise (saturation du marché, concurrence de produits étrangers de meilleurs qualité et prix) pour que la banque connaisse de graves difficultés.

Remarque : peut s'ajouter au risque de non-remboursement le risque de non paiement des intérêts qui surviendrait pour les mêmes raisons.

C. Risques liés à l'activité de l'entreprise

- Risque industriel

Quand on parle de risque industriel, on doit s'intéresser au produit fabriqué et à l'analyse de l'outil de l'entreprise, et la politique commerciale suivie. Aussi, avant de prendre une décision d'accord ou de rejet d'un crédit, le banquier doit apprécier la santé de l'entreprise au cours, moyen et long terme. Or, une des principales difficultés qu'il rencontre pour porter son appréciation est relative à la qualité de la gestion interne de l'entreprise qui, seule, peut lui permettre de mieux cerner ses véritables potentialités sur un marché donné.

- Risque commercial

L'examen du marché de l'entreprise est appréhendé à travers l'analyse du marché de l'entreprise et le diagnostic de l'entreprise. Cela porte entre autres sur l'étude technico-économique, le chiffre d'affaire réalisé, réalisation marketing, image de l'entreprise...

Chapitre 1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

1.3.2.2. Le risque d'immobilisation

A. Définition

Dès que le banquier accepte un report d'échéance, il court automatiquement le risque d'immobiliser une partie de son actif, se mettant dans l'impossibilité de rembourser ses propres créanciers au moment où ils le désirent (dépôt à vue) ou à échéance (dépôt à terme). Le risque d'immobilisation prend donc effet lorsque le terme des ressources d'une banque est plus court que celui de ses emplois.

Le risque d'immobilisation se caractérise par l'impossibilité de mobiliser le portefeuille de créances auprès de l'institut d'émission par les techniques de refinancement telles que le réescompte et la pension d'effets de crédit.

Dans une situation pareille, la banque se trouve forcée de recourir au marché monétaire interbancaire moyennant le paiement d'un intérêt plus fort. En cas d'assèchement de ce marché, comme il est souvent le cas dans notre pays, elle se rabat en dernier ressort sur découvert de la banque centrale à un taux très élevé dit « taux d'enfer » qui est au moins égal sinon supérieur aux découverts appliqué par les banques mêmes aux entreprises.

Le besoin d'un refinancement supplémentaire n'est pas pour favoriser la rentabilité de la banque et son développement, il risquerait même de la faire sombrer dans le cycle infernal de pertes sur les trois fronts :

- Diminution de la distribution des crédits entraînant une diminution des produits d'exploitation ;
- Accroissement de ressources commerciales stables offrant des taux d'intérêts attrayants d'où l'augmentation des charges d'exploitation ;
- Recours au découvert de la banque centrale au taux d'enfer, entraînant un risque de taux qui affecte infailliblement le compte de résultat de la banque et aggrave sa situation de trésorerie.

Le risque d'immobilisation est accentué par le non-remboursement des échéances à bonnes dates par les clients de la banque ou par une politique inadéquate de transformation des ressources à vue (dépôts) par le banquier en emplois à terme (tels que les crédits).

Chapitre1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

B. La Demande de fonds et le risque d'immobilisation

Habituellement, les banques sont capables de répondre aux besoins normaux de retraits des déposants via leurs liquidités.

- Les retraits quotidiens sont généralement bien anticipés et une réserve de fonds adéquate est conservée;
- Les périodes de temps à plus gros volume de retrait sont également bien prévues (ex: temps des fêtes, saison estivale, etc.).

Le manque de liquidité n'est donc pas le risque qu'il y ait beaucoup de retraits mais plutôt le risque que ces retraits arrivent par surprise (non-anticipés).

Ce risque est très important pour les institutions financières car les conséquences d'une mauvaise gestion peuvent être dévastatrices pour les banques et le système financier en entier.

En général, la banque gère adéquatement son risque de liquidité; par exemple, si les déposants retirent leur dépôt avant la fin du prêt (dans lequel leur dépôt a été investi), la banque peut emprunter des fonds, utiliser ses réserves de liquidités au bilan ou vendre des actifs;

Il y a un problème si ces méthodes sont insuffisantes (risque mal géré ou mal anticipé) ou s'il y a une crise de liquidité.

C. Les sources ou origines du risque d'immobilisation⁶

Le risque d'immobilisation est totalement pris en charge par la banque (risque exclusif à l'entreprise bancaire) et trouve ses sources dans la gestion de trésorerie, des ressources, des emplois, des comptes de clientèle, des taux d'intérêt et des opérations.

⁶ HADJ SADOK.T, Les risques de l'entreprise et de la banque, édition DAHALAB, 2007, page77.

Chapitre1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

- **Risques liés à la gestion de la trésorerie**

Les risques de trésorerie naissent des immobilisations prolongées de crédits accordés par la banque la mettant ainsi dans l'incapacité de transformer sous forme de liquidité son portefeuille de créances en vue d'assurer son équilibre de trésorerie et faire face aux demandes de retraits de fonds de ses déposants et aux demandes de financement de sa clientèle.

L'acte de transformation des dépôts à vue et à court terme en crédits remboursables à plus longue échéance génère des risques d'immobilisation de fonds qui mettent la situation de trésorerie de la banque rude épreuve.

D'autres sources de risque de trésorerie sont issues de la qualité de gestion des comptes financiers de la banque ouverts sur les livres de trésor, de la banque centrale et des autres confrères notamment les RIB (Remises Inter bancaires) qui enregistrent les remises de chèque et des ordres de virement entre banques et établissements financiers.

Ces comptes financiers drainent beaucoup de fonds improductifs d'intérêts et sont exposés à des risques de gestion percutants sur la trésorerie de la banque et sa rentabilité. Ces comptes nécessitent par conséquent un suivi quotidien et une gestion rigoureuse. leurs gestionnaires veilleront quotidiennement au transfert automatique des soldes de ces comptes au niveau de compte central tenu sur livre de banque centrale et à partir duquel transite la quasi-totalité des dépenses de la banque et s'opèrent les différents placements sur les marchés monétaires et financiers.

- **Risques liés à la gestion des comptes et des opérations de clientèle**

La gestion des comptes et des opérations de la clientèle constitue une autre source de risque d'immobilisation de la banque aussi importante que les autres dans la mesure où la qualité de services, la célérité dans l'exécution des ordres de la clientèle, la discrétion, la disponibilité, l'accueil et la sécurité soient des éléments de fidélité de la clientèle pour la stabilité et la croissance des ressources de l'entreprise bancaire. Toute négligence ou défaillance dans ce domaine induit le mécontentement de la clientèle, leur rupture avec la banque entraînant la diminution des ressources et l'aggravation du ratio de trésorerie et des risques d'immobilisation.

Chapitre1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

- **Risques liés aux taux d'intérêts et la rentabilité**

Le taux d'intérêt constitue également une source de risque propre à la banque. Ils agissent indirectement sur la trésorerie et le risque d'immobilisation. En effets ils sont déterminants dans l'évolution des ressources et des crédits de la banque et par conséquent dans l'évolution de sa marge et de son résultat.

L'incidence indirecte des taux d'intérêts sur le risque d'immobilisation est perçus à travers leurs effets positifs ou négatifs sur les placements à terme et donc sur les ressources stables et sur le développement des investissements et les financements bancaires y relatifs. Leurs incidence est très significative sur l'évolution des fonds propres de la banque et de son ratio de solvabilité (ratio COOKE), dans la mesure où elle constitue un élément déterminant dans les résultats de la banque.

- **Risques liés à la gestion des ressources et des emplois**

Une des fonctions principales de la banque consiste à employer des fonds collectés auprès de la clientèle soit dans des opérations de crédits, soit dans des opérations de placements monétaires et/ou financiers, dans le but bien entendu d'en tirer un bénéfice.

En accordant des crédits, la banque immobilise à moyen et à long terme des ressources collectées à vue ou à très court terme. Cette opération de transformation fait supporter à la banque des risques d'immobilisation dans la mesure où les déposants peuvent demander le retrait de leurs fonds à tout moment et que les crédits qu'elle a accordés à moyen ou long terme ne sont pas encore remboursés.

Pour atténuer ce risque, la banque doit respecter l'équilibre du ratio de trésorerie, si cet équilibre est rompu, la se trouverait potentiellement en risque d'immobilisation. Elle devra alors chercher les moyens de s'en prémunir à temps ; la possibilité de renflouer sa trésorerie en cas de besoin.

Chapitre1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire

Conclusion

Nous avons vu dans ce chapitre que gérer la trésorerie de la banque revient à assurer l'équilibre entre les emplois d'une part et les ressources d'autre part, et ce, afin de répondre au principe de l'équilibre comptable qui vise, entre autres, l'égalité entre l'actif et le passif.

Mais, si cette contrainte n'est pas respectée, la banque court un risque de trésorerie qui peut avoir comme origine l'entreprise cliente ou la banque elle-même.

Pour ne pas arriver à ce problème, la banque est tenue de constater quotidiennement ses encaissements et ses décaissements.

Et, nous avons vu aussi que la banque dans son activité habituelle, collecte des fonds à court terme et octroie des crédits à long terme. Cette opération, si elle est mal gérée et mal étudiée peut mettre la banque dans une situation illiquide.

De cela donc, l'aptitude d'un établissement bancaire à gérer de façon efficiente la structure de son bilan et le niveau de transformation est devenue un aspect essentiel de la compétitivité bancaire.

**Chapitre 2 : La gestion réglementaire et
opérationnelle du risque de liquidité
bancaire**

Chapitre 2 : La gestion réglementaire et opérationnelle du risque de trésorerie bancaire

Introduction

Toute banque devrait se fixer un niveau de tolérance au risque de liquidité explicite et adapter une stratégie, des politiques et des pratiques en matière de gestion du risque de liquidité surtout respecter la réglementation pour assurer que la banque dispose d'une liquidité suffisante adaptée à sa stratégie commerciale ainsi que sa place dans le système financier.

Parmi les pratiques de gestion, on distingue la gestion actif-passif, aussi dénommée par son acronyme anglais ALM (*Asset and Liability Management*). La méthode dite des écarts de trésorerie en anglais (GAP) était l'une des premières méthodes de gestion actif-passif bancaire pour résoudre le risque de liquidité.

C'est ainsi que ce chapitre sera consacré au cadre réglementaire qui traite la réglementation internationale et nationale du risque de liquidité précédé par la présentation du comité de Bale et allant de Bale I jusqu'à Bale III dans une première section.

Dans une deuxième section qui traite le cadre opérationnel du risque, nous présentons la méthode ALM dans la gestion des risques bancaires, et vers la troisième section nous nous intéresserons à expliquer comment identifier et mesurer le risque de liquidité avec une gestion actif-passif.

Section 1: Le cadre réglementaire du risque de liquidité

Le système bancaire est régulièrement confronté à des difficultés bien que ce secteur soit l'un des plus réglementés de l'économie. Cette réglementation vise à assurer sa stabilité en contraignant le choix des banques en matière de structure financière et de prise de risque.

2.1.1. La réglementation internationale

2.1.1.1. Le comité de Bâle¹

Le comité de Bâle a été institué en 1974 suite aux perturbations économiques tel que le choc pétrolier qui a accru la volatilité des marchés et perturbé les flux de capitaux dans le secteur bancaire. La faillite de la banque Herstatt en Allemagne occidentale affecta aussi de manière significative le marché international du crédit qui a connu une contraction et l'éviction de nombreux emprunteurs.

C'est dans ce cadre, qu'a été institué le comité des règles et pratiques de contrôle des opérations bancaires en février 1975 par les autorités de surveillance prudentielles ainsi que les gouverneurs des banques centrales du G10².

Le comité se réunit régulièrement à Bâle, en Suisse, au sein de la Banque des règlements internationaux (BRI).

Au départ, le comité de Bâle (Basle committee on banking supervision)³ a contribué principalement à favoriser la coopération entre les autorités nationales en charge du contrôle bancaire, mais très rapidement, son objectif a été de renforcer, à l'échelle mondiale, la qualité et l'efficacité de la surveillance bancaire, en se fixant trois axes privilégiés d'intervention :

- L'échange d'informations sur les pratiques nationales de contrôle ;
- L'amélioration de l'efficacité des techniques mises en œuvre pour la surveillance de l'activité bancaire internationale ;
- La fixation de normes prudentielles minimales.

¹DE SERVIGNY.A et ZELENKO.I, Le risque du crédit face à la crise, Edition DUNOD, page 251

²Etats-Unis, Canada, France, Allemagne, Royaume-Unis, Italie, Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, Japon, Suède et Suisse.

³ Comité de Bâle de la supervision bancaire.

2.1.1.2. La notion de fonds propres

Le Comité a été conduit à accorder un intérêt croissant à la question du niveau souhaitable des fonds propres dont doivent disposer les banques pour assurer la couverture de leurs risques.

Les fonds propres constituent des ressources permanentes puisqu'ils ne sont pas exigibles, ils apparaissent au bilan de l'établissement et comprennent : le capital social, réserves, le report à nouveau, et des fonds pour risques bancaires généraux « FRBG » qui sont des réserves sans affectations particulières.

1. Les fonds propres réglementaires

Les fonds propres réglementaires sont définis par le régulateur et les autorités de contrôle bancaire comme palliatif aux risques auxquels est soumise la banque. Ainsi, conformément à l'accord de Bâle de 1988 et le communiqué de presse d'octobre 1998, les fonds propres réglementaires sont ventilés comme suit :

-Les fonds propres de base ou « noyau dur » (Tier one)

Les fonds propres de base sont composés du capital, des réserves, des résultats de l'exercice en instance d'affectation et, dans certains cas, les fonds pour risques bancaires généraux.

-Les fonds propres complémentaires ou (Tier two)

Ils comprennent les quatre ressources suivantes :

- Les réserves de réévaluation (la quote-part des plus values latentes),
- Les emprunts subordonnés à durée indéterminée « upper tier two » et à durée déterminée «lower tier two », il s'agit de fonds provenant de l'émission de titres d'une durée au moins égale à 05 ans et ne comportant pas de clauses de remboursement anticipé ; ces dettes ne seront intégrées dans le ratio de solvabilité que dans la limite de 50% des fonds propres de base.
- Les provisions générales : ce sont les réserves qui n'ont pas été affectées à un actif spécifique, ces réserves sont prises dans le calcul du ratio de solvabilité dans la limite de 1,25% des actifs pondérés ;
- Autres capitaux hybrides : qui ne sont pris en compte à titre de fonds propres complémentaires excepté s'ils répondent aux conditions fixées par le comité.

-Les fonds propres sur complémentaires (Tier three)

Ils sont composés de trois catégories de ressources à savoir :

- les bénéficiaires intermédiaires tirés du portefeuille de négociation ;
- les emprunts subordonnés d'une durée d'au moins deux ans, et dont ni le paiement des intérêts ni le remboursement ne peuvent contrevenir au respect de l'exigence globale en fonds propres.

Il est bien de noter que les fonds propres sur complémentaires ne sont valables que pour la couverture du risque de marché.

-Les fonds propres économiques

Les fonds propres économiques correspondent à des exigences en fonds propres définis par l'établissement lui-même à partir des modèles internes pour faire face aux pertes exceptionnelles.

2.1.1.3 L'accord de Bâle I (1988)

L'accord de la BRI en 1988 sous l'appellation « Bâle I » fut la première tentative de mise en place de normes internationales de capitalisation adéquate ajustée au risque.

En juillet 1988, l'Accord sur la « convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres ⁴», plus connu sous le nom de « ratio Cooke », du nom du Président du Comité de Bâle entre 1977 et 1988, et la date de sa mise en application est fixée par le comité le 31 Décembre 1992.

⁴ PUJAL .A, de Cooke à Bâle II, Revue d'économie financière : Bâle II : genèse et enjeux, N°73, Paris, 2003, p.75.

Chapitre 2 : La gestion réglementaire et opérationnelle du risque de trésorerie bancaire

Le ratio Cooke imposé aux banques sur la base de l'observation historique du risque de crédit, a été fixé à 8 % du montant des actifs et engagements hors bilan.

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{Fonds Propres}}{\text{Risques Pondérés}} \geq 8\%$$

Avec : Risques pondérés = Risque du crédit pondérés + Risques du marché pondérés.

Limites et critiques de l'accord⁵

Si le ratio Bâle I a le mérite de la simplicité, il est rapidement apparu qu'il manquait de précision. Ainsi, les principales critiques avancées par les experts en finances à l'égard de l'Accord sont :

- Il ne tient pas suffisamment compte des risques effectivement encourus. En effet, les actifs des banques sont classés dans plusieurs catégories et ensuite pondérés par un facteur de pondération attribué à la catégorie de risque en question. Ainsi la quasi-totalité des encours envers le secteur privé non bancaire, dont les PME, est pondérée à 100% entraînant donc une exigence de 8% de fonds propres, quelle que soit la qualité des crédits accordés ce qui peut conduire à une mauvaise affectation des ressources ;
- La pondération des engagements de crédit était insuffisamment différenciée pour rendre compte de la complexité effective du risque de crédit. Les banques ont généralement pris avantage de ce manque de discrimination pour monter des opérations d'arbitrage prudentiel ;
- Le rôle des techniques d'atténuation du risque de crédit, telles les garanties (réelles et personnelles) ou les produits dérivés ne sont pas pris en compte du fait de leur taux de pondération faible ;
- Du point de vue des régulateurs, la prise en considération des risques bancaires n'est pas assez globale, c'est à dire seuls les risques de crédit et de marché entrent en ligne de compte mais pas les risques opérationnels par exemple.

⁵SARDIA, « Bâle II », Afges Edition, Paris2004.

2.1.1.4 L'accord de Bâle II

Les dysfonctionnements rencontrés par le système bancaire et financier ont montré que, la solvabilité assurée des banques doit être surveillée par les autorités de régulation avec une adaptation aux changements de leur profil de risque.

C'est dans cette optique que s'est fait la nécessité de créer une nouvelle politique prudentielle plus soucieuse de moduler le besoin en fonds propres réglementaires des banques en fonction de leurs risques. C'est pourquoi, le comité de Bâle et l'Union Européenne se sont attachés à réformer l'une des dispositions de contrôle prudentiel les plus importantes, l'adéquation des fonds propres des établissements de crédits, en réponse à l'augmentation des risques qu'ils prennent et de ceux auxquels ils sont exposés.

La nouvelle réforme engagée par le Comité de Bâle depuis juillet 1998 a pour objectif « d'aligner les exigences réglementaires en matière de niveau des fonds propres avec les risques sous-jacents, et de fournir aux banques et leurs autorités de supervision plusieurs alternatives pour l'évaluation de l'adéquation des fonds propres " (MC DONOUGH W.J)⁶.

A. La structure de Bâle II

Le nouveau dispositif Bâle II repose sur une structure à trois piliers :

Pilier I : Exigences minimales en fonds propres pour couvrir les actifs pondérés en fonction du risque :

- Des normes renouvelées pour mieux tenir compte des risques mais sans modification du niveau global des fonds propres (8% en moyenne) ;
- Une meilleure prise en compte des techniques de réduction des risques ;
- Une prise en compte des risques opérationnels.

⁶ MAC DONOUGH.W.J est le président du Comité de Bâle et de la Federal Reserve Bank de New York ; cette réforme était entrée en vigueur depuis 2007.

Pilier II : Contrôle accru par le régulateur, avec possibilité d'un examen individualisé des établissements :

- L'analyse du profil global de risque des établissements par les régulateurs ;
- Le contrôle des procédures et de la méthode interne d'affectation des fonds propres ;
- la possibilité de fixer des exigences individuelles supérieures au minimal réglementaire.

Pilier III : une plus grande discipline de marché :

Visant à promouvoir une communication financière efficace, avec l'obligation de publication périodique des informations permettant une appréhension de la structure des fonds propres et de l'exposition de l'établissement aux risques.

Les fonds propres doivent donc couvrir les risques de crédit et de marché et les risques opérationnels :

$$\text{Ratio Mc Donough} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Risques crédit + marché + opérationnels}} \geq 8\%$$

En définitive, Bâle II constitue une réforme profonde de la réglementation bancaire. En effet la préoccupation d'une meilleure maîtrise des risques a été confortée par le constat que le contrôle externe pouvait être insuffisant et qu'il devait nécessairement trouver un relais au sein même des établissements, en pratiquant le gouvernement d'entreprise et en développant un contrôle interne performant.

B. Avantages et critiques du dispositif de Bâle II

D'après les promoteurs du dispositif prudentiel de Bâle II, les exigences d'adéquation auront des conséquences positives.

-Les avantages

Sur le plan macroéconomique, il en résultera une augmentation du PIB. Au niveau des institutions de crédits, la directive conduira à une diminution des exigences de capital qui se traduira par une augmentation annuelle de leur profit.

Chapitre 2 : La gestion réglementaire et opérationnelle du risque de trésorerie bancaire

La généralisation de ces normes n'entraînera ni inconvénient particulier pour les institutions de crédits, ni handicap pour l'ensemble des établissements financiers.

-Les critiques

Malgré cet optimisme, les simulations de crises, recommandé par le dispositif ont relevé des défaillances avant même la crise réelle. Les critiques portent sur le défaut interne du dispositif : la complexité, la pro-cyclicité et l'insuffisance de la discipline de marché.

En effet le nouveau dispositif de Bale II, est jugé trop compliqué, parce que beaucoup de banques seront incapables de mettre en œuvre les techniques avancées des mesures du risque et continueront à utiliser les méthodes standards. Un arbitrage entre les estimations de probabilité de défaut sera créateur du risque moral supplémentaire et de conflits d'intérêts potentiels dans le département bancaire chargé de ces recherches.

Quant à la pro-cyclicité, elle se définit comme une variabilité accrue du niveau des exigences en fonds propres puisque, ces dernières réagissent à la hausse en cas de ralentissement de croissance ou de récession économique, et à la baisse en période d'accélération de la croissance. Dans le premier cas, le risque d'une contraction du crédit ne peut être écartée, et dans le second cas, le risque d'emballement du crédit. L'un comme l'autre accentue l'amplitude du mouvement conjoncturel et exerce une influence déstabilisante sur l'activité.

En effet plusieurs études ont montrés que les systèmes de notation internes ou externes réagissent fortement au changement conjoncturel et se traduisent lors d'une récession par une dégradation rapide des notes et par une hausse mécanique des exigences en fonds propres. Le renchérissement du crédit qui en résulte possède une influence négative, qui renforce l'effet du choc conjoncturel.

En fin, on reproche à la directive de consacrer beaucoup trop de développement au premier pilier par rapport aux deux autres. Surtout au niveau de la discipline du marché, le Bale 2 a été imprécis et trop laxiste.

2.1.1.5 L'accord de Bâle III

La faillite de Lehmann Brothers la plus prestigieuse des banques d'investissement internationales avait fait l'effet d'une bombe sur la place financière et puis la crise bancaire des subprimes⁷ ont récemment mis en évidence les insuffisances de bale II. De nombreux auteurs et autorités de réglementation ont appelé à une nouvelle réforme de cette réglementation pour assurer la stabilité des institutions bancaires.

1. Les principales mesures

Les faiblesses de l'accord de Bale II ont obligé les autorités de régulation à adopter de nouvelles mesures pour faire face aux différents risques et surtout pour éviter des autres crises.

- Amélioration de la qualité des fonds propres

Bâle III vise à améliorer la qualité des fonds propres des établissements bancaires pour renforcer leur capacité à absorber des pertes :

- Part prédominante du Tier 1 : Common equity (actions ordinaires, réserves et report à nouveau) ;
- Déductions au niveau du Common equity (noyau dur des fonds propres de base), des intérêts minoritaires, des actifs d'impôts différés au titre des différences temporaires et des participations dans les établissements financiers.
- Restriction des instruments financiers éligibles dans les fonds propres de base avec l'exclusion progressive des produits hybrides innovants.

-Renforcement du niveau des fonds propres

Comme la crise financière l'a illustré, le secteur bancaire a besoin d'une quantité croissante de fond propres.

⁷ La crise des subprimes est la crise du marché des crédits hypothécaires américains à risque déclenchée à partir du second trimestre 2006. Elle s'est transformée en crise financière internationale et a entraîné la faillite de la banque américaine Lehman Brothers en Septembre 2008. Elle a conduit à une récession économique à travers le monde.

Chapitre 2 : La gestion réglementaire et opérationnelle du risque de trésorerie bancaire

Dans ce contexte, le Comité de Bâle a proposé le relèvement des exigences en fonds propres :

- Common Equity Tier 1 (noyau dur des fonds propres de base) :
 - Augmentation du ratio de « Core Tier One » de 2 % à 4,5 % ;
 - Intégration d'un matelas de sécurité (coussin de conservation) supplémentaire de 2,5 % à horizon 2019 ;
 - Niveau des fonds propres durs porté à 7 % à horizon 2019 ;
- Fonds propres totaux :
 - Ratio de solvabilité passant de 8 % à 10,5 % (incluant le coussin de conservation).

-Maîtrise de l'effet de levier

Bâle III introduit un nouveau ratio de capital visant à maîtriser la croissance bilans. Ce ratio ne pondère pas les actifs détenus en fonction des risques auxquels ils exposent la banque.

- Ratio fixé à 3% du Tier 1, soit un total des expositions (bilan et hors-bilan) qui ne pourra dépasser 33 fois le capital Tier 1 des banques.
- Instauration d'un ratio minimal à compter du 1er janvier 2018.

-Amélioration de la gestion de la liquidité

Le Comité a renforcé encore son dispositif de liquidité en élaborant deux normes minimales applicables à la liquidité de financement. Ces normes visent deux objectifs distincts mais complémentaires. Le premier est de favoriser la résilience à court terme du profil de risque de liquidité d'une banque en veillant à ce que celle-ci dispose de suffisamment d'actifs liquides de haute qualité pour surmonter une grave crise qui durerait un mois. Le Comité a mis au point à cet effet le ratio de liquidité à court terme (LCR, Liquidity Coverage Ratio). Le second objectif est de promouvoir la résilience à plus long terme en instaurant des incitations supplémentaires à l'intention des banques, afin qu'elles financent leurs activités au moyen de sources structurellement plus stables.

Chapitre 2 : La gestion réglementaire et opérationnelle du risque de trésorerie bancaire

Le ratio structurel de liquidité à long terme (Net Stable Funding Ratio, NSFR), sur une période de 1 an, a été conçu pour fournir une structure viable des échéances des actifs et passifs.

-Ratio de liquidité à court terme

Le Comité de Bâle envisage l'introduction d'un ratio de liquidité à court terme, le Liquidity Coverage Ratio (LCR), dont l'exigence minimale est de 100 % et qui a pour but de favoriser la résistance immédiate des banques à une éventuelle situation d'illiquidité.

$$\frac{\text{Encours d'actifs liquides de haute qualité}}{\text{Total des sorties nettes de trésorerie sur les 30 jours calendaires suivants}} \geq 100\%$$

- Obligation pour les banques de disposer d'un volant d'actifs liquides de très bonne qualité, suffisant pour faire face à des sorties de trésorerie pendant 30 jours.
- Pondération des actifs liquides en fonction de leur qualité allant de 100% pour les titres d'Etat et les comptes courants à des pondérations comprises entre 0% à 50% pour la dette privée.
- Instauration d'un ratio minimal à compter du 1^{er} janvier 2015.

-Ratio de liquidité à long terme

Pour inciter les organisations bancaires à financer leurs actifs et leurs activités sur le moyen et long terme, le Comité a mis au point le ratio structurel de liquidité à long terme (NSFR, *Net Stable Funding Ratio*).

Cette exigence est un montant minimum acceptable de financement stable en rapport avec le profil de liquidité de leurs actifs et de leurs activités sur une période de 1 an. Conçue pour servir de mécanisme minimal à mettre en œuvre, elle complète le ratio de liquidité à court terme (LCR, *Liquidity Coverage Ratio*) et renforce les autres mesures prudentielles.

Chapitre 2 : La gestion réglementaire et opérationnelle du risque de trésorerie bancaire

Elle constitue une incitation à apporter des changements structurels aux profils de risque de liquidité des établissements. Ces changements consistent à s'écarter des asymétries de financement à court terme pour viser un financement plus stable et à plus long terme des actifs et des activités.

$$\frac{\text{Montant de financement stable disponible à 1an}}{\text{Montant de financement stable exigé à 1an}} > 100\%$$

- Mise en parallèle du montant des ressources stables à moins et plus d'un an avec les différents profils d'actifs.
- Evaluation des ressources et des besoins de financement grâce à une pondération reflétant le caractère « stable » du financement et l'échéance de l'actif financé.
- Pondération des actifs à financer (créant un besoin de financement) :
 - 0 % et 5 % : comptes d'espèces et titres d'état ;
 - 65% et 85% : prêts hypothécaires et prêts aux particuliers ;
 - 100% : autres actifs.
- Pondération des sources de financement en fonction de leur caractère « stable » :
 - 100% pour le Tier 1 ;
 - 80%-90% pour les dépôts de la clientèle ;
 - 50% pour les emprunts non garantis.
- Instauration d'une exigence minimale à compter du 1^{er} janvier 2018.

- Couverture des risques du portefeuille de négociation

Le Comité envisage le renforcement des exigences en capital au titre des expositions logées dans le portefeuille de négociation y compris les expositions de titrisation, sources de pertes massives pendant la crise.

Afin d'accroître le capital pour couvrir ses expositions risquées, réduire la pro-cyclicité des mesures de type VAR⁸ et réduire le risque systémique, un certain nombre d'initiatives ont été prises :

- Introduction d'une charge en capital au titre de la Var stressée (calibration des facteurs de risque sur une période de stress de 12 mois).
- Meilleure prise en compte du risque de corrélation entre les institutions financières.
- Incitation à l'utilisation de chambres de compensation pour les instruments dérivés.
- Renforcement des exigences en matière de gestion du risque de contrepartie

2.1.2. Les règles prudentielles en Algérie

2.1.2.1. Le capital minimum des banques⁹

Il constitue la première caution de solvabilité de la banque et la garantie principale des déposants. En Algérie, le capital minimum est fixé à 2.500.000.000 DA pour les banques et 500.000.000 DA pour les établissements financiers.

2.1.2.2. Les exigences en fonds propres¹⁰ et taux de pondération des risques

Ces exigences sont les semblables que celles arrêtées par l'accord de Bâle de 1988, c'est-à-dire que les fonds propres doivent représenter au minimum 8 % des engagements nets. Cependant, les pondérations sont différentes et se présentent comme suit:

- 100 % pour les crédits à la clientèle, au personnel et les titres de participation et de placement autres que ceux des banques et établissements financiers ;
- 20 % pour les concours à des Etablissements de crédits installés à l'étranger ;
- 5 % pour les concours à des banques et établissements financiers installés en Algérie ;
- 0 % pour les créances sur l'Etat ou assimilées et les dépôts à la banque d'Algérie.

⁸ Value At Risk : une des méthodes de gestion du risque crédit.

⁹ Règlement de la Banque d'Algérie n° 04-01 du 04/03/2004, article 02 relatif au capital minimum des banques et établissements financiers.

¹⁰ Instruction de la BA n° 74-94 du 29/11/1994 fixant les règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers.

Chapitre 2 : La gestion réglementaire et opérationnelle du risque de trésorerie bancaire

Par engagements nets, on entend tout engagement diminué :

- Du montant des garanties reçues de l'Etat, des organismes d'assurance, des banques et des établissements financiers ;
- Des montants reçus en garantie de la clientèle sous forme de dépôts ou d'actifs financiers pouvant être liquidés sans que leur valeur soit affectée ;
- Du montant des provisions constituées pour la couverture des créances et/ou la dépréciation des titres.

En ce qui concerne les engagements de hors bilan, il est prévu de les transformer en équivalent de risque crédit suivant leurs classification. Pour cela, la réglementation prévoit quatre catégories:

A. Risque élevé (pondérée à 100%)

Cette catégorie comprend:

- L'acceptation ;
- L'ouverture de crédits irrévocables et cautionnements constituant des substituts de crédit ;
- Les garanties de crédits distribués.

B. Risque moyen (pondérée à 50%)

Fait partie de cette catégorie:

- L'engagement de payer résultant de crédits documentaires sans que les marchandises correspondantes servent de garanties ;
- Les facilités non utilisées telles que découvert et engagement de prêter dont les durées initiales sont supérieures à un an.

C. Risque modéré (pondérée à 20%)

Cette catégorie est composée de :

- Crédits documentaires accordés ou confirmés lorsque des marchandises correspondantes servent de garantie.

D. Risque faible

Cette catégorie n'est pas prise en compte dans la pondération. Elle comprend :

- Les facilités non utilisées telles que découvert et engagements de prêter, dont la durée initiale est inférieure à un an et qui peuvent être annulés sans condition à tout moment et sans préavis.

$$\text{Risques encourus} = \text{Engagements} \times \text{taux de pondération}$$

2.1.2.3. Le ratio de liquidité

La définition des liquidités et des exigibilités retenue pour le calcul du ratio de liquidité obéit à des règles strictes clairement précisées par la réglementation bancaire. Les autorités de tutelles jugeant insuffisant le ratio de liquidités concernant le mois à venir, ont ajouté des ratios prévisionnels sur l'année à venir. Construits sur le même principe, que le ratio de liquidité, ils concernent les périodes suivantes :

- Les deux mois suivant le mois à venir ;
- Le trimestre suivant les trois mois à venir ;
- Le semestre suivant le semestre à venir.

Ainsi, les banques doivent s'assurer qu'en respect au premier ratio, les liquidités des deux mois suivant le mois à venir est supérieurs ou égales aux exigibilités concernant ces deux mois. Cette norme est satisfaisante lorsque le ratio de liquidité est supérieur ou égal à 100%.c'est à dire lorsque les disponibilités remboursables à vue ou dans un délai d'un mois. Il se calcule de la manière suivante :

$$\text{Ratio de liquidité} = \frac{\text{actifs liquides à court terme}}{\text{Passifs exigibles à court terme}} \geq 100\%$$

Ce ratio a pour objectif principal d'assurer que les établissements de crédit peuvent faire face aux demandes de remboursement des déposants.

Il contraint les banques à détenir des montants nominaux d'actifs liquides qui leur permettent de faire face à leurs engagements à très court terme.

2.1.2.4. Le coefficient de fonds propres et de ressources permanentes

Ce ratio a pour objectif de fixer un rapport que les banques et établissements financiers sont tenus de respecter au titre du maintien d'un certain équilibre entre leur emplois et ressources longs en monnaie nationale¹¹.

$$\text{Coefficient} = \frac{\text{Fonds propre} + \text{Ressources permanentes} \geq 5 \text{ ans}}{\text{Les immobilisations} + \text{Emplois} \geq 5 \text{ ans}} \geq 60\%$$

2.1.2.5. Les réserves obligatoires

Cet instrument est plutôt un moyen de pilotage de la politique monétaire. Les réserves obligatoires sont le montant d'espèces ou d'actifs que doit conserver la banque auprès de la banque centrale. Plus la liquidité des établissements augmentent, plus le taux des réserves obligatoires est important.

2.1.2.6. La division des risques

Afin de diminuer le risque lié à la déconfiture des emprunteurs, la banque d'Algérie à travers l'article 02 de l'instruction n° 74-94 du 29 Novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers, a établi deux types de ratios de division des risques, l'un par client et l'autre par groupe de client :

A. Par client

Ce ratio mesure l'ensemble des engagements d'une banque avec un même emprunteur (client) qui ne doit pas dépasser 25 % de ses fonds propres nets.

$$\frac{\text{Total des engagements par client} \times 100}{\text{Fonds propres nets de la banque}} > 25\%$$

¹¹Règlement de la BA 04-04 du 19/07/2004 fixant le rapport dit "coefficient de fonds et de ressources permanentes".

B. Par groupe de client

Ce ratio mesure le niveau des fonds propre nets de la banque par rapport au total des engagements globaux des clients, dont les risques dépassent pour chacun d'eux 15 % des fonds propres nets, n'excèdent pas 10 fois ces fonds propres.

$$\frac{\text{Fonds propres nets de la banque}}{\text{Total des engagements sur clientèle de } >15\% \text{ des Fonds propre}} \leq 10 \text{ fois}$$

2.1.2.7. Classement et provisionnement des créances¹²

Pour permettre aux banques d'apprécier le niveau de provisionnement de leurs créances, la réglementation prudentielle a fixé des critères de classement des créances en fonction de degré de risque encouru :

A. Les créances courantes

Ce sont les créances qui ne présentent aucun ou peu de risque, et dont le recouvrement intégral dans les délais, paraît assuré dans les délais prévus. Ces créances doivent faire l'objet d'un approvisionnement de 1 à 3 %. Il s'agit de provisions à caractère de réserves qui feront partie des fonds propres.

B. Les créances classées

Elles sont classées en trois catégories et leurs provisions viennent en diminution de l'actif de la banque.

-Les créances à problèmes potentielles

Ce sont les créances dont le recouvrement intégral, en dépit d'un retard qui reste raisonnable (entre 03 et 06 mois), paraît encore assuré. Elles sont provisionnées à hauteur de 30%.

¹² Instruction 74-94 du 29 novembre 1994.

-Les créances très risquées

Créances dont le recouvrement paraît très incertain et le retard de paiement se situe entre six mois et un an. Elles sont provisionnées à hauteur de 50%.

-Les créances compromises

Les créances sont classées compromises lorsque la banque a épuisé toutes les voies de recours possibles pour leur recouvrement. Ces créances doivent être passées en pertes. Leur provisionnement est à hauteur de 100%.

2.1.2.8. Le niveau des engagements extérieurs

Les banques doivent limiter leurs engagements par signature au titre des opérations d'importations à un niveau ne dépassant pas quatre fois leurs fonds propres¹³.

$$\text{Position de change} = \text{devises possédées} + \text{Devises à recevoir} - \text{devises à livrer}$$

2.1.2.9. Le niveau des découverts

Les banques ne doivent consentir que des crédits causés et le découvert en compte doit être conçu comme un crédit limité et exceptionnel de trésorerie. Ce découvert doit être limité à 15 jours du chiffre d'affaires du bénéficiaire¹⁴.

¹³ Instruction n° 68-94 du 25/10/1994 de la BA fixant le niveau des engagements extérieurs.

¹⁴ Instruction 74- 94 du 29/11/1994 de la BA fixant les règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers.

Section 2 : présentation générale de l'ALM

La multiplication des risques bancaires ont rendu plus que nécessaire l'introduction d'une gestion dynamique des bilans. Cette gestion a été introduite pour la première fois aux Etats-Unis sous le nom d'« *Assets and Liabilities Management* » ou ALM, *Gestion Actif-Passif* en français.

La dynamique de cette gestion fait que le risque est recherché sous toutes ses formes à partir de l'analyse de chaque poste du bilan, tant à l'actif qu'au passif. L'objectif est de coordonner l'utilisation de l'actif et du passif dans le cadre d'une gestion des risques, notamment de taux et de liquidité, sous les contraintes imposées par la réglementation.

2.2.1. Historique de L'ALM

Apparue aux Etats-Unis au début des années 80, la Gestion Actif-Passif est aujourd'hui reconnue, dans l'ensemble des établissements financiers, comme une composante indispensable d'une gestion financière performante.

La Gestion Actif Passif est née dans la deuxième partie du siècle dernier au sein des cellules de gestion de trésorerie des banques afin d'identifier et de combler les gaps de trésorerie, créateurs de risques de refinancement et se traduisant par des risques de liquidités et des risques de taux. Elle a été développée par les chercheurs en finance qui se sont appuyés sur des mathématiques appliquées pour optimiser la gestion de ces écarts de trésorerie dans le but de préserver le surplus représentant la richesse de l'actionnaire.

La Gestion Actif Passif est une démarche pragmatique qui a tenté de répondre avec des outils limités aux besoins d'un monde financier de plus en plus complexe ; inexistante après la seconde guerre mondiale, elle s'est développée au gré des mutations qui ont façonné le système bancaire mondial. En effet, dans les années 70, la croissance des volumes de crédits, la déréglementation et l'ouverture des marchés, la volatilité croissante des taux d'intérêts et de change, l'apparition de nouveaux produits financiers ont conjointement favorisé l'émergence de ce qui est désormais la clef de voûte de la gestion bancaire.

2.2.2. Définition et Objectifs de L'ALM

La gestion actif-passif n'a pas de définition précise. Pour DUBERNET.M *"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 contribuant à définir les objectifs de niveau et de rentabilité de ceux-ci. C'est donc la gestion de l'équilibre global du bilan"*¹⁵.

ERRERA.J.M et JIMENEZ.C¹⁶, par exemple, la considèrent comme *"une démarche qui, de manière générale, 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"*.

C'est, en d'autres termes, une gestion qui consiste à optimiser le couple *risque-rentabilité*, c'est-à-dire les deux dimensions essentielles de toute décision financière. En effet :

- chaque banque possède une fonction d'utilité qui reflète ses préférences en matière de rentabilité et de risque ;
- chaque combinaison d'actifs et de passifs engendre un certain niveau de rentabilité et de risque ;
- parmi ces combinaisons, la banque choisit celle qui correspond à ses préférences.

2.2.3. Les facteurs liés à l'origine de l'ALM

Ils peuvent être résumés en quatre éléments principaux qui sont les suivants:

2.2.3.1. La complexité et la diversité accrue des métiers bancaires

Les risques qu'engendre l'activité bancaire ne peuvent être évalués par des outils simples, et l'interdépendance entre les activités notamment celles d'intermédiation et de marché.

2.2.3.2. La montée des risques bancaires

La survenance des risques de perte (risque de crédit et risque de prix) a constitué l'une des causes majeures de la dégradation de la rentabilité des banques.

¹⁵ DUBERNET M., Gestion Actif-Passif et tarification des services bancaires, Economica, Paris, 2000. p 291.

¹⁶ ERRERA J-M. et JIMENEZ C., Pilotage bancaire et contrôle interne, édition ESKA, Paris, 1999, page 95.

2.2.3.3. L'intensification de la concurrence

Les établissements bancaires doivent mettre en place une gestion efficace qui permet de réaliser une rentabilité maximale tout en sauvegardant leur part de marché par la maîtrise des coûts.

2.2.3.4. L'instauration de la réglementation prudentielle

Les exigences en termes de fonds propres et de liquidité permettent de garantir la solvabilité des établissements bancaires.¹⁷

2.2.4. Champ d'intervention de la gestion actif-passif

Centrée sur la composition du bilan et du hors bilan, la gestion actif-passif recouvre plusieurs fonctions :

- **La gestion prévisionnelle des grands équilibres du bilan**

Elle consiste à gérer le fonds de roulement (fonds propres et endettement à terme – actifs immobilisés), les besoins d'exploitation (emplois clientèle – ressources clientèle) et les besoins de trésorerie (besoins d'exploitation – fonds de roulement).

- **La gestion prévisionnelle des risques financiers**

Cette fonction a pour but de gérer les risques de taux d'intérêt, de change et de liquidité sur le portefeuille commercial, ainsi que le risque de contrepartie, lorsque celui-ci concerne des contreparties bancaires. Son axe principal passe par l'inventaire, l'évaluation et la consolidation des risques financiers qui sont gérés en fonction du degré de risque auquel la banque souhaite s'exposer.

- **L'évaluation des options cachées**

Elle consiste à évaluer les risques non apparents au bilan. On peut citer notamment le droit à des prêts dans le cadre de l'épargne-logement et les possibilités de remboursement anticipé pour le détenteur d'un crédit immobilier.

¹⁷ DUBERNET M., Gestion Actif-Passif et tarification des services bancaires, Economica, Paris, 2000. p 291.

¹⁷ ERRERA J-M. et JIMENEZ C., Pilotage bancaire et contrôle interne, édition ESKA, Paris, 1999, page 95.

- **La gestion prévisionnelle des ratios financiers**

Cette fonction appartient aussi au domaine de la gestion actif-passif puisque les différents ratios (de liquidité, solvabilité, etc.) sont issus du bilan et du hors bilan.

- **La tarification de la production nouvelle**

Tant externe (clientèle) qu'interne, cette fonction contribue à la tarification des opérations et notamment à la détermination des conditions à appliquer à la production nouvelle compte tenu des contraintes réglementaires, de la rémunération des fonds propres ainsi que des coûts des ressources, de gestion et de couverture du risque bancaire.

Elle amène à distinguer les prix extérieurs (appliqués aux clients) et les prix internes (servant au partage de la marge interne, par exemple, l'entité qui s'occupe de la collecte des dépôts et celle qui s'occupe de l'octroi des crédits).

- **des fonds propres**

Cette fonction veille à ce que les différentes activités bancaires se voient allouer des fonds propres compatibles avec les risques qu'elles engendrent et la rentabilité qu'elles dégagent. Elle donne ainsi de la cohérence à la compatibilité du couple rentabilité-risque.

2.2.5. Missions du gestionnaire Actif-Passif

Entre stratégie financière et politique commerciale, le gestionnaire actif-passif a une fonction très dynamique et plus diversifiée. Pour bien conseiller la direction générale dans une gestion combinée des actifs et des passifs de son bilan, il lui faut :

- **Réunir et organiser les informations les plus fiables**

Sélectionner les indicateurs, mettre en place les circuits informatiques, croiser et valider les éléments issus de la trésorerie, du back-office marchés, du contrôle de gestion ou de la comptabilité ;

- **Concevoir des instruments de suivi et d'analyse adaptés**

Elaborer des tableaux de bord pour évaluer la structure du bilan et les risques financiers, mesurer la sensibilité et l'exposition aux risques de taux et de liquidité, modéliser différents impacts économiques, prévoir les échéances majeures ainsi que les incidences d'activités commerciales nouvelles ;

- **Proposer des opérations et des montages financiers pertinents en fonction des particularités ou des opportunités repérées**

Couvrir les risques, rechercher les meilleurs différentiels de taux, ajuster les échéances des positions, optimiser les opérations sur fonds propres ;

- **Aider aux décisions stratégiques ou commerciales**

Sur le prix des services, le taux des produits ou le suivi des effets de certaines prises de position.

2.2.6. La démarche de l'ALM

On distingue deux démarches dans la gestion actif-passif, qui sont les suivantes :

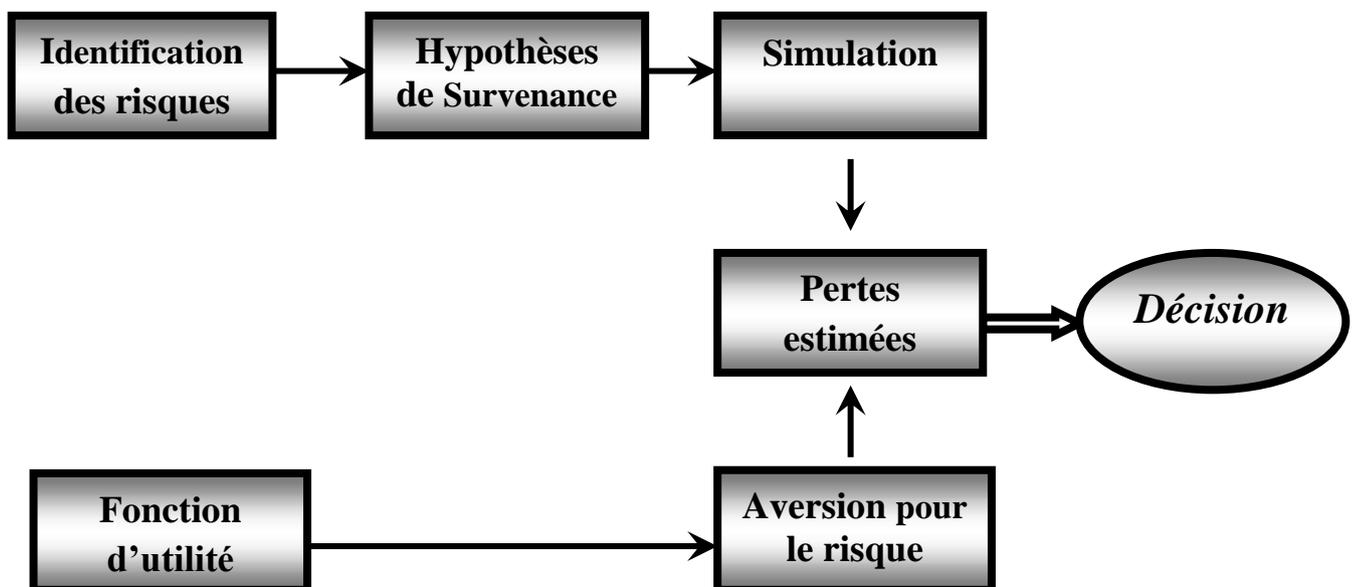
2.2.6.1. La démarche globale

Puisque les décisions destinées à atteindre la structure optimale concernent le bilan et le hors-bilan, la GAP suit une démarche globale. Elle ne doit pas être confondue avec la gestion de trésorerie qui gère pour compte propre ou pour compte de tiers des positions de liquidité, taux ou change, mais doit être une structure autonome des relations étroites avec les différentes structures de la banque.

2.2.6.2. La démarche prévisionnelle

La GAP s'inscrit dans une démarche prévisionnelle qui peut être figurée ainsi :

Figure n° 01: La GAP : une démarche prévisionnelle



Source : De Coussergues. S, Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie, Dunod, Paris, 2002, p 184.

Etape 1 : L'identification et la mesure des risques

La mesure de l'exposition de la banque aux différents risques s'effectue à partir des expositions de liquidité, de taux et de change.

Cette mesure s'applique à un horizon temporel qui couvre au minimum trois mois et qui peut atteindre jusqu'à un an.

Etape 2 : Les prévisions de taux d'intérêt et de change

Plusieurs hypothèses surviennent 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.

Etape 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, l'organe délibérant peut juger si le montant des risques assumés est acceptable compte tenu des préférences manifestées par les actionnaires.

Etape 4 : Les décisions

Il s'agit de choisir parmi les différentes simulations la plus réaliste mais aussi celle qui engendrera une rentabilité maximale pour un niveau de risque donné. Au regard des options stratégiques de la banque pour que les décisions puissent être suivies d'effet.

La gestion actif-passif est un outil d'orientation des décisions. Elle permet d'optimiser la rentabilité des fonds propres sans mettre l'existence de la banque ou l'équilibre général des systèmes financiers en danger.

Après avoir présenté la GAP, nous passons à sa contribution dans la gestion du risque de liquidité bancaire.

Section 3 : Identification et mesure du risque de liquidité en ALM

La mesure du risque de liquidité se fait par différentes techniques, la plus importante étant celle des impasses. Celle-ci sert à évaluer les besoins de liquidité futurs ou, au contraire, les excédents de liquidité à venir. Quant aux autres techniques, elles viennent compléter et améliorer l'information fournie par la première à travers des indicateurs comme l'indice de transformation et le surplus de base.

Avant de mesurer le risque de liquidité, le gestionnaire commence l'identification de ce dernier.

2.3.1. Identification du risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque, à un moment donné de ne pas pouvoir faire face au passif exigible avec l'actif disponible et réalisable. Donc, on peut distinguer deux principaux types de risque de liquidité :

2.3.1.1. Le risque de financement

C'est le risque que les fonds ne soient pas disponibles pour faire face aux obligations financières à temps. Ce risque peut être réparti en deux catégories :

- **Les risques opérationnels**

Ce sont les expositions résultant des activités quotidiennes de financement et de trading. Ils sont liés à trois facteurs :

La transformation, qui est due au financement d'actifs à long terme par des passifs à court terme, résultant du rôle d'intermédiation des banques ;

Les concentrations, dues à la dépendance de la banque à des sources de fonds, risquant de disparaître en cas de crise et causant des préjudices à la situation de liquidité de la banque;

Les flux de hors bilan, se sont des engagements de financement potentiels qui peuvent se traduire par une demande substantielle de liquidité.

- Les risques contingents

Ils ont deux origines principales. Soit, pour des raisons politiques ou économiques, les marchés de capitaux ne fonctionnent pas dans des conditions normales et aucun nouveau financement n'est disponible (crise systémique) ; soit la banque réalise des pertes et sa capacité de remboursement est mise en cause par le marché, ce qui provoque une crise de confiance à son égard (crise spécifique).

2.3.1.2. Le risque de négociation

C'est le risque que les actifs ne puissent pas être facilement liquidés. Cela intervient lorsque les emplois sont cristallisés dans le bilan par le non-remboursement des crédits suite à la défaillance d'un client ou à une crise de secteur ou par la détérioration de la qualité d'un titre ou une crise de marchés secondaires pouvant entraîner une baisse des cours des actifs négociables détenus par la banque, tarissant ainsi une source majeure de liquidité.

2.3.2. Mesure du risque de liquidité

Il existe plusieurs techniques pour mesurer l'exposition au risque de liquidité, la première d'entre elles 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.

2.3.2.1. Le profil d'échéances

« 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 »¹⁸. Le profil d'échéances indique, à un moment donné, la position de liquidité de la banque et il fait apparaître la discordance des échéances. Les impasses correspondantes sont mesurées soit sous l'hypothèse de « fonte de bilan », c'est-à-dire à l'exclusion de tout encours nouveau, soit sous une hypothèse de « productions nouvelles » incorporant les encours futurs nouveaux estimés. Un tel profil peut être construit par devise ou toutes devises confondues.

¹⁸ DARMON.J. Stratégie bancaire et gestion de bilan, ECONOMICA, Paris, 1998. Page 113.

Tableau n°01 : Illustration du profil d'échéances simplifié

Ce tableau présente un profil d'échéances simplifié (en millions d'€) :

Classe d'échéances	Actifs	Passif
A vue-7 jours	240	210
De 7 jours à 1 mois	320	250
De 1 mois à 3 mois	430	270
De 3 mois à 6 mois	290	210
De 6 mois à 1 an	100	120
De 1 an à 3 ans	50	170
Plus de 3 ans	70	270

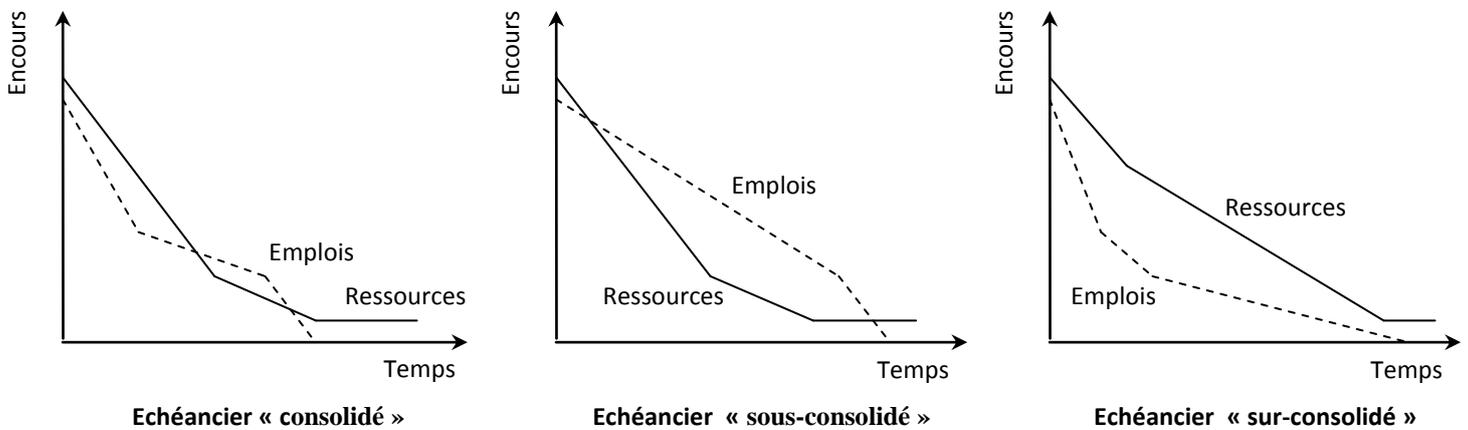
Source : De Coussergues.S, « La banque : structure, gestion et marché », Éd Dalloz, 1995, page 123.

Les classes d'échéances sont plus ou moins fines, et ce en fonction du terme des actifs et des passifs. Pour les échéances rapprochées, les classes couvrent des périodes de faibles amplitudes (jours, semaines...); pour les échéances plus lointaines, les classes couvrent des périodes plus longues. En effet, il est nécessaire de connaître très précisément les passifs et les actifs arrivant à échéance dans les prochains jours, car c'est le risque de liquidité immédiate qui est mesuré, alors qu'une telle précision n'est plus de mise pour les échéances à 6 mois, un an.

Le profil d'échéance représente les décalages entre les échéanciers des emplois et des ressources. L'ampleur des décalages, sur toute la période couverte par le profil d'impasses donné sur cette période, une image synthétique de la situation globale de liquidité du bilan, c'est à dire de son degré de consolidation. Divers cas de figure sont possibles:

- Le bilan est « **sur-consolidé** » si les actifs s'amortissent plus rapidement que les passifs. Un excédent de ressources dégagé avec l'écoulement du temps est disponible pour le financement des nouveaux emplois.
- Le bilan est « **sous-consolidé** » si les actifs s'amortissent plus lentement que les ressources. 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 les passifs s'amortissent au même rythme.

Figure n°02 : La consolidation du bilan



Source : Bessis. J, Gestion des risques et gestion actif-passif des banques, Dalloz, 1995, p103.

Les échéanciers des actifs et des passifs doivent être évalués avec la plus grande exactitude possible. Ce qui n'est pas aisé pour certains éléments du bilan. Des hypothèses et/ ou des conventions sont nécessaires pour classer ces éléments dans le profil d'échéances :

1. Les actifs et les passifs sans stipulation de terme

Il s'agit par exemple des dépôts à vue et des fonds propres.

Les dépôts à vue n'ont pas d'échéance par définition et leur montant peut varier dans les deux sens et sans délais. Ils devraient donc figurer dans la classe d'échéances la plus rapprochée puisque leur remboursement peut survenir à tout moment. Néanmoins l'expérience montre qu'une fraction importante de ces dépôts est particulièrement stable, étant répartis entre un grand nombre de déposants.

Les fonds propres réglementaires composés des actions et de la dette subordonnée sont considérés comme des ressources à échéance infinie. Ils sont assujettis à la contrainte réglementaire, ce qui crée des besoins de capitaux supplémentaires si le bilan est en croissance.

2. Les actifs et passifs à échéance contractuelle différente de leur échéance réelle

Certains crédits tels que les découverts accordés aux entreprises ont une échéance à court terme, mais ils sont régulièrement renouvelés et correspondent en fait à des crédits à moyen terme.

Chapitre 2 : La gestion réglementaire et opérationnelle du risque de trésorerie bancaire

Certaines opérations interbancaires au jour le jour sont renouvelées quotidiennement. D'autres crédits comportent des clauses de remboursement anticipé qui peuvent modifier leurs échéances. C'est donc l'expérience acquise par la banque dans ce domaine qui lui permettra d'affecter ces éléments aux classes d'échéances les plus appropriées.

3. Les lignes du hors-bilan

Il s'agit des lignes confirmées, des opérations à terme de change ou sur instruments financiers (options, swap...). Les engagements de hors bilan sont subordonnés à la survenance d'un événement futur et souvent incertain. Il est néanmoins nécessaire d'estimer le flux découlant de ces opérations sur la base des constatations passées.

Le profil d'échéances permet au gestionnaire de bilan de mesurer l'ampleur des décalages entre les échéanciers des emplois et des ressources ; et présentant un caractère instantané, il doit être mis à jour régulièrement.

2.3.2.2. Les impasses en liquidité ou les gaps de liquidité

L'impasse de liquidité mesure les décalages prévisibles, aux différentes dates futures, entre l'ensemble des emplois et des ressources. Les impasses peuvent être calculées en flux ou en stock.

A. L'impasse en flux

Les impasses en flux sont les différences entre la variation de l'actif (les entrées de fonds) et la variation du passif (les sorties de fonds) pendant une période donnée. Elles déterminent le besoin ou l'excédent de financement nouveau de la période par le calcul des maturités des flux à venir.

$$\text{Impasse en flux} = \text{Entrée de fonds} - \text{Sortie de fonds}$$

Les entrées de fonds correspondent aux remboursements de crédit et les sorties de fonds aux remboursements de prêt.

B. L'impasse en stock

Les impasses en stocks sont les différences entre les encours du passif et de l'actif à une date donnée. Elles déterminent le besoin total de liquidité cumulé à une date donnée.

$$\text{Impasse en stock} = \text{Encours des passifs} - \text{Encours des actifs}$$

Suivant qu'elle est positive ou négative, l'impasse en stock mesure l'excédent ou le besoin total de financement jusqu'à la date considérée.

2.3.3. Les indicateurs synthétiques de transformation

L'ampleur de la transformation opérée par la banque peut être mesurée par des indicateurs dits synthétiques. Il s'agit principalement de l'indice de transformation et du surplus de base.

A. L'indice de transformation (la méthode des nombres)

L'indice de transformation mesure la discordance des échéances et donne ainsi une indication du risque de transformation encouru par la banque.

Pour calculer l'indice de transformation, il faut au préalable, multiplier chaque actif et passif par un coefficient de pondération correspondant à la durée moyenne des engagements et dettes au sein de chaque classe d'échéances, en utilisant la méthode des nombres.

L'indice de transformation est obtenu alors en effectuant le rapport :

$$\text{Indice de transformation} = \frac{\sum \text{des passifs pondérés}}{\sum \text{des actifs pondérés}}$$

- si ce ratio est inférieur à 1, tel qu'on vient de le calculer, cela signifie que la banque ne transforme pas puisqu'elle a davantage de ressources pondérées que d'emplois pondérés;
- un indice de liquidité égal à 1, indique que les actifs et les passifs concordent ;

- **plus le ratio est élevé**, plus la banque transforme des ressources à court terme en emplois à long terme.

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.

B. Le surplus de base

Le surplus de base mesure le coussin de liquidité fourni par les actifs liquides pour couvrir les besoins de financement. Le surplus de base est obtenu en retranchant le passif exigible des actifs liquides.

Par actif liquide, on entend tous les actifs ayant une échéance très proche ou pouvant être transformés en cash sans générer des moins values intolérables. On peut citer comme exemple : les encaisses, le solde du compte Banque Centrale, les titres d'Etat, les excédents de réserve.

$$\textit{Surplus de base} = \textit{Actif liquide} - \textit{Passif exigible}$$

Le passif exigible comprend les dettes à très court terme, telles que : les emprunts à 24 heures, les mises en pension, les emprunts à la Banque Centrale et les dépôts à échéance dans moins d'un mois.

Deux cas de figure sont possibles :

- **Un surplus de base positif**

Cela signifie qu'une partie des actifs liquides est financée par des ressources à plus long terme. La banque dispose donc d'un surplus de liquidité.

- **Un surplus de base négatif**

Signifie que la banque finance une partie de ses actifs à terme par des passifs exigibles.

Le surplus de base est un instrument de gestion de liquidité quotidienne. Selon la taille de la banque et selon son appréhension des problèmes de liquidité, il est maintenu à un minimum positif. Un surplus positif permet à la banque de faire face aux variations de liquidité quotidienne.

2.3.4. Les problèmes spécifiques de construction des impasses : le traitement des postes sans échéances

Le calcul des impasses pose un certain nombre de problèmes pratiques concernant le traitement de certains postes. La construction de l'impassé suppose que tous les actifs et passifs ont une maturité bien connue. Certes la plupart des encours ont une échéance contractuelle mais il reste que certains d'entre eux sont sans échéance, et d'autres ont une échéance incertaine. Dans de tels cas, il convient d'adopter des conventions, émettre des hypothèses, ou baser le choix des maturités sur des analyses statistiques. Il s'agit notamment des *dépôts à vue*, des *comptes d'épargne*, des *engagements de hors bilan*, des *encours à échéance incertaine (découverts...)*, des *fonds propres* et des *flux d'intérêts*.

2.3.4.1. Les ressources à vue

Les ressources à vue tels les comptes chèques, les comptes courants, les comptes sur livrets, les plans d'épargne logement, sont des comptes sans stipulation de terme et leur traitement est un problème récurrent en gestion ALM, en raison d'un manque de consensus sur ce sujet. Il existe en gros deux conceptions :

- **Une vision « prudente »** qui met l'accent sur l'absence de maturité contractuelle de ces comptes et qui les rend intrinsèquement volatils. Immédiatement exigibles, il serait imprudent de les considérer comme des ressources longues. On pourrait donc considérer a priori que leur échéance est immédiate.

- **Une vision « réaliste »** qui prend pour argument la loi des grands nombres¹⁹ pour dire que, une fois les comptes individuels agrégés, l'encours global des DAV et des autres comptes à vue fait preuve d'une grande stabilité, ce qui permet de considérer ces ressources comme longues.

⁹Voir annexe n°01.

2.3.4.2. Les encours à échéance incertaine

Certains crédits comme les découverts ont une maturité courte mais, étant régulièrement renouvelés. D'autres crédits, et bien qu'ils aient une échéance contractuelle, comportent des clauses de remboursement anticipé, ce qui rend leur échéance effective incertaine. L'exemple typique est celui des crédits immobiliers.

2.3.4.3. Les engagements hors bilan

Les engagements conditionnels, à l'exemple des lettres de crédit et des garanties financières, représentent des sorties de trésorerie potentiellement importantes, et ce dans la limite des plafonds d'autorisation pour chaque contrepartie. Les engagements donnés sont contractuels, mais les tirages s'effectuent sur l'initiative du débiteur, ce qui pose problème quant à la date et le montant des utilisations. La banque peut être en mesure de déterminer un niveau «normal» de sorties à partir d'estimations sur la base des constatations passées, et voir ensuite dans quelle proportion ces flux pourraient augmenter en période de tension.

2.3.4.4. Les fonds propres

Les fonds propres sont supposés rester indéfiniment dans le bilan et n'ont donc pas de maturité définie. Ils soulèvent une autre complication, relative à l'estimation de leur montant. En effet, les fonds propres de la banque sont assujettis à la réglementation prudentielle, ce qui crée des besoins en capitaux supplémentaires si le bilan est en croissance. Il est donc nécessaire de prévoir ces besoins et de faire varier les fonds propres en conséquence.

2.3.4.5. Les flux d'intérêt

Les intérêts posent une difficulté technique de calcul des montants et de positionnement dans le temps des flux de liquidité correspondants. En effet, l'équilibrage du bilan suppose que les flux d'intérêts et les résultats mis en réserve soient anticipés. Le problème est que les intérêts courus ne coïncident pas avec les encaissements ou les décaissements.

2.3.4.6. L'incorporation des productions nouvelles

Le profil d'échéances peut être déterminé soit dans l'hypothèse de « cessation d'activité », c'est-à-dire à l'exclusion de tout encours ou emprunt nouveaux, soit dans une hypothèse tenant compte des productions nouvelles estimées. Le profil d'échéances obtenu en incorporant les productions nouvelles (appelé échéancier dynamique) diffère de celui traité dans l'hypothèse de fonte de bilan (échéancier statique).

En effet, la projection des productions nouvelles est nécessaire pour évaluer la totalité des besoins de liquidité prévisionnels. Cependant, il serait souhaitable de ne pas les intégrer dès le départ dans les impasses car les encours et les emprunts nouveaux sont incertains (prévisions) alors que ceux existants sont plus exacts.

Les projections globales (encours existants et productions nouvelles) sont réalisées dans des buts de simulation.

Conclusion

En conclusion, identifier et mesurer le risque de liquidité compte parmi les activités essentielles des banques commerciales. En effet, en garantissant sa capacité à s'acquitter de ses engagements à temps, la banque pourrait diminuer la probabilité d'apparition d'une situation défavorable.

La mesure du risque de liquidité consiste à mettre en évidence, les décalages entre les ressources et les emplois. Cela revient à affecter les actifs et les passifs dans des classes d'échéances selon leur durée restant à courir et d'en déduire les impasses en flux et en stock.

L'indice de liquidité et le surplus de base constituent des indicateurs synthétiques de transformation, mais aussi des instruments de gestion dans la mesure où la banque fixe des valeurs à ces indicateurs comme objectif de gestion.

Cependant, l'impasse en liquidité ne règle pas la question du risque de taux. En effet, les remplacements ou refinancements futurs se font à des taux de marché incertains et inconnus aujourd'hui et donc les résultats futurs de la banque sont sensibles aux fluctuations de taux.

Chapitre 3 : Le risque de liquidité dans la pratique bancaire Algérienne

Chapitre 3 : Le risque de liquidité dans la pratique bancaire Algérienne**Introduction**

La gestion quotidienne de la trésorerie d'une banque consiste à équilibrer ses encaisses. Le risque de liquidité réside, donc, dans le fait que le manager ne gère pas d'une façon rationnelle les retraits et versements, les dépôts et crédits, qui veut dire d'une façon globale, les décaissements et les encaissements de son agence.

Mais, il se trouve, des fois, que ces décaissements et encaissements sont aléatoires et imprévisibles, c'est-à-dire, ils n'ont ni de montant ni d'échéance fixes, tel que les périodes de fêtes, les jours fériés et les vacances où les clients ne remplissent que des bulletins de retraits. Dans ce cas, le manager doit faire attention et doit faire ses calculs avant de supporter le risque.

En effet, notre but ici est de présenter le risque de liquidité d'une façon globale, selon la loi, ensuite, nous allons passer à notre organisme d'accueil (l'agence société générale de Tizi-Ouzou 00851) pour présenter le mode de gestion de ses encaisses.

Pour ce faire, ce chapitre sera réparti en trois sections de la manière suivante : Dans une première section, nous présenterons le risque de liquidité en Algérie, sa définition et les autorités qui supervisent ce risque selon la réglementation Algérienne ainsi que l'impact des nouvelles modernisations du secteur bancaire tel que les moyens de paiement et le marketing bancaire sur le risque de liquidité ou de trésorerie bancaire. La deuxième section est consacrée pour la présentation de l'organisme d'accueil, son historique, son évolution ainsi que ses activités. La troisième section, quant à elle, sera réservée à la technique de traitement des opérations de caisses à la SGA de Tizi-Ouzou.

Section 1 : Le risque de liquidité en Algérie

Le secteur bancaire est le secteur le plus sensible dans l'économie. La spécificité et la difficulté de ses opérations surtout en matière de liquidité oblige les autorités à mettre des règles rigoureuses à l'égard des banques et désigner des autorités spécialisées chargées de contrôle et de surveillance, car la liquidité constitue la souveraineté de ce secteur.

3.1.1. La définition du risque de liquidité

Le Règlement n°11-04 du 21 Joumada Ethania 1432 correspondant au 24 mai 2011 portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité, définit ce dernier comme : « *le risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements, ou de ne pas pouvoir dénouer, ou compenser, une position, en raison de la situation du marché, dans un délai déterminé et à un coût raisonnable* » (article 1).

De ce fait Les banques et les établissements financiers doivent (article 2) :

- Disposer effectivement et à tout moment de liquidités suffisantes pour répondre à leurs engagements, à mesure de leur exigibilité, au moyen d'un stock d'actifs liquides ;
- Veiller à assurer une diversification suffisante de leurs sources de financement par montant, par maturité et par contrepartie ;
- Tester régulièrement les possibilités d'emprunt dont ils disposent auprès de leurs contreparties, tant en condition normale qu'en situation de crise.

3.1.2. Les autorités de contrôle de la liquidité et de la rentabilité des banques

Les banques centrales et les autorités publiques interviennent dans la gestion du risque de liquidité du système bancaire. Cette intervention s'articule autour de deux axes ; la recherche d'une certaine neutralité et la maîtrise du risque systémique.

L'idée de la neutralité est celle de ne pas rechercher à diaboliser le risque de liquidité auprès des banques commerciales. De plus, dans la notion de maîtrise du risque systémique il y a celle de ne pas tomber pour autant dans la sur-régulation du risque de liquidité. Ainsi, la banque centrale joue sur une ligne pour intervenir de la plus intelligente concernant le risque de liquidité.

3.1.2.1. La banque d'Algérie¹

La Banque Centrale détermine toutes les normes que chaque banque doit respecter en permanence, notamment celles concernant :

- Les ratios entre les fonds propres et les engagements ;
- Les ratios de liquidité ;
- Les ratios entre les fonds propres et les concours à chaque débiteur ;
- Les ratios entre les dépôts et les placements ;
- L'usage des fonds propres ;
- Les placements de la trésorerie ;
- Les risques en totalité.

En général, les banques centrales disposent de différents moyens pour répondre à un problème de liquidité au sein du système bancaires.

Le premier moyen est une supervision ex-ante du comportement des banques commerciale. L'objectif est alors de surveiller la qualité des procédures mises en places en interne par la banque commerciale pour gérer son risque de liquidité et également de vérifier que les actionnaires ou contreparties de la banque sont bien informées autant que possible. Ceci est justifié par le risque systématique que peut représenter une crise de liquidité et par la protection nécessaire des actionnaires et contrepartie de la banque.

Un autre moyen est une action ex-poste, suite à l'irruption d'une crise de liquidité dans le système bancaire. Dans ce cas-là les banques centrales jouent un rôle de prêteur du dernier ressort.

3.1.2.2. La commission bancaire²

La commission bancaire est chargée du contrôle du respect par les banques et les établissements financiers des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables et de sanctionner les manquements constatés.

¹Loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, article 92.

²Loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, article 143.

Elle examine leurs conditions d'exploitation et veille à la qualité de leurs situations financières. Aussi, elle veille au respect des règles de bonne conduite de la profession.

3.1.2.3. Les commissaires aux comptes³

Chaque banque et chaque établissement financier doit désigner deux (02) commissaires aux comptes au moins. Les succursales en Algérie des entreprises étrangères doivent aussi satisfaire à cette obligation. Ils sont chargés de l'audit et du contrôle de toutes les opérations effectuées par la banque.

3.1.2.4. L'inspection générale

A coté des commissaires aux comptes, on trouve aussi l'inspection générale qui est une structure domiciliée dans chaque banque. Elle est chargée de contrôler et veiller au bon fonctionnement des banques et des établissements financiers.

3.1.2.5. Les centrales des risques et des impayés

Les centrales d'information, principalement la centrale des risques et la centrale des impayés, ont été mises en place par la Banque d'Algérie, à partir du milieu des années 1990, en application de la loi n° 90-10 relative à la monnaie et au crédit. Le dispositif légal a été renforcé par l'article 98 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit.

Les centrales des risques, des bilans et des impayés gérées par la Banque d'Algérie constituent autant de bases de données au service des banques et établissements financiers. La fiabilité, l'intégrité et la disponibilité des informations communiquées par les banques et les établissements financiers aux centrales sont des conditions essentielles pour que ces centrales puissent aider ces déclarants à mieux connaître leur clientèle et mieux évaluer leurs risques de crédit et notamment le risque de liquidité.

³ Loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, article 162.

3.1.3. Modernisation de l'infrastructure des banques algériennes et sa relation avec le risque de liquidité bancaire⁴

Le système de paiement algérien avant les années 2000 était en état de sous-développement, sa situation s'est caractérisée par les traits suivants :

- La prépondérance de la monnaie fiduciaire comme instrument de paiement ;
- Un faible taux de bancarisation de la population ;
- Un nombre important de chèques impayés ;
- Un long délai d'encaissement des chèques ;
- Un faible usage des effets de commerce et des instruments de paiement électroniques (carte de retrait); Cette situation constitue une contrainte majeure pour la modernisation des banques.

A partir des années 2000, une refonte du système de paiement a été engagée, mais qui n'a pu se concrétiser qu'à partir de 2006, à la suite de l'aboutissement du projet piloté par le Ministère des Finances en concertation avec toutes les banques et organismes interbancaires concernés de la place, et surtout suite aux recommandations du Comité des systèmes de paiement et de règlement de la Banque des Règlements Internationaux concernant la mise en production de deux nouveaux systèmes de paiement interbancaires modernes, efficaces et transparents.

Il s'agit d'abord du système de règlements bruts en temps réel de gros montants et paiements urgents appelé système ARTS (Algeria Real Time Settlements) et de la télé-compensation des paiements de masse, dénommée système ATCI (Algérie Télé-Compensation Interbancaire) :

⁴ Banque d'Algérie, rapport d'activité 2010, évolution économique et monétaire en Algérie.

3.1.3.1. Le système de règlements bruts en temps réel de gros montants et paiements urgents ARTS

La mise en exploitation du système de règlements bruts en temps réel de gros montants et paiements urgents (système ARTS) en février 2006 et sa montée en cadence progressive, ont eu un impact considérable sur la gestion de la trésorerie des banques, qui effectuent tous les paiements interbancaires par virement d'un montant supérieur ou égal à 1 million de dinar et des paiements urgents via ce système. Ces paiements bancaires concernent aussi bien les virements pour leur propre compte que les virements pour le compte de leur client.

Le pilotage du système ARTS est assuré par un personnel dédié de la Banque d'Algérie (opérateurs, surveillants, administrateurs du système).

Au cours de l'année 2010, le système ARTS a enregistré 211561 opérations de règlement comptabilisées sur les livres de la Banque d'Algérie (205736 en 2009), pour un montant total de 587475 milliards de dinars (649740 milliards de dinars en 2009), soit une moyenne mensuelle de 17630 opérations pour un montant moyen de 48956 milliards de dinars; le système ayant été ouvert en 2010 pendant 254 jours. Comparativement à l'année 2009, ce système a connu une progression dans le nombre de paiements à concurrence de 2,8%, même s'il a enregistré une baisse de 9,6% en valeur. La volumétrie journalière moyenne a été de 833 transactions pour une valeur moyenne de 2313 milliards de dinars contre 813 transactions pour un montant moyen journalier de 2568 milliards de dinars en 2009.

Donc à travers ces statistiques on constate que ce nouveau moyen de paiement a favorisé la bonne conduite des opérations de caisses ce qui à augmenter la liquidité des banques.

3.1.3.2. Le système de la télé-compensation des paiements de masse ATCI (Algérie Télé-Compensation Interbancaire)

La télé-compensation a été lancée le 16 Mai 2006 par la télé compensation du chèque sur tout le territoire national et s'est poursuivie par l'intégration graduelle au nouveau système de télé-compensation de tous les autres instruments de paiement entre Août 2006 et Avril 2007: les virements, les opérations monétiques, les effets de commerce, les prélèvements, opérations sur carte.

Le système ATCI est géré par le Centre de Pré-compensation Interbancaire (CPI), société par actions, filiale de la Banque d'Algérie dont le capital a été ouvert aux banques.

Le système fonctionne sur la base de la compensation multilatérale des ordres de paiement et dont les soldes nets sont déversés pour règlement différé dans le système ARTS à une heure prédéfinie dans le système.

Le nombre d'opérations traitées est en progression constante pour tous les instruments de paiement et leurs rejets sont en régression, ce qui dénote une bonne maîtrise du système de télé-compensation par la place.

La modernisation qui s'est ainsi opérée couvre l'ensemble des instruments de paiement, des organismes et des procédures ainsi que les systèmes d'information et de communication utilisés pour donner des instructions, transmettre les informations sur les paiements et procéder à leur règlement.

L'évolution, en volumétrie et en valeurs, enregistrée en 2010 est appréciable. Au cours de cette année, le système ATCI a enregistré 13,818 millions d'opérations de paiement contre 11,139 millions d'opérations de paiement en 2009 et 9,320 millions d'opérations en 2008, pour un montant total de 8 878,137 milliards de dinars contre 8 534,729 milliards de dinars en 2009 et 7 188,255 milliards de dinars en 2008, soit un accroissement en volume de 24 % et de 4 % en valeur. Le système a traité en moyenne mensuelle 1,152 million d'opérations contre 0,928 million d'opérations en 2009 pour un montant mensuel moyen de 739,844 milliards de dinars contre 711,227 milliards de dinars en 2009.

Donc la modernisation des systèmes de paiement permet la rapidité, la transparence et l'assurance des opérations de banque, notamment celles de trésorerie et permet aussi une bonne gestion de celles-ci ce qui réduit leurs risque. Cette modernisation a permet aussi la facilité des opérations inter-banques, et entre les banques et la banque d'Algérie et le marché monétaire.

En dernière instance, cette modernisation permet notamment :

- D'accélérer le processus de paiement ;
- D'assurer la traçabilité des transactions et leur transparence,
- De réduire le risque et l'incertitude liés aux paiements scripturaux,
- De se conformer aux normes internationales en usage, notamment celles édictées par la Banque des Règlements internationaux (BRI).

3.1.4. La politique de marketing dans la gestion bancaire

Pour gérer le risque des retraits massifs qui occupe en grande partie les petits déposants les plus informés sur les états financiers de leur banque, les établissements de crédit adoptent une politique de marketing bancaire.

Dans ce sens la politique de marketing d'un établissement de crédit résulte de la combinaison de quatre éléments : le produit, le prix, la commercialisation et le plus important la communication dans le but de satisfaire les besoins de sa clientèle.

Donc la politique de communication recouvre toutes les actions d'une entreprise pour se faire connaître et apprécier ses produits afin que ces derniers, fournissent à sa clientèle une information claire et précise, et ce, soit par une approche globale et par une extension des moyens mis en œuvre.

En effet, la communication interne est tournée vers le personnel et vise à assurer une bonne circulation de l'information au sein de la banque. Cette action affecte l'établissement de crédit, ses salariés ou son environnement et elle doit porter sur la stratégie de développement, ainsi que la communication externe traite des relations de la banque avec les tiers soit clients, tutelle, marchés, concurrents et fournisseurs. La direction de la communication est rattachée à un niveau hiérarchique élevé et participe aux instances de type comité stratégique.

Dans ce contexte, la communication externe est alors soit institutionnelle qui poursuit dans un premier temps la notoriété c'est-à-dire la connaissance par le marché du nom de la banque, et l'image qui trait à la façon dont les clients perçoivent la banque dans un autre temps. Soit informative qui vise à faire connaître les produits, son principal support est l'action publicitaire.

3.1.4.1 . Les moyens d'une politique de communication

A. Le sponsoring et le mécénat

Ces deux actions occupent aujourd'hui une place importante dans la politique de communication des banques dont « *le sponsoring* » est une technique qui utilise un événement sportif ou culturel comme support d'une opération de communication. La banque contribue financièrement à la réalisation de l'événement ; son nom y est associé. Quant au « *mécénat* », il consiste à financer une activité à caractère culturel ou scientifique sans pour autant accompagner l'aide d'une promotion commerciale intense.

B. La publicité

Elle est utilisée par les banques comme preuve de l'importance des budgets publicitaires.

On distingue :

- la publicité de notoriété : vise à faire connaître le nom de la banque ;
- la publicité d'image : elle complète la publicité de notoriété et est l'un des outils de la communication institutionnelle destinée à la clientèle actuelle et potentielle ;
- la publicité de produit : qui vise à faire connaître ce dernier soit à l'occasion de son lancement soit lors de l'entretien des produits existants.
- la publicité collective : qui s'adresse à l'ensemble de la clientèle actuelle et potentielle. Elle utilise les grands medias de toute action publicitaire (presse, audiovisuel et affichage) ;
- la publicité individuelle : qui s'adresse à un client donné qui est contacté par les différents outils du marketing direct.

3.1.4.2. L'animation de la force de vente

L'exploitation bancaire est en contact avec le client et son rôle et de lui vendre des produits. Une formation des vendeurs est nécessaire de même qu'une stimulation entre les points de vente.

A. La formation des vendeurs des produits de la banque

Les exploitants en contact avec la clientèle doivent : se voir assigner clairement des tâches à accomplir, de connaître parfaitement les caractéristiques des produits qu'ils sont chargés de proposer aux clients et enfin de recevoir une formation en matière de promotion des ventes avec les techniques de communication directe.

B. La stimulation de la force de vente

Elle peut être plus collective avec l'émulation entre les commerciaux grâce à des concours à l'issue des quels des cadeaux ou primes sont attribués aux meilleurs vendeurs des produits bancaires.

C. La promotion des ventes

Elle recouvre l'ensemble de moyens, utilisés le plus souvent de la façon ponctuelle, visant à développer à court terme les ventes d'une entreprise bancaire.

Après avoir présenté le risque de liquidité en Algérie, nous passons à la présentation de la banque ou nous avons effectué notre stage pratique.

Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil

Avant d'étudier le risque de trésorerie dans un organisme, soit une banque ou une agence, il est indispensable de présenter d'abord d'une manière générale le lieu où notre étude est effectuée.

3.2.1. Historique de la Société Générale

3.2.1.1. Présentation

En date du 04 mai 1864 a été créée la Société Générale, qui est une banque universelle et qui représente l'un des tous premiers groupes européens de services financiers. Le groupe pratique une politique financière et stratégie de croissance durable avec l'ambition d'être la banque relationnelle, référence sur ses marchés, proche de ses clients.

Le chiffre d'affaire a atteint 26.41 Mds d'euros (2010), avec un effectif de 157 000 collaborateurs, présents dans 85 pays, accompagnent au quotidien plus de 33 millions de clients dans le monde entier. Les équipes de la société générale proposent trois principaux métiers :

- Les réseaux de détail en France avec les enseignes société générale, Crédit du Nord et BOURSORAMA ;
- Les réseaux de détail à l'international présent en Europe Central & Orientale et Russie, dans le bassin méditerranéen, en Afrique Sub-saharienne, en Asie et en Outre-mer ;
- La banque de financement et d'investissement avec son expertise globale en banque d'investissement, financière et activité de marché.

En soutien au développement de ses trois piliers, les deux autres lignes métiers groupe sont :

- Services financiers Spécialisés & Assurances ;
- Banque privée, Gestion d'actifs et services aux investisseurs.

3.2.1.2. Historique de la Société Générale

La Société Générale est l'une des principales et plus anciennes banques françaises. Elle a été fondée dans le but de favoriser le développement du commerce et de l'industrie en France. Elle contribue aussi à des nouvelles techniques de financements et d'investissement (crédit à moyen terme et crédit bail).

La société Générale a connu un essor remarquable à travers le temps qui se présente comme suit :

- De 1870 à 1893, Société Générale n'a cessé d'évoluer sur le territoire Français et le nombre de ses guichets passe de 47 à 148.
- En 1920, la Société Générale, première banque française nationalisée en 1945, avec un seul actionnaire : l'Etat.
- En 1971, Société Générale s'étend vers l'international et s'installe donc à Londres, puis à New York, en Italie, au Mexique et en Afrique noire.
- Le 29 juillet 1987, en raison de la couverture de risques, de ses fonds propres et de sa productivité ; Société Générale a été privatisée.
- En 1998, la Société Générale créa la direction de la banque de détail hors France.

3.2.2. Historique et présentation de la société générale Algérie

3.2.2.1. Présentation

Société Générale Algérie est une filiale du groupe Société Générale qui a commencé son activité en mai de mars 2000 avec l'ouverture de la première agence à la clientèle à El-Biar.

Avec un objectif de développement des compétences financières, SGA offre une multitude de services à tout type de clientèle : particuliers, professionnels, grandes entreprises.

3.2.2.2. Historique de la société générale Algérie

A. 1999 « Création de la filiale société générale Algérie »

Société générale Algérie a été créée en 1999 avec un capital de 500 millions de dinars, et se présente comme l'une des premières banques françaises à investir le marché algérien. Sa volonté et son objectif fixé dès le départ qui est de faire de société générale Algérie une banque universelle au service de tous les agents économiques du pays.

B. 2003-2004 « Innovation »

En 2003, société générale Algérie a pu non seulement lancer le service Internet transactionnel SG@NET, mais aussi appliquer le crédit immobilier.

Ainsi, son réseau n'a cessé de s'enrichir de nouvelles agences pour atteindre huit agences à la fin de 2004, implantées dans différents coins du pays à savoir ; Tlemcen, Oran, Constantine...

Et c'est en 2004 que société générale Algérie a créé la Direction Grandes Entreprises Internationales (DGEI).

C. 2010 « consécration »

Société générale Algérie accroît son capital à hauteur de 10 MDS dinars et son réseau a atteint le nombre de 70 agences à la fin 2010.

Au cours de son existence, société générale Algérie consacre tout son professionnalisme et son savoir faire pour satisfaire les besoins de sa clientèle exigeante.

En début 2012, le réseau d'agences a atteint 81 unités commerciales.

Actuellement, la SGA possède un réseau de 85 agences sur tout le territoire national, avec un effectif de 1300 employés au 31 décembre 2014.

3.2.3. Société Générale agence de Tizi-Ouzou « 00851 »

3.2.3.1 Présentation

L'agence de Tizi-Ouzou a ouvert ses portes le 11 Avril 2007 en vue de se rapprocher un peu plus de sa clientèle. C'est d'ailleurs la première banque étrangère qui a inauguré son siège à la ville de Tizi-Ouzou, ce qui lui a permis de ce fait, sa croissance et sa réputation.

L'agence Société Générale de Tizi-Ouzou dont le code est le 00851, se situe au boulevard STITI Ali, Tizi-Ouzou. De part sa dynamique commerciale et l'intensité de son flux humain, elle a fait appel à de nombreux concurrents qui se sont implantés à ses côtés : BNP Paribas – NATIXIS ainsi que des banques publiques telles que la BDL et le CPA.

3.2.4. Les produits de la SGA

La SGA distribue beaucoup de produits, et ce pour but de satisfaire les besoins de tous ses clients :

-Les comptes bancaires au quotidien : sont les suivants:

- Comptes courants en monnaie locale ;
- Comptes en devises ;
- Comptes En Dinars Convertibles pour non résidents : CEDAC ;
- Comptes Intérieur Non Résidents en dinars: INR ;
- Comptes associations.

-Les placements : on distingue quatre types de placement à la SGA :

- Dépôts à terme DZD ;
- Dépôts CEDAC ;
- Dépôts Devises (à vue et/ou à terme) ;
- Bons de caisses.

-Banque Électronique : les services présentés dans ce cadre sont :

- Service Internet transactionnel : SG@NET (Consultation / Virements / Téléchargement des relevés de comptes) ;
- Virements multiples remis sur support magnétique : Vir Express ;
- Service de reporting multi-pays / multi-banques : SOGECASH INFO SWIFT.

-Les cycles d'exploitation : la SGA finance l'exploitation des entreprises par :

- Les crédits par caisse : sous forme de :
 - Facilités de Caisse, Découverts, Ouvertures de crédits ;
 - Escomptes de papier commercial, Avances sur facture-marché ;
 - Préfinancements de marchés, Crédits court terme mobilisables.
- Les crédits par signature : par le biais de :
 - Émissions - Réémissions de Caution, Avals, Garanties financières ;
 - Obligations cautionnées en douane, SBLC (Stand By Letter of Credit).

-Le financement des Investissements : les crédits accordés dans ce créneau sont :

- Crédits à moyen terme en monnaie locale ;
- Crédits Bail mobiliers ;
- Syndication de crédits.

-Services à l'International : ces services sont représentés par :

- Encaissements de chèques en devises ;
- Remises documentaires Import / Export ;
- Crédits documentaires Import / Export ;
- SBLC (Stand By Letter of Credit);
- Garanties Internationales ;
- Opérations de changes ;

-Conseils et Assistance aux Entreprises : réalisés par :

- Accompagnement des IDE en Algérie (Réglementation des changes, Codes des investissements...);
- Représentation des Lignes Métiers du Groupe Société Générale (Financements export / Structurés / M & A / Project Finance / Opérations de Marchés / Hedging ...).

-Gestion des Salariés : se matérialise par :

- Traitements des salaires : Salaires transférables / Conventions Entreprises ;
- Cartes de retrait bancaire ;
- Prêts personnels aux salariés ;
- Prêts protocoles.

3.2.5. La politique des ressources humaines

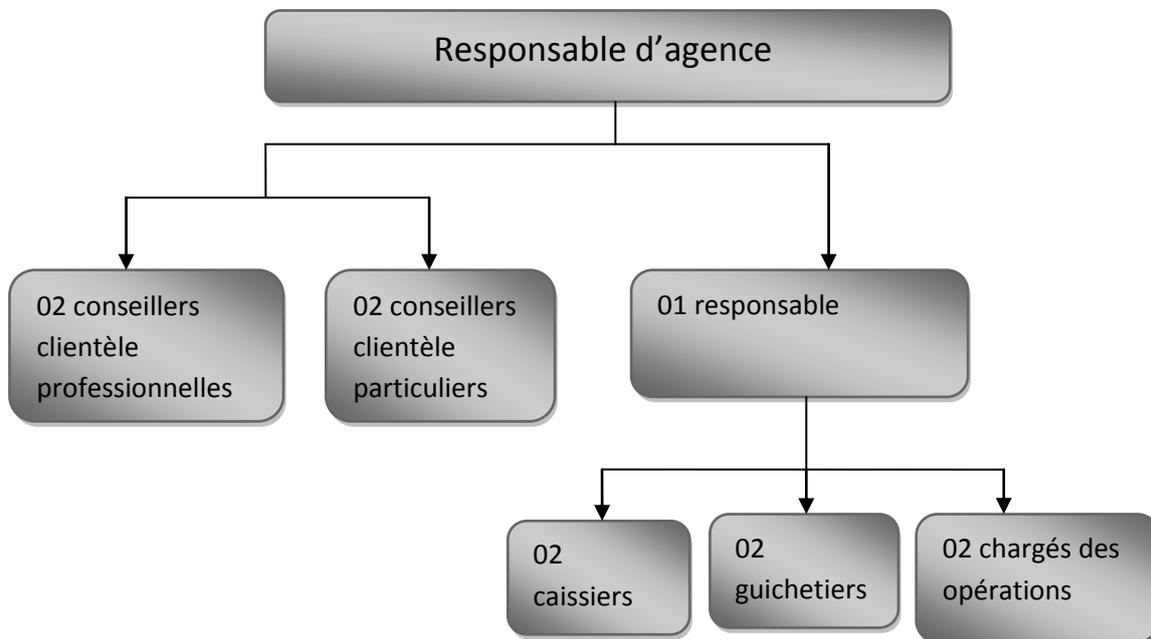
Elle est considérée comme un élément clé et essentiel dans toute organisation. Les ressources humaines au sein de la société générale Algérie sont au cœur de sa stratégie et de son développement qui repose notamment sur les valeurs partagées au sein du groupe société générale à savoir : le professionnalisme, l'esprit d'équipe et l'innovation.

Elle est orientée sur une stratégie de croissance durable, la direction de ressources humaines développe une approche basée sur un recrutement sélectif, un accompagnement à l'intégration, un suivi et une gestion de carrière adossée à des programmes de formation qui allient efficacité et expertise.

3.2.6. L'Organigramme de l'agence

L'organigramme de notre structure d'accueil est le suivant :

Figure N°03: L'Organigramme de l'agence SGA 00851



Source : documents internes à la SGA.

3.2.6.1. La structure de l'agence

L'agence SGA de Tizi-Ouzou dispose de deux structures :

1-Une structure dédiée à la clientèle RETAIL constituée de particuliers, professionnels, commerçants, professions libérales, et les Très Petites Entreprises (TPE), dont le chiffre d'affaire ne dépasse pas les 100 millions de DA.

2-La deuxième structure est dédiée à la clientèle CORPORAT, à savoir les Petites et Moyennes Entreprises (PME) dont le chiffre d'affaire dépasse les 100 millions de DA.

La séparation des TPE et des professionnels, des PME ainsi que l'obligation de mieux servir la clientèle **VIP** (grosse clientèle) dont les dossiers sont plus complexes, ont poussées l'agence de Tizi-Ouzou à la création d'un Business Center (BC) ou le Centre d'Affaires.

3.2.6.2. Les activités de l'agence Tizi-Ouzou 00851

La collecte de dépôt et l'octroi de crédit à l'agence se fait sous l'enregistrement comptable suivant :

L'agence Tizi-Ouzou possède deux types de comptes courants à savoir :

1. Les comptes particuliers

- Les comptes courants 115 destinés aux salariés, pour la perception de leurs salaires.
- Les comptes d'épargne : on distingue :

Les comptes d'épargne à vue : sont :

- le compte 400 : c'est le compte épargne KENZI avec un taux d'intérêt de 2,8% ;
- le compte 401 : c'est le compte épargne KENZI+ avec un taux d'intérêt de 4% ;
- le compte 410 : c'est le compte épargne logement REZKI avec un taux d'intérêt de 4,20% ;
- le compte 411 : c'est le compte épargne logement REZKI+ avec un taux d'intérêt de 5% ;
- le compte 412 : c'est le compte épargne étude MEFTAH NAJAH pour enfants.

Les comptes d'épargne à terme : sont les dépôts à terme et les bons de caisse.

2. Les comptes commerciaux 113

- le compte 017 : c'est un compte courant destiné aux professions libérales (les avocats, les comptables, les médecins...)
- le compte 018 : c'est un compte courant destiné pour les associations.

L'agence Tizi-Ouzou propose aussi un nombre très important de crédits, on donne à titre d'exemple :

- le prêt à moyen terme TRAVAUX MARHABA pour l'amélioration de l'habitat, avec un taux d'intérêt qui varie entre 7,20 % et 7,80 % HT selon les conditions (soumis à la TVA).
- le prêt LPA MARHABA pour logement promotionnel, avec un taux d'intérêt bonifié qui varie entre 1% et 3% selon les conditions en vigueur.

Section 3 : La méthode de traitement des opérations de caisse à la SGA « 00851 »

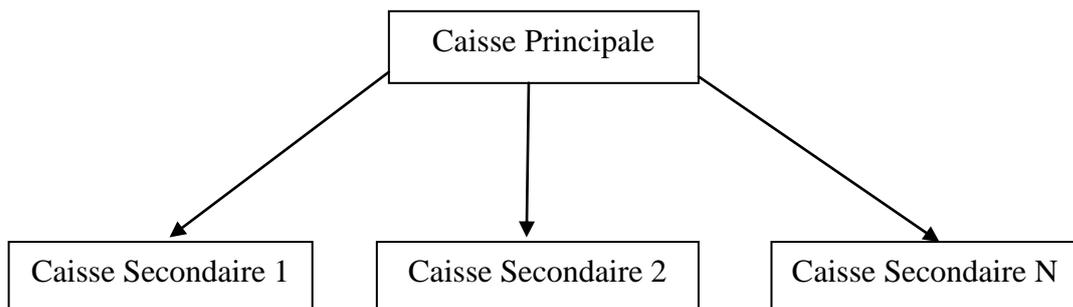
L'aptitude d'une institution financière à satisfaire la demande de retraits et autres déboursements est un indice visible de sa viabilité. Si une caisse ne peut satisfaire aux exigences des déposants relativement aux retraits ou s'acquitter de ses obligations envers ses créiteurs, ou si elle est obligée de limiter fortement ses nouveaux prêts, les sociétaires risquent de ne plus lui faire confiance.

Le niveau de liquidités doit, au moins, respecter les exigences réglementaires. Les liquidités doivent également être suffisantes pour satisfaire la demande en retraits, les engagements relatifs au financement pour les prêts approuvés. S'il y a trop de liquidités, par contre, cela reflète parfois une utilisation inefficace des fonds et risque de diminuer la rentabilité de la caisse.

3.3.1. La présentation des principes organisationnels : Caisse Principale et Caisses Secondaires

Au sein des agences bancaires, la liquidité de l'entité bancaire est gérée au niveau des caisses selon les principes suivants :

-L'encaisse de l'agence est organisée de la manière suivante (y compris les caisses devises) :



Source : réalisé par nous même

-La Caisse Principale est matérialisée par le coffre de l'agence. Elle a vocation à conserver temporairement l'excédent de l'agence en attendant de le transférer vers la Caisse Centrale. Elle est subdivisée en caisses secondaires et se charge de les alimenter et de reprendre leurs excédents ;

-La Caisse principale traite principalement les versements et retraits de montants importants avec la clientèle. Elle est sous l'entière responsabilité du caissier principal qui doit en tout état de chose respecter les limites d'encaisse ;

-Une Caisse Secondaire est matérialisée par la caisse du caissier ou du guichetier payeur, elle a vocation à traiter les opérations avec la clientèle et autres types de versements et retraits. Elle ne peut pas avoir d'échange avec une autre caisse secondaire et elle ne peut s'alimenter et donner son excédent qu'avec la caisse principale ;

-La Caisse Secondaire est sous la responsabilité d'un unique caissier ou d'un guichetier payeur. Un autre caissier ou guichetier payeur n'a donc pas le droit de traiter des opérations à partir de la caisse secondaire d'un autre caissier ;

-La clé du coffre fort de l'agence est détenue seulement par le chef de caisse. Dans le cas de coffres avec deux clés contradictoires, la seconde clé est détenue par le chef d'agence, son adjoint ou son remplaçant ;

-Les fonds des caisses secondaires se conservent en fin de journée soit dans des compartiments individuels du coffre, soit au coffre dans des caissettes :

Dans le cas d'un compartiment individuel dans le coffre : Le caissier ou le guichetier payeur remet les fonds de sa caisse secondaire dans son compartiment individuel. La clé de ce compartiment ne doit être gardée que par le seul caissier ou guichetier payeur ;

Dans le cas d'une caissette : Le caissier remet les fonds de sa caisse secondaire dans une caissette qu'il remet au chef de caisse contre décharge sur l'imprimé « arrêté de caisse ». La clé de la caissette ne doit être gardée que par le seul caissier ;

-Chaque caisse (principale ou secondaire) fait l'objet d'un journal de caisse individualisé.

La décomposition journalière de l'encaisse doit être signée par le titulaire du poste et soumise au Responsable concerné (Chef de Caisse) qui y appose son visa. En cas d'erreur de caisse, le responsable d'agence visera la décomposition de caisse et inscrira ses observations s'il y a lieu.

3.3.2. Les opérations de caisse

Les opérations de caisse sont effectuées dans le respect de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.

Toutes les opérations de caisse exécutées par le personnel de la Banque pour le compte d'un client sont inscrites sur le « Livre des opérations traitées pour compte de tiers » et saisies sur le système informatique par le biais du logiciel Delta Bank.

Il s'agit de toute opération réalisée par un membre du personnel sur un compte qui n'est pas le sien et pour lequel il ne détient pas de procuration. Le registre est visé par le chef de caisse une fois par semaine et par le responsable d'agence au moins une fois par mois.

En cas de panne ou d'indisponibilité du système informatique, le caissier ou le guichetier payeur doit inscrire les transactions sur une main courante. Cette inscription se fait dans l'ordre des opérations et au fur et à mesure de leur exécution. Les opérations seront ensuite saisies en différé après rétablissement du système.

L'ensemble des opérations gérées, traitées et organisées par la caisse sont les versements et les retraits de fonds que se soit en DZD ou en devises étrangères, elles sont illustrées comme suit :

3.3.2.1. Les opérations en DZD

Il est créé au sein de chaque agence plus d'une caisse traitant les opérations en monnaie nationale :

A. Les Versements espèces

Il s'agit de toute opération de versement de monnaie domestique d'un client de la banque sur son propre compte, sur un compte d'une tierce personne domiciliée à la SGA et de tout autre type de versement d'espèces.

D'abord, le caissier ou guichetier payeur se fait remettre les espèces du client et le bordereau de versement qui aura été rempli au préalable par ce dernier.

Ensuite, il compte les espèces en présence et à la vue du client, pointe au fur et à mesure la décomposition sur le bordereau de versement, et vérifie l'addition de la décomposition.

Vérifie ainsi que le montant indiqué sur le bordereau de versement est bien identique sur les deux volants (le bordereau et le double) et recueille la signature du client afin de journaliser l'opération sur Delta et valider le crédit au compte du client.

Enfin, après avoir édité le bordereau, délivré le reçu de versement au client après y avoir apposé sa signature et le tampon dateur de l'Agence, le caissier range les espèces dans les caissettes ou dans le coffre.

B. Les retraits d'espèces

Il s'agit de toute opération de retrait du client de la banque de monnaie nationale à partir de son compte courant ou compte d'épargne.

Tout d'abord, le caissier est sensé ne jamais délivrer d'espèces avant d'avoir validé l'opération sur Delta et vérifier la régularité matérielle du chèque présenté par le client.

Il vérifie ensuite la conformité de la signature et la procuration éventuelle, sauf si le client est parfaitement connu du caissier ou guichetier payeur.

Pour les chèques non barrés, il inscrit au dos les références de la pièce d'identité, après vérification. Il saisit ensuite l'opération sur Delta et la valide.

Puis, il fait signer au client l'avis de débit édité de Delta pour préparer les fonds à remettre, et inscrit sur la pièce de caisse (chèque ou bordereau de retrait) la décomposition exacte des espèces (billettage) remises au client.

Enfin, le caissier appose sur le chèque le tampon « PAYÉ » et délivre les espèces au client.

Toute opération nécessitant un forçage (opposition, provision, montant du retrait supérieur à la limite autorisée) doit être validée par un agent habilité.

Le retrait à l'aide d'un chèque guichet doit être exceptionnel, et n'est pas plafonné. Cependant pour la Clientèle de Particulier au-delà de 1 Millions de DZD le chèque doit être visé par le responsable.

En procédant de tel, le caissier évite tout type de risque opérationnel⁵ ou de liquidité ayant essor de sa propre fonction de caissier.

⁵ Par risques opérationnels, il faut entendre les risques que l'organisation, ses acteurs et l'environnement externe font courir à la banque. Ils se décomposent en quatre sous-ensembles : Le risque lié au système d'information, Le risque lié aux processus, Le risque lié aux personnes et Le risque lié aux événements extérieurs.

3.3.2.2. Les opérations espèces en devises étrangères⁶

Il est créé au sein de chaque agence deux types de caisses Devises par nature de monnaie :

- Une «**Caisse Avoirs Clientèle** » destinée à enregistrer les opérations liées aux avoires clientèle (Comptes Devises principalement). Il s'agit des opérations de retraits, de versements et de conversion de Devises sur les comptes tenus en Devises ou en Dinars convertibles.

- Une «**Caisse Change Manuel** » appelée à abriter l'ensemble des opérations adossées au Change Manuel. Il s'agit, en fait de l'ensemble des transactions, soit d'achat, soit de cession de Devises. On peut citer fondamentalement les frais de mission à l'étranger, les allocations touristiques, les frais de soins à l'étranger.

A. Les opérations sur la Caisse Avoirs Clientèle

1. Le Retrait des Devises

Il s'agit de retraits espèces en devises sur compte devises clientèle ou comptes CEDAC⁷. En effet, cette transaction correspond donc à une opération de retrait d'espèces en devises effectuée par un client dans l'agence domiciliaire du compte en devises. Les procédures internes de la SGA fixent périodiquement les seuils à observer pour le traitement par le réseau de ces opérations.

Les retraits peuvent se faire dans une monnaie différente de celle de tenue de compte. L'opération sera, cependant, traitée doublement : achat de devises (monnaie de tenue de compte) et vente de devises (monnaie de retrait).

Compte tenu de la réglementation Algérienne du contrôle des changes qui ne prévoit pas de chèquiers sur comptes devises, les ordres du client sont matérialisés sur un imprimé appelé ordre de retrait renseigné et signé par le client.

2. Le Versement des Devises

Cette opération correspond à une transaction de versement des devises par un client domicilié à l'agence gestionnaire de son compte en devises ou compte CEDAC.

⁶ Il est à signaler que l'agence SGA Tizi-Ouzou 00851 où nous avons effectué notre stage se charge uniquement des opérations de devises en EURO et en Dollars

⁷ Compte Etranger en Dinars Convertibles.

L'opération de versement peut également se faire par un tiers en faveur d'un client. Il doit, comme pour le titulaire du compte, s'adresser à l'agence domiciliataire du compte.

Toutefois, quand le déposant est un ressortissant étranger ou un Algérien non résident, la production d'une déclaration d'importation matérielle des devises visée par les services de la police des frontières est obligatoire.

B. Les opérations sur la Caisse Change Manuel

1. L'Achats Devises

Cette opération correspond à l'achat de devises par la banque. Autrement dit, il s'agit pour le client de céder ses devises à la banque contre le versement par cette dernière de la contre valeur dinars au cours du jour de l'opération. Le client doit mettre matériellement à la disposition de la banque par versement espèces les devises nécessaires à cette opération. Dans le cas où les avoirs sont détenus sur compte devises, il convient d'effectuer l'opération par le débit de ce compte sans la nécessité de recours au retrait.

La contre valeur dinars est à verser sur le compte du client s'il s'agit d'un client domicilié à l'agence. A défaut il conviendra de remettre les espèces au client (client non domicilié).

Pour éviter les pertes de change sur les opérations d'achat de devises, et garantir la similitude des données de la SGA à celles de la BA, le réseau soumit ces opérations au Service Client Comex par le biais de la messagerie électronique et à l'appui de l'ordre du client.

Il existe 02 types de transactions Achats Devises par agence dans Delta : opérations de change clientèle et remboursement frais de mission.

B. La Vente de Devises

Cette transaction correspond à la vente de devises par la banque. Autrement dit, il s'agit pour le client d'achat des devises à la banque contre le versement par ce dernier de la contre valeur dinars au cours billets de banque de la journée. Cette opération se réalise pour le client domicilié par le prélèvement des fonds à partir du débit de son compte dinars au cours (billets de banque) du jour de l'opération. Pour les non client (client de passage), il s'agira pour eux d'apporter matériellement les dinars pour se voir confier les devises correspondantes au cours du jour (billets de banque).

La vente de devises est régie par la réglementation des changes et se réalise en application des cours « billets de banque étrangers ». Elle est associée souvent à des opérations d'allocation touristique, de frais de mission ou de soins à l'étranger. Les allocations d'études, quant à elles, sont traitées par les opérations de transfert.

Le responsable d'agence édite, contrôle et vise quotidiennement l'état Delta relatif à toutes ces opérations.

Remarque:

Dans le cadre de la lutte contre le blanchiment de capitaux, les opérations de retraits et versements en espèces sont prises en charge et obéissent au même traitement que se soit pour les opérations en DZD ou pour les opérations en devises tel qu'il en suit :

- Opérations supérieures à 100 million de dinars ou 10.000 Euro effectuées par des clients de passage), au titre des opérations de change manuel.

- Opérations de versements espèces supérieures à 100 million de dinars (ou 10.000 Euro) et 400 million de dinars (ou 40.000 Euro) effectuées respectivement par un particulier ou par une entreprise.

- Le registre des opérations dont le montant est supérieur à 1500 MDZD et se déroulant dans des conditions de complexité injustifiées :

- Opérations supérieures à 1500 million de dinars (ou 150.000 Euro) non adossées à des justificatifs et présentant un caractère complexe.

Au titre de ces opérations, et au-delà de ces seuils fixés par la réglementation interne en termes de LABFT⁸, les agences se doivent de réclamer aux clients les renseignements voire les justificatifs ayant trait à la provenance et à l'utilisation projetée de ces fonds d'une part, et à l'objet de la transaction et à l'origine et la destination des fonds objets de versement d'autre part.

Le non présentation de ces justificatifs ne dispense pas pour autant la banque de l'obligation de traiter ce genre d'opérations : les opérations de change au titre d'allocations touristiques et d'indemnités de frais de mission reposent sur la vigilance des gestionnaires qui apprécient la véracité des informations contenues dans les dossiers.

⁸ Lutte Anti-Blanchiment et Financement du Terrorisme.

3.3.3. L'arrêté de caisse

A la fin de la journée comptable, le caissier procède à la fermeture de sa caisse en suivant les procédures et les étapes suivantes :

3.3.3.1. Le comptage des existences

Le caissier compte le solde physique des existences que contient sa caisse, puis le saisit sur Delta.

Si la caisse est ajustée :

Il procède à la fermeture en remplissant le bordereau d'arrêté (annexe n°02), le faire signer par le Chef de caisse et ce dernier doit faire viser le bordereau d'arrêté par le responsable d'agence. Il inscrit ensuite la décomposition des existences physiques en caisse (c'est-à-dire billets, monnaie et pièces d'après-caisse) sur le livre de caisse, signe le livre de caisse et le fait viser par les signataires prévus. A cet effet, le solde de la journée de l'encaisse sera déduit automatiquement du Delta et correspond à :

$$\text{Encaisse du jour} = \text{solde précédent} + \text{versements du jour} - \text{retraits du jour}$$

Un nouveau solde de la journée avec lequel la caisse sera clôturée, sera ainsi enregistré et deviendra le solde précédent de la journée suivante, c'est-à-dire, le solde avec lequel le caissier débutera sa journée le lendemain.

Ce solde peut être débiteur ou créditeur, selon le montant des opérations effectuées, trois cas de figure peuvent être enregistrés :

- Le solde est créditeur d'un montant inférieur au seuil réglementaire (le plafond que peut atteindre l'agence : 40 millions DZD, alors le caissier principal garde ses liquidités à l'encaisse de l'agence.
- Le solde est créditeur d'un montant supérieur au plafond fixé, le caissier prépare un versement à la banque d'Algérie.
- Le solde est nul, dans ce cas le risque de liquidité s'est concrétisé par défaut de sa mauvaise gestion et de sa mauvaise anticipation par, y compris, le caissier et le responsable de l'agence, pour maîtriser ce risque et remédier aux insuffisances de fonds exprimées avant de tomber dans le risque, ces derniers passent un appel de fonds.

3.3.3.2. Les erreurs de caisse

Si après la saisie du solde physique sur Delta le système indique que la caisse n'est pas ajustée, le caissier communique alors son solde physique au chef de caisse.

Le chef de caisse doit consulter le solde « Delta » mais en aucun cas ne doit communiquer ce solde ou le montant de la différence constatée au caissier.

La recherche de l'origine de l'erreur de caisse (différence entre la Caisse Physique et le Solde Delta) doit être entreprise immédiatement et le caissier doit :

- Recompter les existences ;
- Pointer rigoureusement les pièces de caisse avec le journal de caisse ;
- Pointer les décompositions des espèces données et reçues : la recombinaison de l'encaisse globale par coupure peut permettre de localiser la catégorie de billets où se situe l'erreur ainsi que les clients concernés.

Toute erreur de caisse doit obligatoirement être enregistrée, même si elle est de faible montant. La différence est comptabilisée automatiquement par la transaction Delta dans les comptes d'ordres « Déficit de caisse » ou « Excédent de caisse ».

Pour les différences supérieures à 10.000 DA, et pour une contre-valeur de 15 € pour une caisse devise, l'Audit et le service comptabilité doivent être prévenus immédiatement par le responsable d'agence (par téléphone avec confirmation par messagerie interne ou télécopie).

Le Caissier ou le guichetier payeur dispose d'un délai de 24 heures pour transmettre son explication au Chef de Caisse.

Si, après enregistrement d'une erreur de caisse, l'agence constate que la différence comptabilisée ne résultait pas d'une erreur réelle, le responsable d'agence en informe immédiatement par écrit la comptabilité, qui elle seule est habilitée à tourner l'écriture de l'agence. Quel que soit l'écart, le tableau de suivi des erreurs de caisse dès le premier centime doit être rempli et l'adressé au service comptabilité une fois par mois pour justification du compte d'ordre.

Chaque caisse principale ou secondaire, en procédant à sa fermeture, fait objet d'établissement d'un journal de caisse de la journée comptable où figurent l'ensemble des opérations de retraits et de versements effectuées par cette caisse durant la même journée.

3.3.3.3. Les consignes de sécurité

Seul le Caissier a accès à sa caissette ou à son coffre. En cas d'absence, même de courte durée, il doit les fermer à clef et conserver la clef avec lui.

L'encaisse ne doit pas excéder le plafond fixé par les instructions en vigueur.

En cours de journée, seules les espèces nécessaires aux besoins courants sont maintenues dans la caissette, hors de vue et de portée du public.

Pendant les périodes de fermeture de l'agence, le soir et en fin de semaine, il est admis de conserver les espèces dans les coffres au delà de la limite d'encaisse globale de l'agence, dès lors que ceux-ci sont sécurisés et télé-surveillés.

3.3.4. La surveillance permanente

Dans le cadre de la sécurité au quotidien, les agences mettent en œuvre les contrôles nécessaires à la bonne exécution des opérations dans le respect de la réglementation des changes en vigueur.

3.3.4.1. Les versements et retraits espèces sur comptes clientèle devise et dinars

Il s'agit de vérifier que :

-Les caisses en devises Avoirs Clientèle sont correctement tenues et ajustées ;

-Les opérations respectent les processus :

Retraits : ordre de retrait et bordereau de retrait dûment renseignés et signés, vérification de l'identité du client et/ou du mandataire, contrôle de provision, reconnaissance des fonds.

Versements : bordereau de versement dûment renseigné et signé, vérification de l'identité du client et/ou du mandataire, reconnaissance des fonds et détection des faux billets.

-L'état Delta est édité, contrôlé et visé régulièrement par le responsable d'agence ;

-Les opérations suspectes ou douteuses au regard des exigences LABFT, ou qui dépassent un seuil (contre-valeur de 01 MDZD pour la clientèle de particuliers et de 04 MDZD pour la clientèle d'entreprises) sont analysées ;

-La « Déclaration sur comptes devises à vue » est régulièrement transmise au Service Client.

3.3.4.2. Les opérations de change manuel d'achat et vente de devises

Il s'agit de vérifier que :

-Les caisses Change Manuel sont correctement tenues et ajustées.

-Les opérations respectent les processus :

Achats : bordereau d'achat de devises dûment renseigné et signé, vérification de l'identité du client et/ou du mandataire, application du bon cours de change, reconnaissance des fonds et détection des faux billets.

Ventes : vérification de l'identité du client, contrôle de provision, bordereau de vente devises dûment renseigné et signé, application du bon cours de change, reconnaissance des fonds.

- Les opérations sont conformes à la réglementation : les pièces justificatives remises par les clients sont régulières et complètes pour chaque type d'opération (frais de mission, change manuel, soins à l'étranger), les périodicités d'allocation de devises sont respectées, les registres réglementaires par types d'allocations devises sont tenus, l'état consolidé des montants des droits de change est régulièrement transmis à la cellule apurement du service client Comex.

- Tel que pour les versements et retraits en les deux monnaies, les opérations suspectes ou douteuses au regard des exigences LAB-LFT, qui dépassent un seuil (contre-valeur de un MDZD pour la clientèle de particuliers et de quatre MDZD pour la clientèle d'entreprises) sont analysées et font l'objet d'un reporting régulier à l'unité LAB-LFT.

3.3.4.3. La sécurité au quotidien

Le chef de caisse s'assurera quotidiennement que le solde physique, le solde Delta et le solde comptable sont identiques, et ce pour l'ensemble des caisses.

Le responsable d'agence veillera à l'exécution des contrôles périodiques prévus par la surveillance permanente. Cependant, exceptionnellement à la SGA 00851 et plus précisément à l'agence où nous avons effectué notre stage pratique, cette tâche est prise en charge par le responsable même de l'agence.

Conclusion

La philosophie de la caisse à l'égard de la GAP doit aborder les objectifs globaux qui ont été établis par le conseil d'administration au nom de tous les sociétaires. Elle prévoit les différentes contraintes qui limiteront la politique de GAP, ainsi que les circonstances futures qui n'ont pas encore fait l'objet d'une politique.

Les objectifs de la caisse dépendront de la conjoncture, en tout état de cause, certains principes de la GAP doivent toujours être respectés : La caisse gère ses mouvements d'actif en fonction de ceux du passif, de manière à contribuer promptement aux bénéfices et à limiter le risque touchant la marge financière.

Les échéances, les taux et la composition du bilan doivent maintenir l'équilibre entre les besoins des sociétaires et la protection du capital de la caisse.

En fin, après avoir présenté le risque de liquidité en Algérie, notre lieu de stage, ainsi que les modalités de traitement des opérations caisses concernées directement par ce risque, on s'intéressera dans le chapitre suivant à la procédure de la gestion quotidienne de ce risque au sein de la SGA.

**Chapitre 4 : La gestion du risque de
liquidité en temps normal et en situation de
crise**

Chapitre 4 : La gestion du risque de liquidité en temps normal et en situation de crise

Introduction

Afin d'assurer cette partie pratique que nous avons effectuée auprès de la Société Générale Algérie, agence Tizi-Ouzou « 00851 », nous avons mené une longue conversation avec le responsable de l'agence concernée.

Ce chapitre évoquera par conséquent, les méthodes de gestion du risque de liquidité en situation normale, au quotidien, et en cas de crise où la banque fait appel au refinancement du marché monétaire et au taux d'enfer de la Banque d'Algérie.

Dans une première section de cette partie, nous présenterons les différents mécanismes de gestion du risque de liquidité à la SGA, en temps normal.

La deuxième section quant à elle, se chargera de la présentation de quelques chiffres concernant notre organisme d'accueil et le calcul de son ratio de liquidité.

Enfin, la troisième section traitera le mécanisme de refinancement de la banque par la Banque d'Algérie et le marché monétaire, lorsque cette dernière est en crise de liquidité.

Section 1: La gestion quotidienne du risque de liquidité bancaire

Bien gérer le risque de liquidité à la banque mère, revient à sa maîtrise au sein de chacune des agences appartenant à cette banque. Dans cette section, nous exposerons la méthodologie de traitement et de maîtrise dont dispose la SGA agence Tizi-Ouzou 00851 pour faire face au risque de liquidité. Cette gestion commence par la fixation d'un plafond de trésorerie ou de liquidité par la direction des finances, et ce, pour chaque agence bancaire.

4.1.1. Définition d'un plafond de trésorerie

Le plafond ou seuil de trésorerie est le montant maximum de liquidité que peut conserver une agence dans ses caisses. En ce qui est de la SGA agence Tizi-Ouzou 00851, là où nous avons effectué notre stage pratique, ce seuil est limité à 40 million de dinars algériens.

Ce plafond permet donc, essentiellement, d'optimiser la gestion et l'utilisation de la liquidité, en évitant les gels de fonds.

La détermination d'un plafond de trésorerie est du ressort exclusif de la Direction des Finances, qui a pour rôle d'arrêter un seuil pour chaque agence bancaire. Celle-ci procède à la révision des plafonds d'encaisse annuellement suivant une méthode de calcul prenant en compte les mouvements de trésorerie de chaque agence (voir annexe N°02).

En général, les plafonds d'encaisses sont révisables à chaque fois que cela est nécessaire. Ils sont fixés en fonction de trésorerie et de sécurité.

4.1.2. La gestion quotidienne des encaisses de liquidité

Une fois les plafonds de trésorerie arrêtés, charge à chaque agence de veiller au respect de cette limite.

Il existe trois (03) intervenants quant à l'exploitation de cette tâche : le directeur d'agence, en sa qualité de premier responsable de l'agence, le chef de service caisse, et les caissiers (caissier principal et caissier suppléant).

Chapitre 4 : La gestion du risque de liquidité en temps normal et en situation de crise

La gestion des encaisses revient à mettre en œuvre les moyens nécessaires qui s'imposent en la matière à l'effet d'arriver à cet objectif. Pour cela, une bonne appréciation par les statistiques des mouvements de trésorerie permettrait de prime abord au premier responsable d'apprécier les mouvements des flux de trésorerie essentiels, ce qui permettrait de donner des consignes au caissier quant à l'attitude à adopter en ce qui est des retraits massifs suivants les dépôts reçus ou à recevoir. En effet, une tendance observée en la matière renseignerait énormément sur la gestion de la trésorerie à mettre en place.

Bien évidemment, les tendances ne sont pas toujours respectées, et des cas exceptionnels peuvent à tout moment de la journée se présenter. Face à cette situation, une alternative se présente à l'agence qui concerne les réservations de fonds. Lorsqu'un client souhaite disposer de ces fonds, l'agence « 00851 » ou la SGA, en tant que banque étrangère, ne dispose pas d'un préavis de 48 heures pour mettre à sa disposition les fonds souhaités. Pour cela, la banque doit satisfaire immédiatement le retrait du client, sauf si le montant demandé dépasse le seuil réglementaire de l'agence, ou en cas de sommes importantes de devises, dans ce cas la, une réservation de 24 heures est nécessaire.

Cette réservation peut être satisfaite sous deux (02) formes, soit une rentrée d'argent permettant de satisfaire cette commande, ou alors un appel de fonds pour un retrait au niveau de la banque d'Algérie est nécessaire.

La gestion quotidienne de la trésorerie, qui implique l'accomplissement d'un certain nombre d'opérations spécifiques, a pour objectif la prévision des ressources et des emplois de liquidité. L'encaisse de l'agence est assurés par le système informatique de gestion de la banque qui donne au manager de l'agence toutes informations souhaitées: du montants des retraits et des versements enregistrés durant la journée, des soldes de tous les comptes, des positions de change, de l'état des différents transferts et virements émis et reçus. Il s'agit alors de pouvoir anticiper sur les paiements à faire (en espèce, par virement ou par compensation), et sur les encaissements à recevoir.

Il s'agira notamment de prévoir les journées exceptionnelles de retraits massifs, qui consistent en les jours de paies de perception des salaires, pour les salariés détenant des comptes courants au sein de l'agence, pour un ensemble important de travailleurs d'une même ou de plusieurs sociétés domiciliés à la banque, voir même des employés de cette agence, ainsi que les saisons estivales et festives tel que les fêtes religieuses où les banques n'assistent qu'à des opérations de retraits sans pour autant recevoir des versements.

4.1.3. Le scénario d'une situation d'excès de liquidité à la SGA 00851

Des situations où l'encaisse de l'agence enregistre des excès de liquidité arrivent, de sorte que la somme de tout les fonds détenus dans toutes les caisses en dinars et devises, dépasse le plafond de trésorerie fixé à l'agence. Cela peut être du à des rentrées non prévues de liquidités et à de gros versements des clients de la banque.

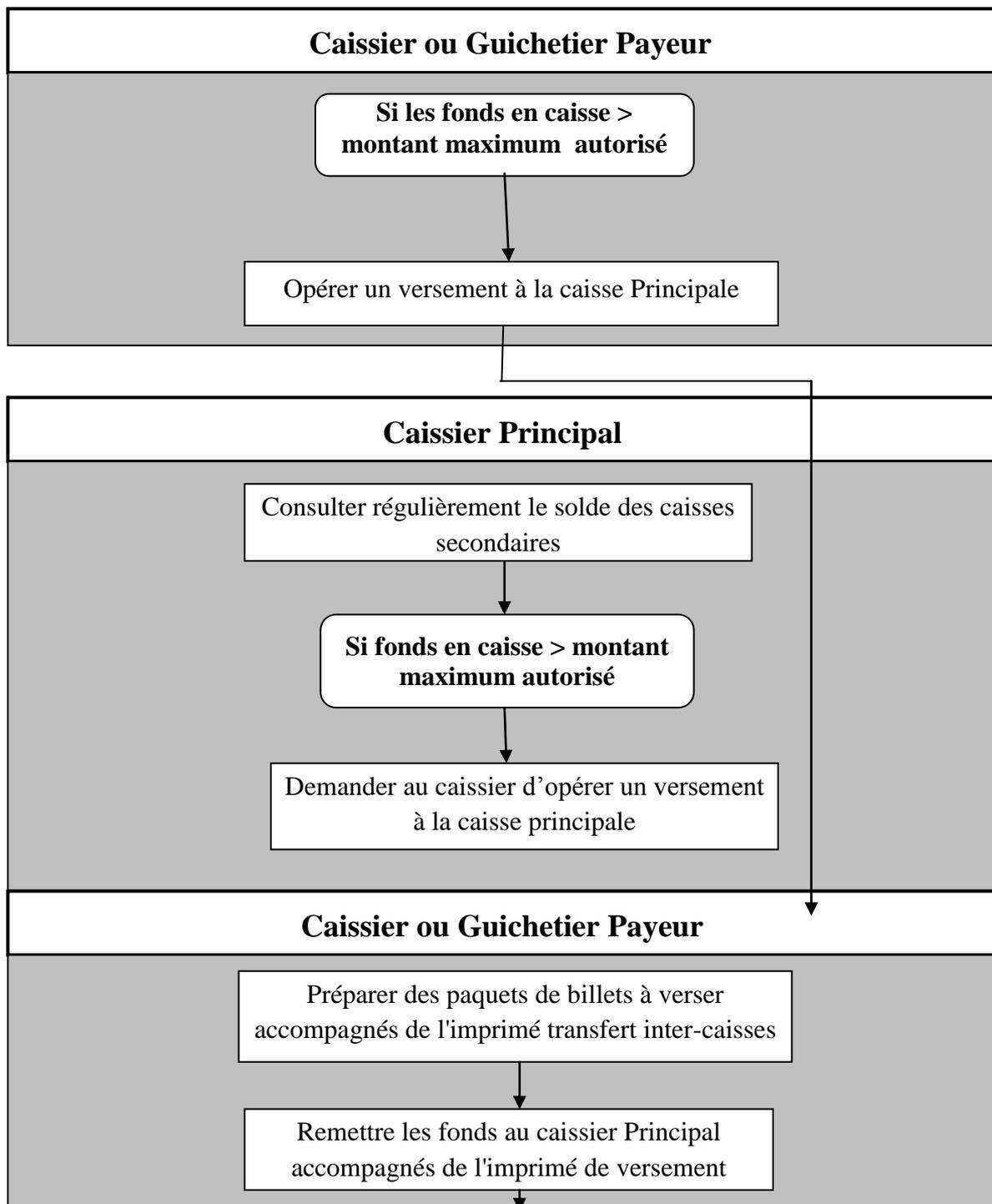
Dans de tels cas, pour éviter éventuellement les gels de fonds excédentaires non productifs de bénéfices, la caisse principale doit les verser soit à l'agence mère si celle-ci en a besoin, ou bien les verser directement à la BA sous forme de placement.

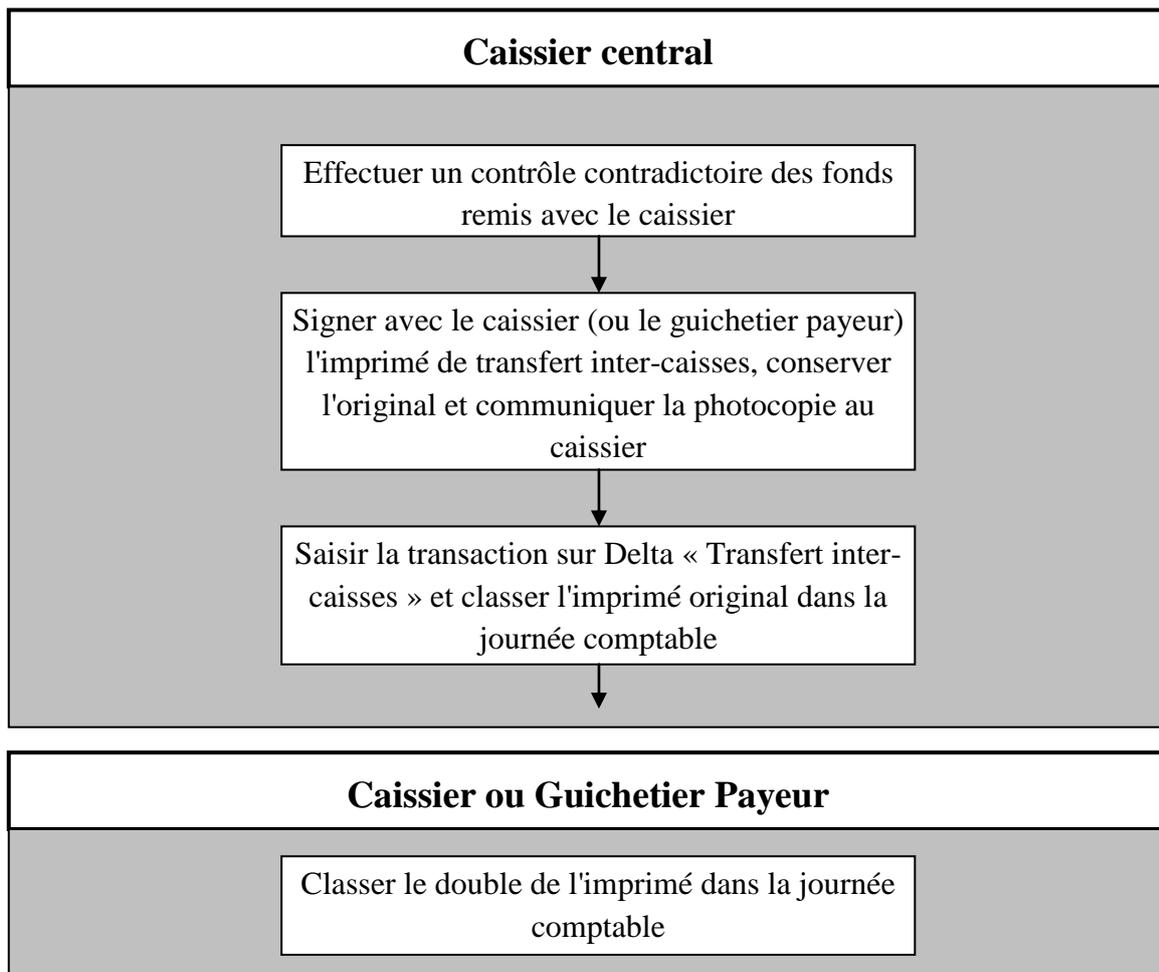
4.1.3.1. La caisse excédentaire est la caisse secondaire

Dans ce cas de figure, cette caisse secondaire doit transmettre son excédent à la caisse principale.

Les principales étapes suivies pour l'accomplissement de cette opération sont résumées comme suit :

Figure n°04: Principales étapes de la procédure





Source : Réalisée par la SGA « 00851 ».

4.1.3.2. La caisse excédentaire est la caisse principale

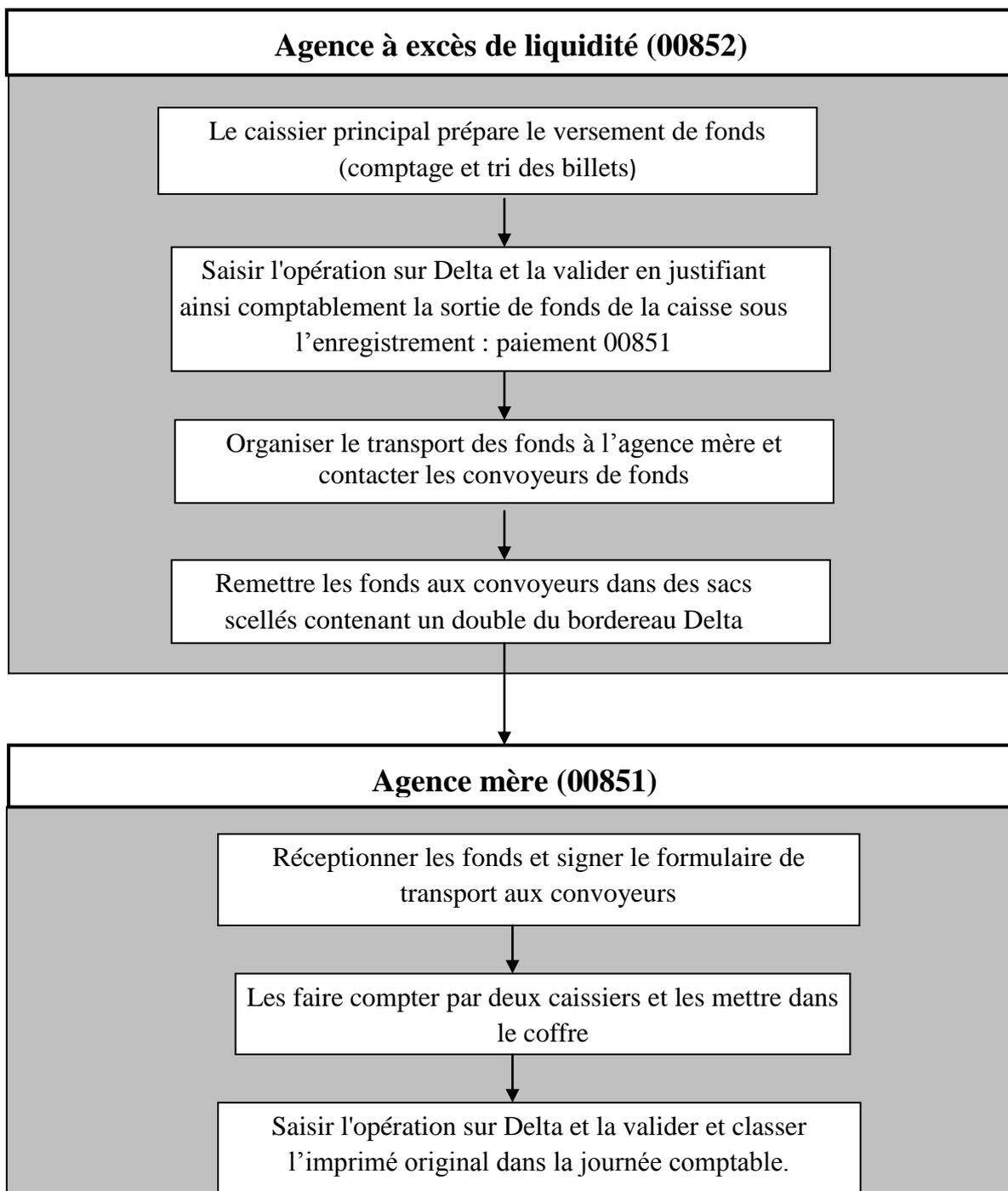
Ici, le caissier principal de l'agence doit automatiquement verser l'excédent soit à l'agence mère, si cette dernière exprime un tel besoin, ou bien à la BA dans le cas contraire. Afin d'éviter tout risques lors du transport des fonds d'une agence à une autre ou d'une agence à BA, les banques confient cette tâche à des convoyeurs de fonds¹ qui garantissent le bon déroulement des transferts de fonds en toute sécurité.

¹ Prestataires externes auxquels la SGA fait recours pour le transfert de ses fonds, se sont des sociétés spécialisées dans le transport de fonds, il y en a plusieurs en Algérie.

A. Versement de l'agence excédentaire à l'agence mère (caisse centrale)

Les principales étapes résumant l'opération sont organisées dans le schéma qui suit :

Figure n°05: Les principales étapes de la procédure de versement de l'agence excédentaire à l'agence mère (00851)



Source : Réalisée par la SGA « 00851 ».

En cas de désaccord entre les fonds reçus et le montant figurant sur le bordereau issu de l'agence le montant saisi est celui communiqué par l'Agence. Une erreur de caisse sera alors constatée lors de l'arrêté de caisse.

B. Versement de l'agence excédentaire à la Banque d'Algérie

Lorsque le solde du jour de la trésorerie dépasse le seuil fixé 40 millions DA l'agence doit effectuer un versement à la banque d'Algérie des excédents constitués, tel qu'il a déjà été expliqué précédemment, Sachant que cette action de transfert de fonds à la BA est très compliquée et nécessite beaucoup d'attention et de précaution.

C'est la caisse principale qui prend en charge l'exercice de cette opération et les étapes suivies sont expliquées en détail comme suit :

1. La préparation du transfert à la Banque d'Algérie à J-1 (le jour avant le transfert)

Avant de transférer les excédents de trésorerie à la banque d'Algérie, le caissier principal doit d'abord trier les billets par catégorie et les mettre sous sacs à raison de vingt (20) ganses² par sac, et ce, en prévision de leur transfert à la BA.

Les sacs ainsi remplis sont mis sous coffre dans le respect des catégories susvisées.

A la fin de la journée, le Caissier principale fixe le montant du versement à effectuer le lendemain à la BA. Le montant du versement projeté sera le résultant des billets mis déjà sous sacs ainsi que des fonds résiduels en état de vrac entreposé sur la table de préparation qu'il doit conditionner dans un sac différent.

Le Caissier principal doit établir le détail de monnaie du montant du versement arrêté et contrôler l'arrêté de caisse global de la caisse principale de l'agence.

Après vérification de l'exactitude de l'arrêté de caisse, le caissier ordonne la mise en sac du montant vrac entreposé sur la table de préparation en présence de 02 collaborateurs de la caisse principale. Ces sacs sont aussitôt mis sous coffre et les portes des coffres ainsi que de la chambre forte seront fermées.

¹ 10 liasses d'une même catégorie, sachant qu'une liasse est formée de 100 billets d'une même catégorie.

Le caissier doit maintenant établir un bordereau (annexe n°03) détaillé de la monnaie du versement à la BA et le signer contradictoirement, puis envoyer un fax aux convoyeurs de fonds en leur demandant de transporter le montant du versement en sécurité.

2. Le transfert des fonds à la Banque d'Algérie à J (le jour du transfert)

Le matin, en prévision de l'arrivée des convoyeurs de fonds, les sacs de fonds sont évacués des coffres de la chambre forte et maintenus prêts à être transférés.

A leur arrivée, les convoyeurs remettent la décharge de transport de fonds (annexe n°04), en trois exemplaires.

Le caissier renseigne le montant en chiffre et en lettres ainsi que le nombre de sacs objet de l'envoi sur la décharge des convoyeurs, mentionne son nom ainsi que sa signature. Il en conserve une copie et remet aux convoyeurs les deux autres avec le bordereau de versement à la BA à l'appui des sacs de fonds.

Avant de rejoindre la BA, le Caissier doit d'abord comptabiliser l'opération de la sortie de fonds de sa caisse principale vers la BA sur Delta³.

3. Réception du versement au niveau de la Banque d'Algérie

Dès leur arrivée à la banque d'Algérie :

Les convoyeurs remettent la décharge (en deux exemplaires) ainsi que les sacs de fonds au caissier de l'agence qui sera déjà arrivé avant eux, dans l'enceinte même des locaux de la BA (Locaux sécurisés).

Le caissier doit vérifier le nombre de sacs par rapport à la décharge et accuser la réception sur la décharge dont une copie sera conservée à la caisse centrale de la BA et l'autre est remise aux convoyeurs.

Le Caissier va remettre le bordereau de versement aux guichets de la BA et engage les sacs du versement dans le couloir d'attente dédié aux banques, qui lui, est totalement sécurisé (la grille fermée en permanence à clés). Mais pour garder le devoir de vigilance, le caissier doit mettre son attention sur les sacs de fonds dans l'attente qu'il lui soit fait l'appel à la salle de comptage.

³ Rappelons que c'est le logiciel informatique utilisé à la SGA pour stocker, comptabiliser et traiter toutes les opérations de fonds effectuées à l'agence.

Chapitre 4 : La gestion du risque de liquidité en temps normal et en situation de crise

Au moment où la BA ouvre la porte de sécurité et donne l'autorisation de passage dans les ateliers pour la reconnaissance primaire, le caissier fait rentrer ses sacs dans la salle de comptage hébergeant une grande table de reconnaissance.

Sous la surveillance d'un agent de la BA, le caissier procède à l'ouverture des sacs avec le double des clés des cadenas et met les fonds sur la table de comptage dans le respect des normes édictées par l'Institut d'Emission (catégories de billets).

Ceci leur permet de vérifier la conformité du montant du versement reçu par rapport au bordereau transmis par la caisse principale de l'agence concernée.

Les sacs ainsi dépouillés de fonds et les cadenas y afférents doivent être tenus dans les locaux de la BA pour être récupérés au cours de la journée par la navette assurant le passage quotidien et ce, pour les besoins de leur acheminement à la caisse centrale de la BA et leur utilisation à nouveau dans d'autres missions ultérieures.

Le contrôleur de la BA procède à la vérification du montant entreposé sur la table de comptage sous l'œil vigilant du caissier de l'agence. Celle-ci porte sur le nombre de ganses appelées à reconstituer le montant du versement repris sur le bordereau par l'agence.

En cas de conformité, il signe au verso du bordereau et donne son aval pour le comptage. Les deux responsables des ateliers de la BA procèdent à la confection des ganses (10 liasses= 01 ganse) et à la répartition du montant du versement sur les ateliers toujours sous la surveillance du caissier.

Le Caissier assiste et surveille le comptage, il reprend et note tout incident de caisse éventuel décelé depuis le début jusqu'à la fin de la reconnaissance.

La BA remet au caissier la pièce comptable à savoir le reçu de versement (annexe n°05) de la banque d'Algérie.

Le caissier fait le point avec le responsable des ateliers de tous les incidents répertoriés⁴.

Il signe le registre « Incidents BA » et récupère le relevé d'incidents de caisse remis par la BA pour transmission à la caisse principale :

⁴ Les incidents pouvant se réaliser sont soit un excédent, soit un déficit. Ce dernier peut être du au: risque de faux billets (voir annexe n°06) que la BA peut facilement détecter grâce à sa détectrice de faux billets que l'agence ne possède pas à son niveau, ainsi qu'au risque de la compteuse de billet qui donne le nombre des billets sans pour autant préciser s'ils appartiennent à la même catégorie.

En cas d'excédent, la BA procède à la comptabilisation de l'excédent de caisse à J+1 et remet à l'adresse de Caissier le reçu mentionnant : excédent de caisse décelé dans votre versement.

En cas de déficit, le caissier en charge du versement à la BA comble au fur et à mesure les billets manquants en puisant sur le change dont il a la détention. Ces comblements sont soigneusement repris par le caissier sur le bordereau des incidents remis par la BA.

A la fin de chaque opération de comptage, le caissier confirme par téléphone à l'endroit de la caisse principale l'exécution et la journalisation par la BA du versement de la séance et l'existence éventuelle des écarts de caisse.

A défaut, il confirme par le même canal la mise sous scellé des fonds en prévision de leur reconnaissance le lendemain.

Le responsable de la caisse principale⁵ ajuste sa caisse par rapport aux incidents BA.

4.1.4. Le scénario d'une insuffisance de liquidité au sein de l'agence SGA « 00851 »

Habituellement, les banques sont capables de répondre aux besoins normaux de retraits des déposants via leurs liquidités. Les retraits quotidiens sont généralement bien anticipés et une réserve de fonds adéquate y est conservée;

Les périodes de temps à plus gros volume de retrait sont également bien prévues (temps des fêtes, saison estivale, etc.).

Le risque de liquidité n'est donc pas le risque qu'il y ait beaucoup de retraits mais plutôt le risque que ces retraits arrivent par surprise (non-anticipés).

La banque s'assure qu'elle a des réserves de crédit qui lui permettent d'emprunter ou de vendre des titres sur le marché lorsque nécessaire; Possibilités d'emprunt ou d'émission : la banque peut également faire une gestion active des types de dépôts qu'elle possède, dépôts à vue, à terme,... etc.

⁵ Il y a des agences qui procèdent un seul caissier, dans ce cas c'est lui même qui doit ajuster sa caisse lorsqu'il revient à l'agence.

Chapitre 4 : La gestion du risque de liquidité en temps normal et en situation de crise

Les banques doivent avoir un modèle de prévision des besoins de liquidité qui tient compte des tendances à long terme et des cycles (hebdomadaires, mensuels, annuels) qui affectent les mouvements des fonds.

Or, Les caissiers prévoient les retraits et les versements par expérience, en se basant sur la moyenne des versements et des retraits périodiques, aussi sur les années antérieures, sur les transactions anticipées.

Généralement, les nouveaux dépôts reçus pour une période de temps donnée viennent contrebalancer les retraits;

La banque peut alors prévoir la distribution de probabilité de son déficit net sur dépôts (retraits – nouveaux dépôts) pour une journée ou une période « normale »;

Si le solde périodique de la caisse est négatif (tel qu'il a été précisé dans la section précédente), le caissier responsable de la caisse en question (principale ou secondaire) doit se procurer la liquidité suffisante.

4.1.4.1. La caisse déficitaire est la caisse secondaire

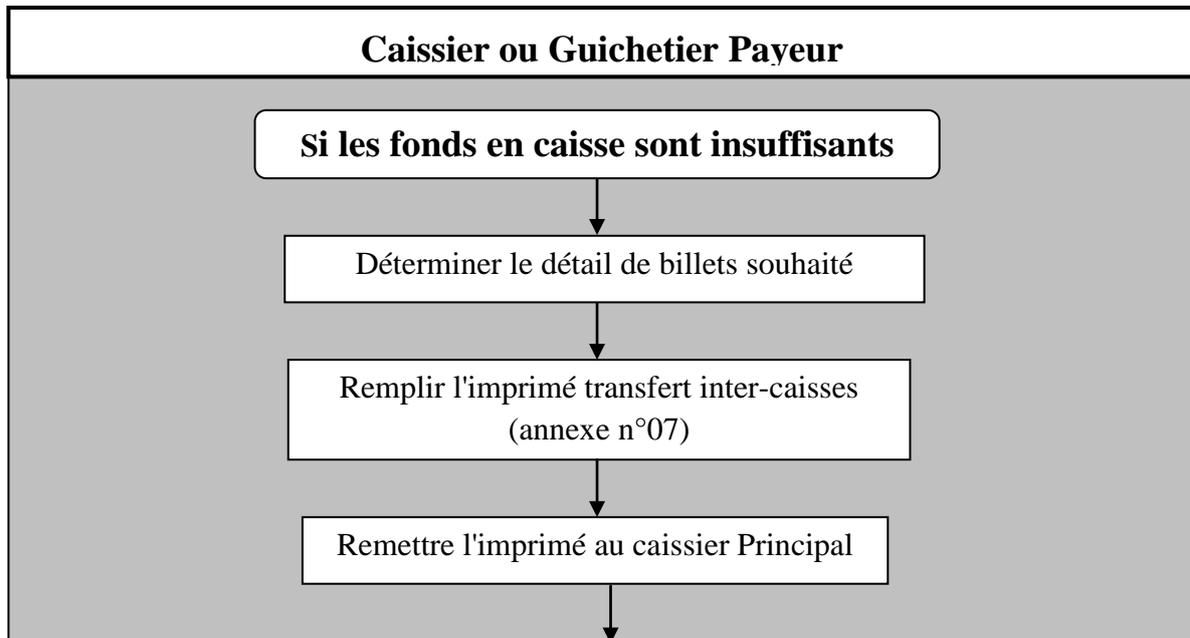
Lorsque la caisse qui exprime une insuffisance de liquidité est la caisse secondaire, cela ne représente pas un danger pour la banque puisque son approvisionnement s'effectue immédiatement à l'intérieur de l'agence, par la caisse principale.

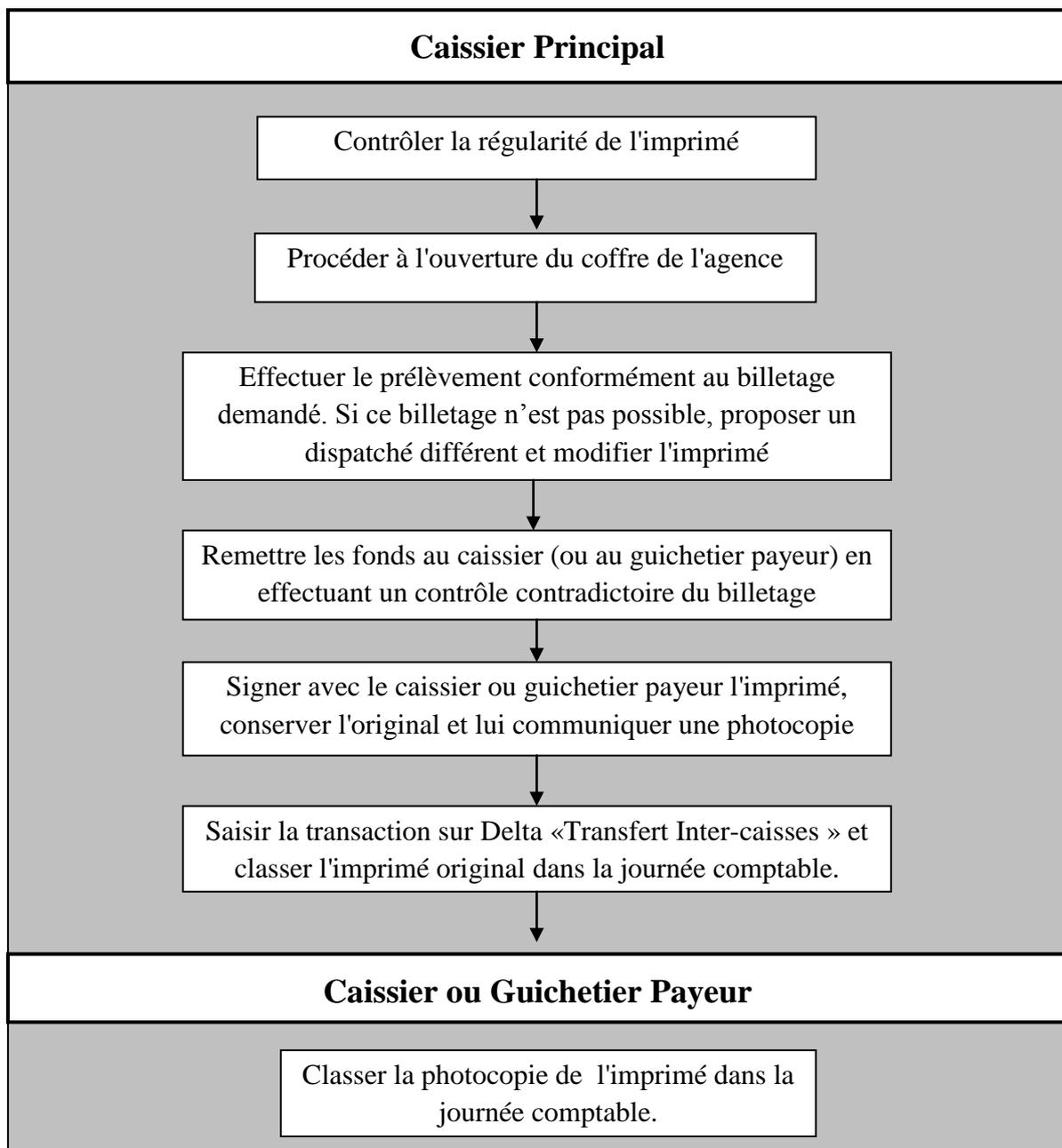
Il à été arrêté par la direction générale de la SGA, que tout mouvement de fonds inter-caisse doit donner lieu à une reconnaissance complète et contradictoire. Il doit être comptabilisé immédiatement.

Il est à rappeler que le transfert de fonds entre les caisses secondaires est interdit et que seule la caisse centrale peut assurer leur approvisionnement.

La procédure suivie pour assurer cette alimentation est la suivante :

Figure n°06: Les principales étapes de la procédure d’approvisionnement de la caisse secondaire par la caisse principale





Source : Réalisée par la SGA «00851 ».

4.1.4.2. La caisse déficitaire est la caisse centrale de l'agence

Dans ce cas où le besoin de liquidité est exprimé par la caisse principale de l'agence, cette dernière court un risque de liquidité et est dans l'obligation de combler son déficit immédiatement afin de satisfaire la demande de ses client.

A la Société Générale Algérie, quand l'une des filiales de la banque est menacée d'un tel risque, son responsable doit assurer immédiatement les liquidités nécessaires au bon fonctionnement de son institution. Les différentes solutions auxquelles fait recours le responsable de la SGA dans ce cas d'insuffisance de liquidité, sont énumérées dans un ordre décroissant, de la plus intéressante à la moins souhaitable tel qu'il en suit :

A. Combler le manque par le versement des clients débiteurs de la banque

Avant de faire recours à des acteurs extérieurs à l'agence pour l'approvisionnement de sa caisse principale, cette dernière récupère tout d'abord son argent chez ses débiteurs, c'est-à-dire ramasser la liquidité que les autres lui doivent avant d'aller en chercher ailleurs.

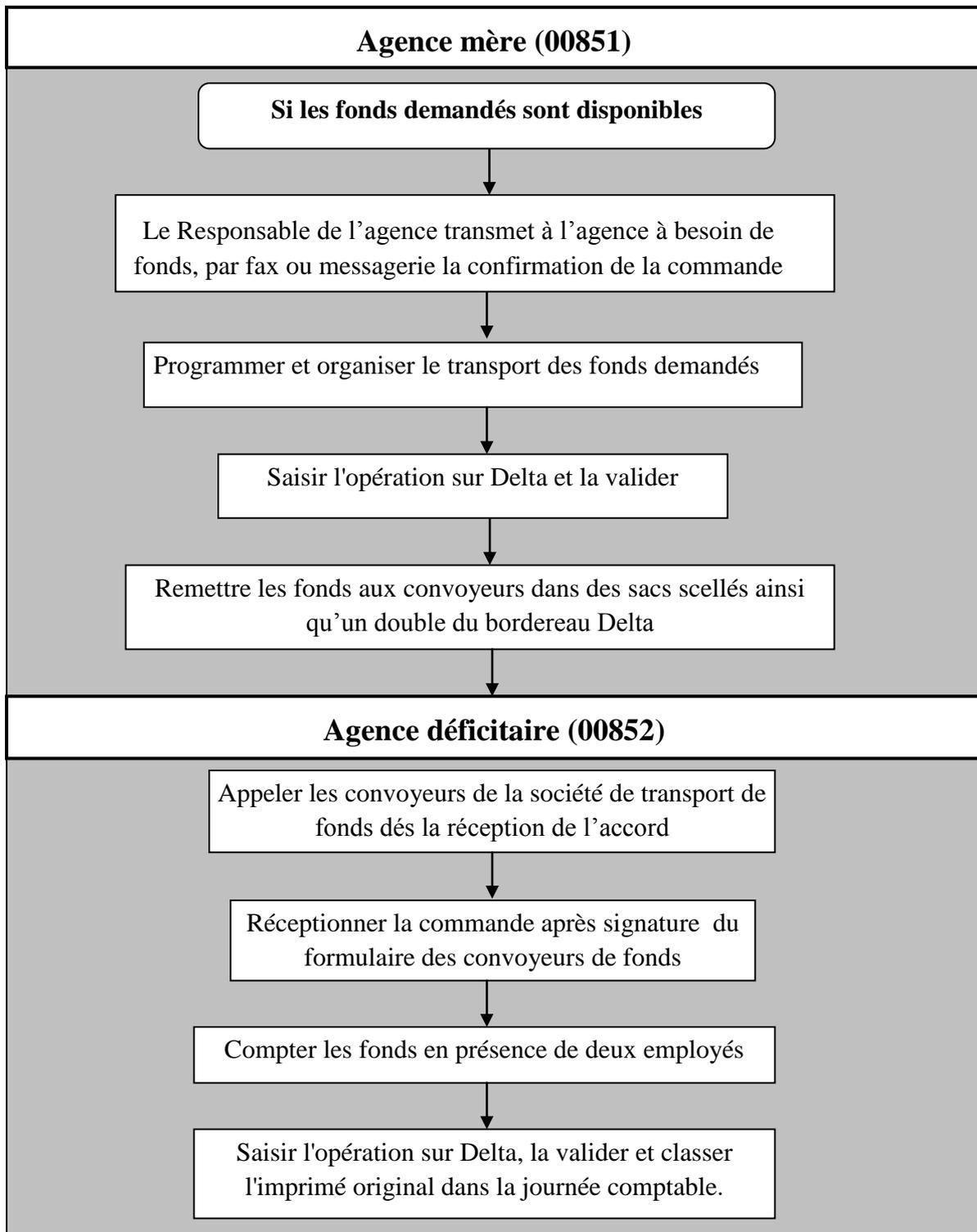
La banque donc contacte ses clients débiteurs bénéficiaires de crédits octroyés par ses soins, qui sont sensés verser une tranche de leur dette durant cette période et leurs demande d'effectuer les versements équivalents maintenant tant que la banque en a besoin. De cette manière, la banque va combler les retraits excessifs par les versements équivalents.

B. Approvisionnement de l'agence déficitaire par l'agence mère ou par d'autres agences de proximité

Si la première solution adoptée n'est pas possible ou est insuffisante, le responsable fait appel (par fax) à l'agence mère et d'autres agences SGA de même voisinage et leur demande de lui procurer les fonds nécessaires, s'il reçoit un avis défavorable de non disponibilité des fonds demandés, le directeur passe sa commande aux autres agences.

Lorsque le responsable reçoit une réponse favorable de disponibilité de la liquidité nécessaire chez l'une des agences, il procède de la manière suivante :

Figure n°07: Les principales étapes de la procédure d'approvisionnement de l'agence à déficit par les agences : mère et de proximité



Source : Réaliser par SGA « 00851 ».

L'enregistrement comptable de l'opération est le suivant :

A l'agence mère (00851):

La sortie de fonds s'enregistre sous l'écriture comptable : paiement 00852, par le débit de la caisse principale 00851 du montant du transfert, et du crédit du compte de transfert inter-agence (36XXX).

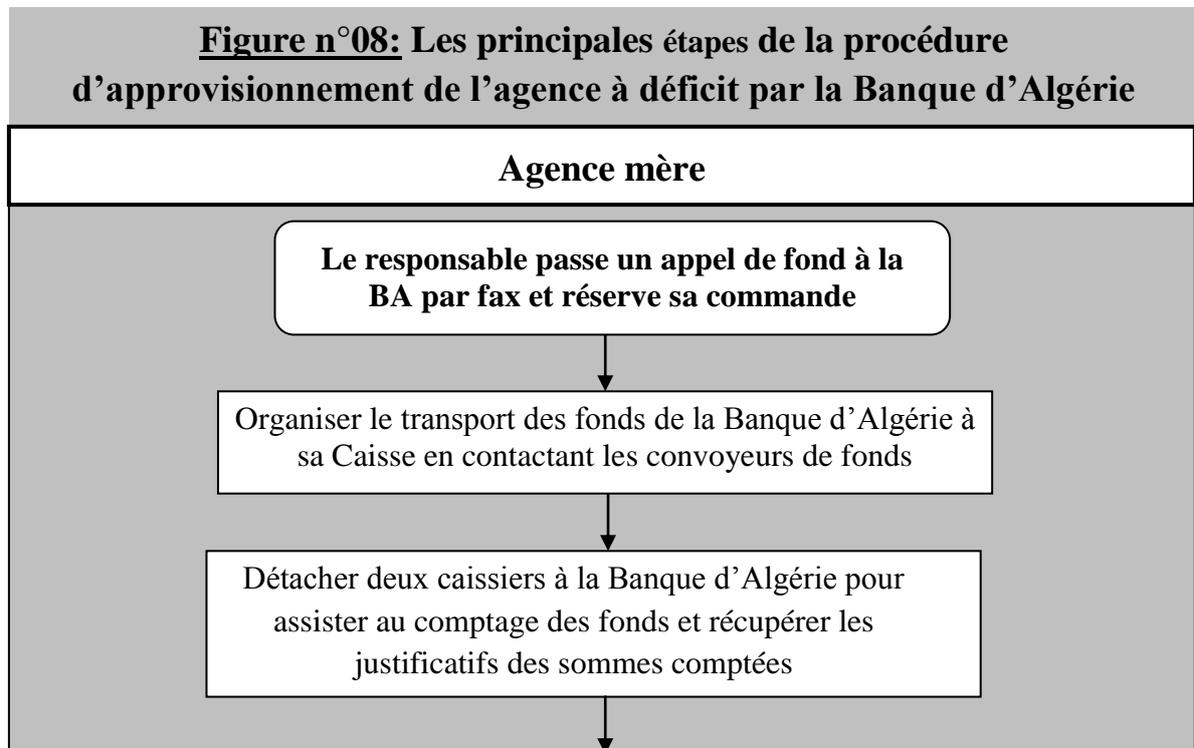
A l'agence à besoin de liquidité (00852) :

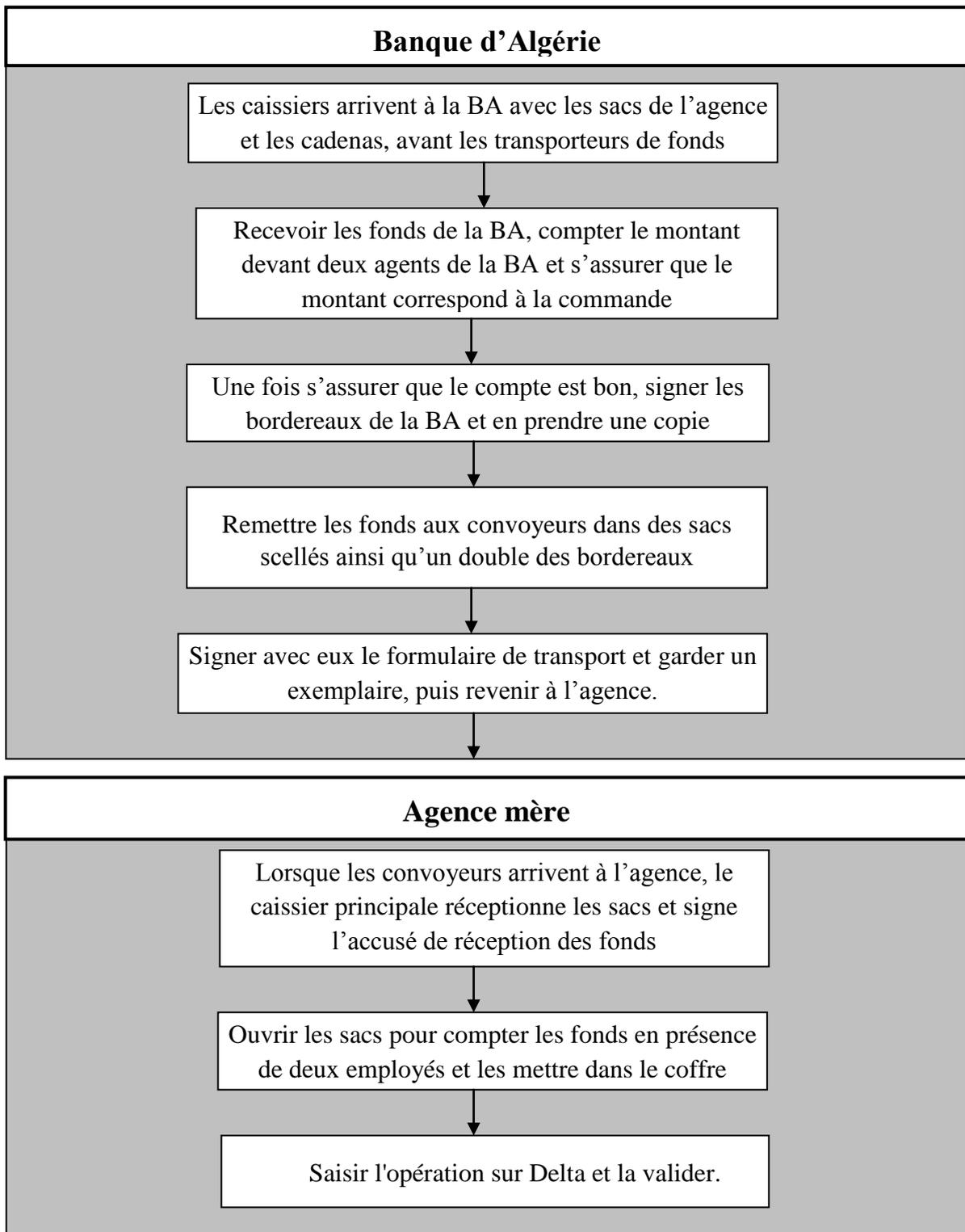
La rentrée des fonds sous l'enregistrement : versement 00852, par le débit du compte 36XXX puis du crédit de la caisse principale 00851.

C. Approvisionnement de l'agence déficitaire par la Banque d'Algérie

Dans le cas où les réponses demeurent négatives par toutes les agences de proximité, les fonds ne sont donc pas disponibles à l'agence mère, le responsable de cette dernière passe un appel de fonds à la banque d'Algérie comme dernière solution possible afin d'assurer le besoin de liquidité exprimé par la 00852.

Les étapes de l'opération sont les suivantes :





Source : Réaliser par la SGA « 00851 ».

4.1.4.3. L'insuffisance de liquidités concernant la devise étrangère

La procédure de traitement l'approvisionnement en devises est identique à celle du dinar aux points 4.1.4.1 et 4.1 .4.2, à l'exception de la réception des sacs, qui est faite par deux agents, et le comptage qui est réalisé par deux agents différents.

L'alimentation de la caisse avoirs clientèle s'effectue par le biais d'un retrait devise effectué sur le Compte Devise de la banque (SGA) soit par la caisse centrale (agences de l'Algérois), soit par les caisses centrales des régions (agences de provinces). L'alimentation de cette caisse peut également être assurée à partir des versements espèces effectués par les clients sur leurs comptes devises (ou dinars convertibles).

L'alimentation de la « Caisse Change Manuel » s'opère de la même manière que la « Caisse Avoirs Clientèle » à la différence que sa réalisation se fait par le biais de l'achat des devises auprès de la BA à partir du compte DZD de la SGA tenu à la BA.

Pour terminé cette section. Nous tenons à indiquer que, l'agence SGA « 00851 » assiste quotidiennement à une moyenne de versements largement supérieure à celle des retraits, généralement, les retraits concernent de petits montant et ce en tenant compte des jours de retraits massifs (jours de paies,... etc.), or que les versements sont rattachés à de très grandes sommes, ainsi un seul grand versement compense toutes les sorties de fonds de la journée.

De même, les rares menaces d'insuffisances de fonds à l'encaisse de l'agence sont comblées soit par les rentrés de fonds (versements des clients), soient par précaution, par approvisionnement des autres agences de proximité.

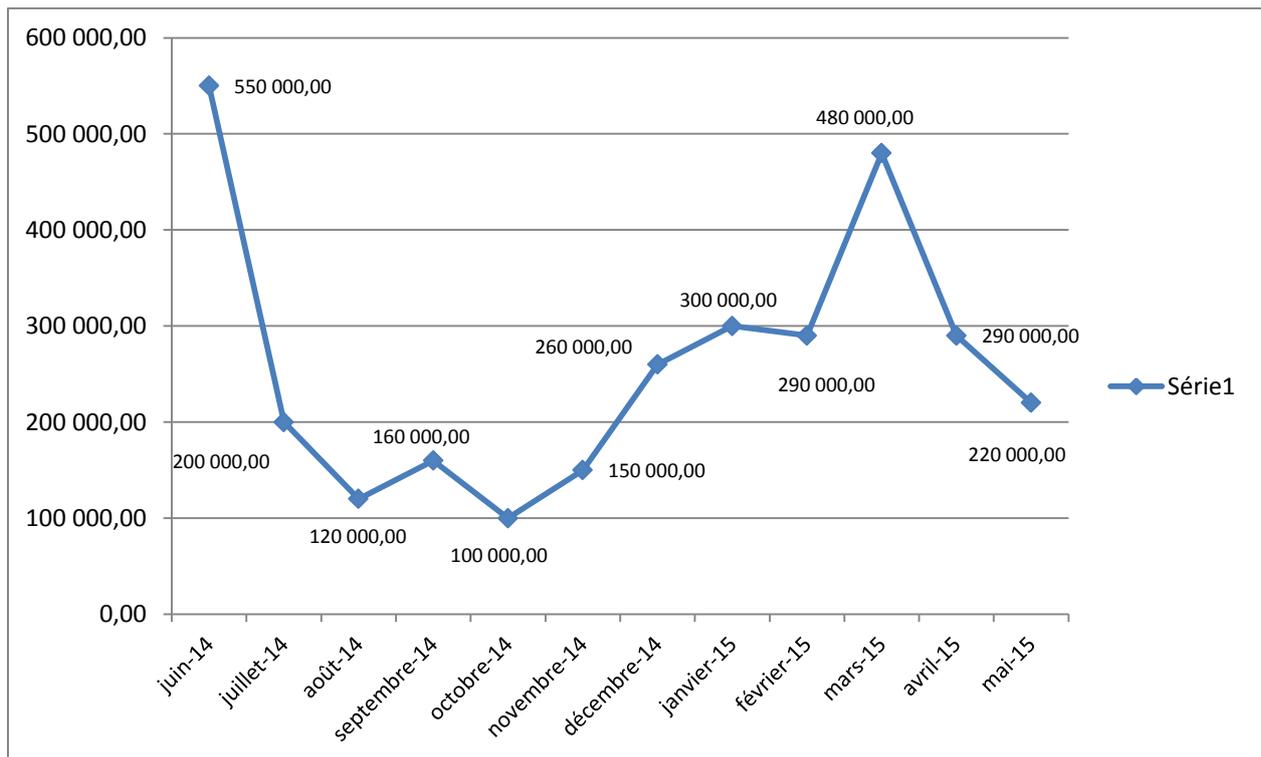
On peut même avouer que l'agence effectue chaque fin de semaine (dés fois deux fois par semaine) un grand versement à la BA, on a illustré l'exemple de l'annexe n°08.

Chapitre 4 : La gestion du risque de liquidité en temps normal et en situation de crise

Au cours de la période passée à la SGA « 00851 » effectuant bien évidemment notre stage pratique, nous n'avons assisté à aucun appel de fonds à la BA, nous n'avons assisté qu'à des situations d'excès de liquidité à l'agence, c'est-à-dire qu'à des versements vers la BA, tel que le montre le graphique suivant :

Figure n°09 : Situations de réalisation des versements vers la BA de juin 2014 à mai 2015

Unité : KDZD



Source : établie à partir des informations internes à l'agence.

De tout cela, nous concluons que le risque de liquidité bancaire est soigneusement géré à l'agence SGA, grâce aux qualités requises de son manager, au mode de fonctionnement de la banque, et aux solutions qu'elle adopte avant la concrétisation du risque. Elle n'est donc pas exposée au risque de liquidité.

Section 2 : Etude du ratio de liquidité de la SGA de Tizi-Ouzou « 00851 »

Pour réaffirmer le résultat auquel nous avons abouti durant la réalisation de la section précédente, qui est que la banque SGA « 00851 » est en sur liquidité, nous allons, par le biais de cette section, purement chiffrée, démontrer si réellement après le calcul du ratio de liquidité, cette dernière n'est pas exposée au risque.

4.2.1. La construction des ressources et des emplois de la SGA « 00851 »

Afin de pouvoir calculer le ratio de liquidité de la SGA, nous devons tout d'abord indiquer comment sont collectés les ressources et les emplois de cette dernière :

4.2.1.1. La construction des ressources

Les variations en valeur du total des ressources de l'agence SGA « 00851 » entre 2013-2014 sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau n°02: La situation de réalisations des ressources de la SGA

Unité : KDZD

Produits	Réalisation au 31/12/2014	Réalisation au 31/12/2013	Ecart en valeur
c/ courant 017	425 000	367 000	58 000
c/ courant 018	8 000	8 000	0
c/ courant 113	10 324 000	8 222 000	2 102 000
c/ chèques 115	3 598 000	3 215 000	383 000
c/ épargne 400	587 000	425 000	162 000
c/ épargne 401	354 000	249 000	105 000
c/ épargne 410	23 000	21 000	2 000
c/ épargne 411	5 000	8 000	-3 000
c/ épargne 412	28 000	23 000	5 000
c/ devises 122	8 264 000	8 102 000	162 000
Total ressources à vue (1)	23 560 000	20 588 000	2 976 000
Dépôt à terme	180 000	145 000	35 000
Bons de caisse	86 000	58 000	28 000
Total ressources à terme (2)	266 000	203 000	63 000
Total ressources clientèle (1) + (2)	23 826 000	20 791 000	3 035 000

Source : Tableau établi par nous même à partir d'informations internes à l'agence.

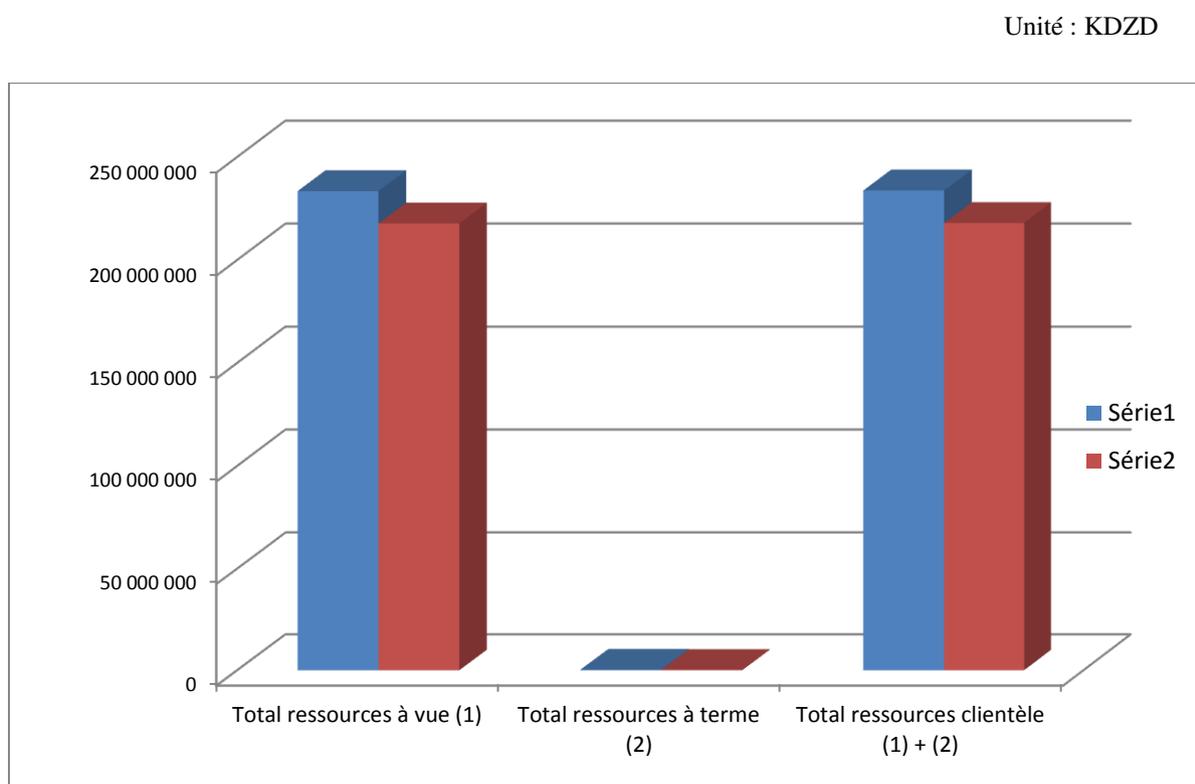
Chapitre 4 : La gestion du risque de liquidité en temps normal et en situation de crise

L'évolution des ressources de l'agence entre 2013-2014 concerne une évolution positive due à une collecte supplémentaire des ressources.

En comparaison avec la situation du 31/12/2013, les ressources totales ont progressé de 15 705 MDZD, ce qui représente un taux d'accroissement de presque 7% de l'année 2013 à 2014. Cette augmentation représente 15.772 MDZD pour les ressources à vue concernant les ressources à terme, une régression de 63 MDZD a été observée.

Cette évolution des ressources entre l'année 2013 et 2014, est représentée dans le graphique suivant :

Figure n° 10 : Evolution des ressources clientèle



Source : établie à partir des données de la SGA « 00851 ».

La part des ressources à terme dans les ressources globales est de plus en plus faible, elle se répartie entre 0,12 % au 31/12/2013 par contre 0,09% au 31/12/2014, cela correspond, en effet, à l'objectif de la SGA qui est de décourager les ressources à terme, et d'encourager d'avantage les ressources à vue et ce, en fixant un taux d'intérêt supérieur sur les dépôts à vue que sur les dépôts à terme.

Chapitre 4 : La gestion du risque de liquidité en temps normal et en situation de crise

La part des ressources à vue par rapport aux ressources globales se situe à hauteur de 99,91% au 31/12/2013 par contre 99,88% au 31/12/2014. Ce qui confirme que la banque continue petit à petit à atteindre ses objectifs de départ, déjà réalisés bien avant.

4.2.1.2. La construction des emplois de la SGA

La réalisation des emplois de la banque est résumée dans le tableau suivant :

Tableau n°03: Situation d'évolution des crédits à la clientèle

Unité : KDZD

Crédit à la clientèle	2013	2014	Ecart de valeur
Crédits exploitation	254 000	765 000	511 000
Crédit habitat	120 000	325 000	205 000
Crédits investissements	89 325 000	125 000 000	35 675 000
Crédits impayées	25 000	12 000	-13 000
Total des encours par caisse	89 726 013	126 104 014	36 378 000
Caution	87 000	146 000	59 000
Aval	80 000	95 000	15 000
CREDOC (crédit documentaire)	156 000	325 000	169 000
Total des crédits par signature	323 000	566 000	243 000
Total général	90 049 013	126 670 014	36 621 000

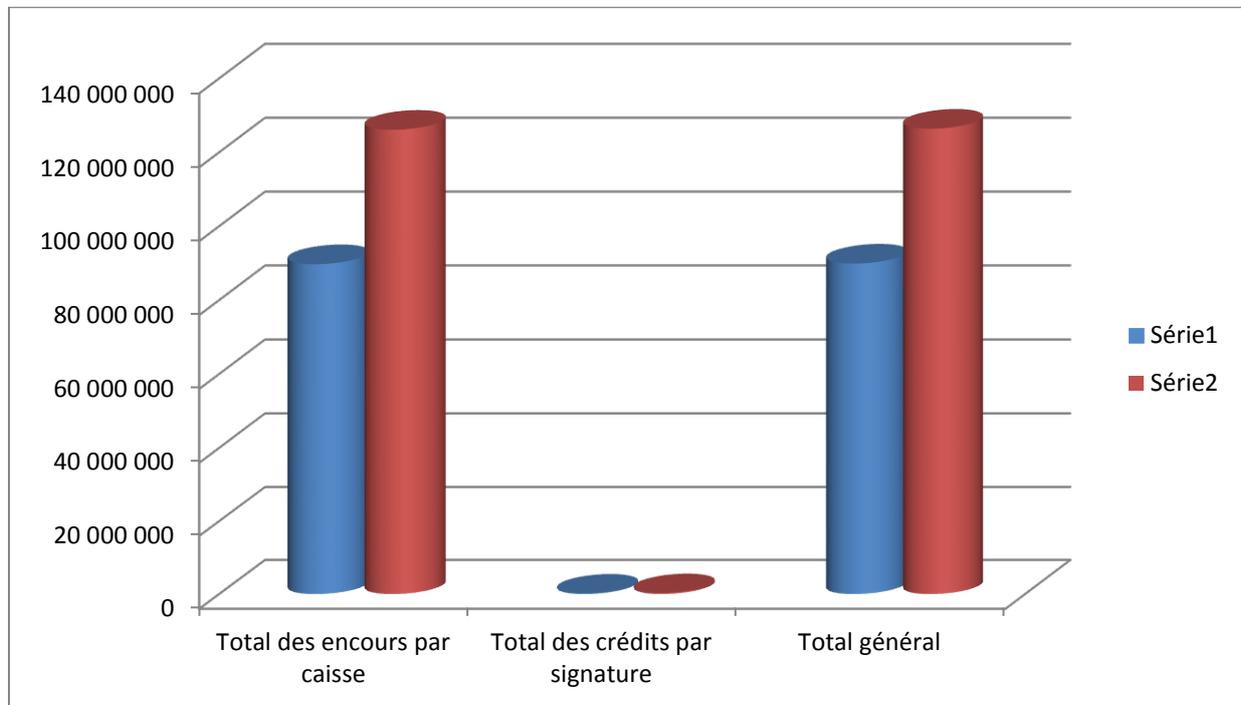
Source : Tableau établi par nous même à partir d'informations internes à l'agence.

Les emplois de la SGA ont enregistré un fort succès dans l'octroi de crédit à la clientèle, de l'année 2013 à 2014, traduits en terme de volume par une augmentation des encours de 36 621 MDZD par rapport à l'année 2013, comme présenté dans le tableau précédent.

La figure ci-après permet une meilleure représentation :

Figure n°11 : évolution des emplois de la SGA

Unité : KDZD



Source : établie à partir des données de la SGA « 00851 ».

Cette évolution qui est traduite par un taux d'accroissement accru de 160%, est le résultat dû à la bonne politique de distribution de crédit et de collecte de ressources adoptée par le nouveau directeur qui a rejoint la banque en 2013.

Ainsi, on constate que le grossier écart de valeur réalisé est réparti entre 36 378 MDZD pour les crédits par caisse, soit un pourcentage de 99,33%, et 243 MDZD pour les crédits par signature, avec un taux de pourcentage de 0,67% seulement.

On remarque clairement du tableau et du graph précédents, que c'est l'accroissement flagrant des crédits d'investissement avec 125 MDS de prêts octroyés en 2014, soit une différence de 35 675 MDZD par rapport à l'année 2013, qui est à l'origine de cette forte évolution des emplois de la SGA.

4.2.2. Calcul du ratio de liquidité de la SGA

Le ratio de liquidité est l'une des normes de gestion les plus anciennes, il a pour objectif d'assurer que les établissements de crédit peuvent faire face aux demandes de remboursement des déposants.

Il se calcule de la manière suivante :

$$\text{Ratio de liquidité} = \frac{\sum \text{des actifs réalisables}}{\sum \text{des passifs exigibles}} \geq 100 \%$$

Afin de pouvoir le calculer, on doit d'abord procéder à la pondération des actifs réalisables et des passifs exigibles tels qu'il en suit.

4.2.2.1. Les méthodes de spéculation des Actifs réalisables

L'ensemble des risques encourus par la banque est résumé dans le tableau suivant :

Tableau n°04: les risques encourus par la SGA

Unité : KDZD

Risques encourus par la banque	2 013	2 014
Crédit à la clientèle	90 049 013	126 670 014
Portefeuille escompté	0	0
- Créances impayées :	350 000	80 000
c/ 28 créances en souffrances	15 000	8 000
c/ 28 créances douteuses	25 000	12 000
c/ 28 créances compromises	0	0
- Impayés au remboursement	160 000	15 000
Total crédit sur la clientèle	90 399 013	126 750 014
Crédit au personnel	2 000	6 000
Immobilisation nettes	58 000	58 000
Titres de participation	0	0
Cautions définitifs	170 000	290 000
Cautions d'adjudication	153 000	276 000
Autres obligations	0	0
Engagements par signature	323 000	566 000
TOTAL RISQUES ENCOURUS (1)	90 782 013	127 316 014
Provisions pour créances douteuses	15 000	18 000
Provisions pour Créances en souffrances	0	0
Provisions pour créances compromises	0	0
Bons de caisse nantis	80 000	50 000

Chapitre 4 : La gestion du risque de liquidité en temps normal et en situation de crise

A détruire (2)	95 000	68 000
TOTAL RISQUES ENCOURUS (1) + (2)	90 877 013	127 384 014

Source : établi à partir des informations internes à la SGA « 00851 »

Les crédits clientèles, les crédits au personnel, les engagements par signature, sont des emplois trimestriels, donc seront pris en considération dans le calcul du ratio de liquidité. Les actifs réalisables des créances impayées à court terme sont pondérés comme suit :

30% pour créances en souffrances ;

50% pour créances douteuses ;

100% pour créances compromises.

Tableau n°05 : pondération des actifs réalisable

Unité : Milliers de Dinars

Crédits à la Clientèle	Pondération en %	Les montants pondérés 2013	Les montants Pondérés 2014
Créances en souffrances	30	4 500	2 400
Créances douteuses	50	12 500	6 000
Créances compromises	100	0	0
Total créances impayés	-180	17 000	8 400

Source : réalisé par la SGA « 00851 »

Chapitre 4 : La gestion du risque de liquidité en temps normal et en situation de crise

Le nouveau montant des crédits à la clientèle sera donc :

Tableau n°06 : les nouveaux montants des crédits à la clientèle

Unité : Milliers de Dinars

Crédits à la clientèle	2013	2014
Crédit à la clientèle	90 049 013	126 670 014
Portefeuille escompte	0	0
Créances impayées	17 000	8 400
Impayés au remboursement	160 000	15 000
Total	90 226 013	126 693 414

Source : réalisé par la SGA « 00851 ».

Après avoir pondéré l'actif de la SGA « 00851 », nous allons passer à la pondération de ses passifs.

4.2.2.2. La pondération des passifs exigibles

Pour les intégrer au calcul du ratio de liquidité, il faut d'abord procéder à la pondération des passifs exigibles de la banque, comme suit :

- Les comptes à vue sont pondérés à 60% ;
- Les comptes à terme, bons de caisse et autres produits sont pondérés à 13%.

Chapitre 4 : La gestion du risque de liquidité en temps normal et en situation de crise

Tableau n° 07 : pondération des passifs exigibles

Unité : KDZD

Produits	Réalisation au 31/12/2014	Réalisation au 31/12/2013	Ecart en valeur	Pondération En %	Montants pondérés 2013	Montants pondérés 2014
c/ courant 017	425 000	367 000	58 000			
c/ courant 018	8 000	8 000	0			
c/ courant 113	220 222 000	205 324 000	14 898 000			
c/ chèques 115	3 598 000	3 215 000	383 000			
c/ épargne 400	587 000	425 000	162 000			
c/ épargne 401	354 000	249 000	105 000			
c/ épargne 410	23 000	21 000	2 000			
c/ épargne 411	5 000	8 000	-3 000			
c/ épargne 412	28 000	23 000	5 000			
c/ devises 122	8 264 000	8 102 000	162 000			
Total ressources à vue (1)	233 458 000	217 690 000	15 772 000	60%	140 074 800	130614 000
Dépôt à terme	145 000	180 000	-35 000			
Bons de caisse	58 000	86 000	-28 000			
Total ressources à terme (2)	203 000	266 000	-63 000	13%	26 390	34 580
Total ressources clientèle (1) + (2)	233 661 000	217 956 000	15 705 000		140 101 190	130648 580

Source : réalisé par la SGA « 00851 »

Chapitre 4 : La gestion du risque de liquidité en temps normal et en situation de crise

Ainsi, le ratio de liquidité est représenté dans le tableau suivant :

Tableau n°08 : Ratio de liquidité de la SGA « 00851 »

Unité : Milliers de Dinars

Libellé	2013	2014
Total actifs réalisables	90 049 013	126 670 014
Total passifs exigibles	140 074 800	130 614 000
Ratio de liquidité	188%	1020%

Source : établi par la SGA « 00851 »

Le ratio des deux exercices est largement supérieur au minimum exigé par la réglementation prudentielle, à savoir 100% où plus, la banque ne court donc pas de risque de liquidité.

Avec un taux de 1020% réalisé en 2014, on confirme que la banque SGA « 00851 » est parfaitement liquide, elle n'est confrontée à aucun risque de liquidité.

Cette sur liquidité est due à l'excédent de collecte de ressources avec des ressources à vue dominante par rapport aux ressources à terme, ainsi que l'évolution flagrante des emplois due au financement massif de l'investissement par la SGA.

4.2.3. Etude statistique des retraits et des versements de la SGA « 00851 »

Les deux tableaux ci-dessous indiquent le montant des retraits et versements issus de la caisse principale de l'agence SGA « 00851 » pour les douze mois des années 2013 et 2014, respectivement.

Tableaux n°09 : Variation des retraits et des versements de la SGA en 2013 et 2014

Caisse 208			
Retraits 2013		versements 2013	
janv.-13	38 560	janv.-13	230 260
févr.-13	56 247	févr.-13	225 478
mars-13	54 005	mars-13	321 890
avr.-13	48 956	avr.-13	187 965
mai-13	63 247	mai-13	198 245
juin-13	35 987	juin-13	354 102
juil.-13	58 201	juil.-13	158 213
août-13	38 573	août-13	225 863
sept.-13	89 254	sept.-13	328 216
oct.-13	49 821	oct.-13	286 537
nov.-13	42 159	nov.-13	108 540
déc.-13	52 187	déc.-13	325 918
Total	627 197	Total	2 951 227

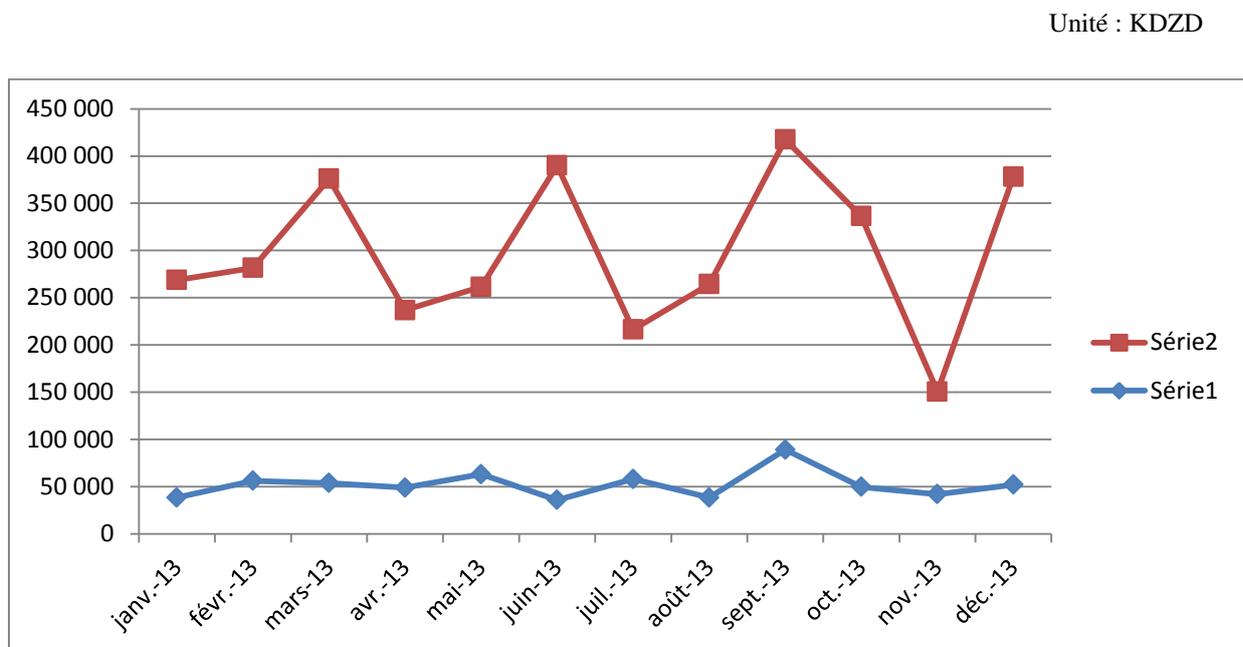
Caisse 208			
Retraits 2014		versements 2014	
janv.-14	68 234	janv.-14	259 876
févr.-14	58 763	févr.-14	232 587
mars-14	76 523	mars-14	365 291
avr.-14	103 215	avr.-14	298 257
mai-14	85 479	mai-14	268 258
juin-14	59 238	juin-14	246 821
juil.-14	95 875	juil.-14	234 629
août-14	99 115	août-14	265 222
sept.-14	82 364	sept.-14	316 542
oct.-14	102 547	oct.-14	362 492
nov.-14	92 563	nov.-14	371 359
déc.-14	50 265	déc.-14	465 981
Total	974 181	Total	3 687 315

Source : informations internes à la SGA « 00851 ».

Chapitre 4 : La gestion du risque de liquidité en temps normal et en situation de crise

Au courant de l'année 2013, la caisse principale de l'agence a fait face à un montant de versement total largement supérieur aux retraits, soit 2 951 MDZD contre 627 MDZD seulement de retrait. Le graphique suivant donne une meilleure illustration :

Figure n°12 : évolution des retraits et des versements au 31/12/13



Source : Etablie par la SGA « 00851 »

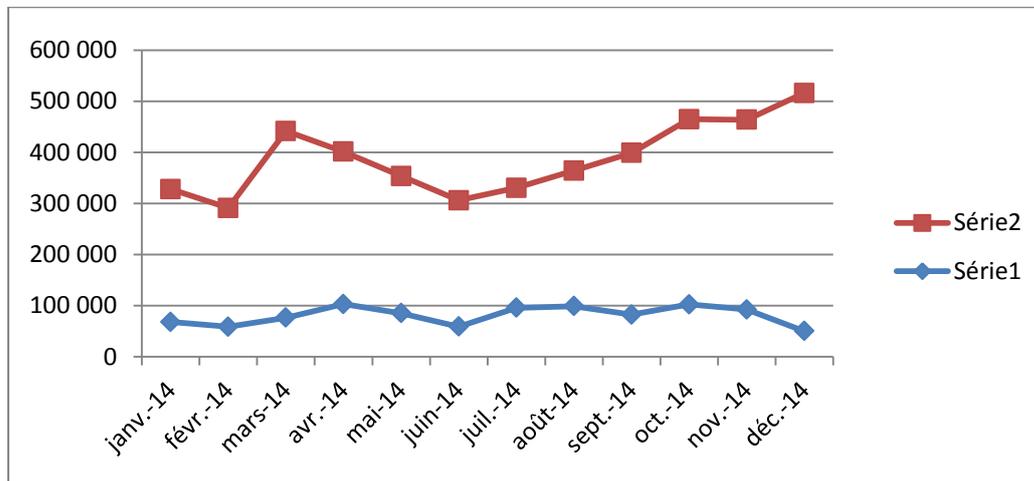
Les deux courbes ont, de vue générale, une tendance à la hausse. Il paraît clairement de la figure que la courbe des versements se situe largement plus haut que celle des retraits, ce qui veut dire que le montant des versements est supérieur à celui des retraits, et ce, pour chaque mois de l'année 2013. Ce qui explique la non confrontation de la banque au risque de liquidité en 2013, tel que nous venons de le conclure avec le calcul du ratio de liquidité, puisque les versements couvrent suffisamment les retraits de fonds.

Au 31/12/2014, les versements de l'année enregistrent toujours une progression positive supérieure à celle des retraits avec un total de 668 MDZD, contre 368 MDZD de retraits.

La figure suivante nous permet d'avoir une meilleure visualisation :

Figure n°13: Evolution des retraits et des versements au 31/12/14

Unité : KDZD



Source : Etablie par la SGA « 00851 ».

Les deux courbes sont des courbes croissantes, mais on constate une chute des versements et des retraits durant le mois de février à 0.

L'agence a repris ses activités un mois après, et a enregistré des lors une somme très importante d'entrée de fonds.

Ces rentrées de fonds importantes qu'enregistre la banque, proviennent des échéances de remboursement des montants importants de crédits octroyés par cette dernière.

Comme pour l'année 2013, la courbe des versements est supérieure à celle des sorties de fonds au 31/12/2013, la banque n'a pas été menacée par le risque aussi cette année comme prouvé par le ratio de liquidité.

En effet, ce sont ces rentrées de fonds de la part des clients débiteurs de la banque qui comblent tout besoin de liquide exprimé par cette dernière afin de satisfaire les demandes de retraits d'argent de ses clients, sans pour autant faire recours à l'agence mère ou la banque d'Algérie .

Chapitre 4 : La gestion du risque de liquidité en temps normal et en situation de crise

Et comme les montants des versements dépassent grandement les montants des retraits effectués, la banque enregistre continuellement des situations de surliquidité, ce qui la met en égard du danger d'exposition au risque de liquidité.

Section 3 : Le refinancement des banques commerciales

Le compte « Banque d'Algérie » est le compte principal de la banque, il sert de relais aux opérations de la trésorerie avec les agences. Par le biais de ce compte, la trésorerie reçoit les versements d'excédent d'encaisses effectués par les agences excédentaires du réseau et mobilise des accreditifs supplémentaires pour fournir des liquidités aux à celles qui en ont besoin par le biais des agences déficitaires.

En effet, pour des soucis de sécurité et de rentabilisation de la trésorerie par mobilisation des fonds détenus par le réseau, les agences sont obligées de transférer leurs excédents de trésorerie sur le compte Central Banque d'Algérie (nous avons vu le mécanisme du transfert des excédents de trésorerie de l'agence SGA de Tizi-Ouzou « 00851 » à la BA dans la section précédente).

4.3.1. Le scénario d'une situation de crise de liquidité

Le compte Banque d'Algérie doit être créditeur, au moins du montant des réserves obligatoires et ne doit en aucun cas passer débiteur ce qui serait équivalent à un découvert à la Banque Centrale et qui induirait la banque à payer un taux d'enfer, dans ce cas la banque est en situation de risque ou de crise de liquidité.

Aussi, il peut arriver que les épargnants éprouvent des craintes et perdent confiance en l'institution financière. La banque devra donc développer un plan d'urgence en cas de crise car lorsque il y a retrait massif des dépôts, il ya habituellement une réaction en chaîne qui se produit, ce qui accentue le problème.

Les raisons pouvant motivé un retrait total plus élevé sur dépôts peuvent être :

- Inquiétudes quant à la solvabilité de la banque par rapport aux autres institutions;
- Défaut d'une institution qui entraîne un effet de contagion;

Tout mouvement extrême à la hausse des retraits peut entraîner une course pour être au début de la « file d'attente », car (en l'absence d'assurance-dépôts) la banque rembourse les dépôts selon le principe du « premier arrivé, premier servi »;

Et peut engendrer une panique bancaire qui menace la solvabilité de l'industrie au complet.

4.3.1.1. Les conséquences d'une crise de liquidité

Une crise de liquidité peut entraîner de graves conséquences, tel que :

- Des coûts sociaux très lourds;
- Une baisse du financement des projets;
- Des difficultés macroéconomiques;
- Des menaces à l'intégrité du système de paiement;
- La difficulté de contrôler l'offre de crédit en cas de crise.

4.3.1.2. Les mécanismes en place

En Algérie, il existe deux mécanismes majeurs des agences de réglementation pour diminuer le risque de crise de liquidité et/ou de panique bancaire:

- Les avances de la Banque d'Algérie (prêteur de dernier ressort);
- Le fond de garantie des dépôts bancaires qui assure les dépôts.

Les solutions possibles pour la banque sont regroupées autour de ces quatre volets au plan:

- 1- Plan de relation avec les autorités publiques (Banque d'Algérie);
- 2- Plan d'emprunt d'urgence sur les marchés financiers et auprès d'autres banques;
- 3- Plan de vente d'actifs;
- 4- Plan de relations publiques pour minimiser l'ampleur de la crise.

Les deux prochains points qui suivent, se chargeront de bien expliquer le mécanisme de recours au marché monétaire et de refinancement de la banque centrale d'Algérie.

4.3.2. Le recours au marché monétaire

« Le marché monétaire se définit au sens strict comme le lieu où l'échange de la monnaie Banque Centrale par un mouvement de compte ouvert auprès de l'institut d'émission, qui, est au sens large, marché de capitaux à court terme où se prête et s'emprunte des fonds à court terme, matérialisés ou non par des titres de créances »⁶.

Le marché monétaire est régi par les dispositions légales et réglementaires suivantes :

- L'ordonnance n° 02-03 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit;
- Règlement n° 91-08 du 14 août 1991 portant organisation du marché monétaire;
- Règlement n°2002-04 complétant le règlement n° 91-08 du 14 août 1991 portant organisation du marché monétaire;
- Instruction n° 28-95 du 22 avril 1995 portant organisation du marché monétaire;
- Instruction n° 02-2002 du 11 avril 2002 portant introduction de la reprise de liquidité sur le marché monétaire.

Dans ce marché la banque peut faire recours à deux compartiments :

4.3.2.1. Le recours au marché interbancaire

Le marché interbancaire est considéré comme un segment fort du marché monétaire, est le lieu de confrontation entre l'offre et la demande de liquidité. Les banques compensent alors entre elles, au niveau de ce marché, les excédents et les déficits de leur Trésorerie.

Il constitue la deuxième source de refinancement (après le réescompte : lorsque le plafond de réescompte serait épuisé et le déficit de la trésorerie persiste) parce qu'il permet de prêter ou d'emprunter des liquidités «à blanc» ou contre effets à des confrères.

Les opérations en blanc

Elles s'effectuent, sans que le prêteur reçoive en garantie aucune créance. Il s'agit de simples transferts de capitaux sans remise de titres en contrepartie. En raison du risque qu'elles comportent, ces opérations se négocient à des taux d'intérêt supérieurs à ceux qui prévalent pour les opérations contre effets.

⁶DJOUDI.K, le refinancement des banques et de la dette publique, Banque d'Algérie, 1996.

Les opérations contre effets

Elles revêtent essentiellement deux formes : achat/ventes fermes d'une part, prises/mises en pension d'autre part.

Dans le cas d'une opération ferme, les transactions sont conclues à titre définitif, la créance étant refinancée jusqu'à son échéance finale. Ainsi, une banque A ayant un besoin de 100 de monnaie centrale pendant un mois, peut s'adresser à une banque B disposant d'un excédent de liquidités sur la même période pour combler son déficit.

Dans le cas d'une cession ferme d'effets, mentionnant un taux d'intérêt annuel de 12%, la banque A vendra 101 effets à échéances de un mois à la banque B. En contrepartie, cette dernière lui virera immédiatement 100 de monnaie centrale.

A l'échéance des effets cédés, la banque A sera payée 101 par le ou les émetteurs initiaux des effets et réglera simultanément 101 à la banque B.

Dans le cas d'une pension, l'établissement de crédits, obtient d'un confrère une avance de trésorerie contre effets publics ou privés.

Cette catégorie d'opérations est très fréquemment pratiquée sur le marché monétaire et s'apparente à une vente d'effets pour l'emprunteur avec engagement de rachat à terme convenu. Dans le cas d'une mise en pension par exemple, la banque A précédente peut vendre 100 d'effets à trois mois à la banque B, en s'engageant à les racheter pour 101 un mois plus tard. En contrepartie, la banque B lui virera immédiatement 100 de monnaie centrale.

4.3.2.2. Le recours au Trésor public

Le Trésor Public intervient sur le Marché Monétaire en émettant des bons du Trésor dont les différents types à émettre sont définis par un texte réglementaire. Les banques déficitaires peuvent souscrire des bons du Trésor pour leur compte ou celui de leur clientèle.

4.3.3. Le recours à la banque d'Algérie

La Banque Centrale a un rôle de régulateur du marché monétaire et garante de son bon fonctionnement. Ce rôle se matérialise par l'offre et la fonction de liquidités selon le cas. La banque centrale y parvient grâce à quatre types d'interventions:

4.3.3.1. Le réescompte

Le réescompte est l'un des instruments de la politique monétaire qui vise à réguler la liquidité de l'économie. C'est une technique qui permet à la banque d'être provisionnée sur son compte courant banque d'Algérie en lui cédant en contre partie des effets (commerciaux ou financiers) représentatifs des crédits qu'elle a accordés à ses clients.

Il constitue, généralement, le premier type de refinancement auquel la banque a recourt, étant donné que le taux de réescompte est le taux le plus faible sur le marché monétaire, il est fixé par la banque d'Algérie dans le cadre de la politique monétaire.

Une autre raison pour le recours de la banque au réescompte consiste en la flexibilité de ce type de refinancement en termes de durée qui va d'un minimum de 8 jours à un maximum de 180 jours.

L'opération de réescompte se fait dans la limite d'un plafond global accordé par la banque d'Algérie à la banque. Ce plafond global représente le montant maximum d'effets réescomptables que la banque pourra présenter au réescompte.

A l'intérieur de cette limite globale, des plafonds trimestriels sont fixés pour chaque entreprise sur la base des dossiers de contrôles à posteriori.

Pour être éligible au réescompte, le crédit et les effets qui y sont relatifs doivent remplir certaines conditions imposées par la banque d'Algérie. Par exemple, les facilités de caisse, les découverts garantis par un nantissement de titres ou de dépôts ainsi que les crédits irréguliers (non autorisés, dépassement...) sont exclus du réescompte.

Les effets représentés au réescompte doivent remplir les conditions suivantes :

- Ils doivent avoir, au moins 8 jours à courir.
- Ils doivent correspondre au plus à l'équivalent des crédits réellement consommés.

4.3.3.2. L'appel d'offre

La technique de l'appel d'offres a pour origine la détermination périodique par la banque centrale d'un volume de monnaie centrale qui sera offert. Ce volume est estimé en fonction de l'évolution de la liquidité des banques. Chaque trésorier communiquera à la banque centrale les différents volumes ainsi que les taux correspondants classés par tranches de $1/16^{\text{ème}}$ de point de pourcentage et auquel son établissement est disposé à concrétiser l'opération.

Après dépouillement des soumissions à l'appel d'offres, la banque centrale sert dans la limite du volume de liquidités à injecter la totalité, ou un certain pourcentage des demandes exprimées par chaque banque.

La Banque Centrale fixe alors son taux d'intervention en fonction des contraintes intérieures et extérieures de la politique monétaire.

Certaines banques peuvent ne pas être satisfaites par cet appel d'offres, leurs besoins demeurent alors non bouclés. Dans ce cas, elles peuvent recourir à la pension d'effets publics ou privés à sept jours.

4.3.3.3. La mise en pension

La pension est une cession de créance au comptant assortie d'un engagement de rachat à un terme convenu et à un prix déterminé, incluant les intérêts à payer. C'est donc un procédé de refinancement par lequel les banques font face à leurs besoins de trésorerie de courte durée (sept jours) en empruntant des fonds dont le remboursement est garanti par des effets publics ou commerciaux. On dit alors que ces effets sont mis en pension.

Dans le but d'accroître la liquidité, la banque d'Algérie intervient quotidiennement sur le marché monétaire sous forme de prise en pension à 24h. Les banques primaires déposent leurs effets auprès de la Banque d'Algérie contre remise des liquidités.

Cependant, l'accès à la pension à l'instar du réescompte, doit se faire à l'intérieur d'une côte de pension fixée par l'autorité monétaire dans le cadre du plafond trimestriel du réescompte. De plus, les effets doivent avoir au moins 8 jours à courir.

4.3.3.4. L'avance en compte courant

Dans le cas où les procédés de refinancement cités ci-dessus ne suffiraient pas pour pallier le déficit de trésorerie, la banque s'adresse à la banque Centrale en sa qualité de prêteur en dernier ressort pour obtenir un découvert.

Ce découvert consiste en un débit automatique de son compte courant auprès de la banque d'Algérie. Il donne lieu au versement d'intérêt à un taux dit «d'enfer» et représente la borne supérieure des taux praticables en matière de refinancement.

4.3.4. Les enseignements tirés de l'expérience originale de la SGA agence

Tizi-Ouzou « 00851 »

De la période de stage, au sein de l'agence « 00851 », nous en tirons de nombreux enseignements mais surtout beaucoup de pratiques qui ne s'effectuent qu'à la Société Générale. Parmi elles, figurent :

A. La Surveillance et la vérification par le directeur, en personne, de toutes les opérations qui s'effectuent chaque jour à l'agence

En effet, durant les jours passés en stage, nous nous sommes aperçues que pour veiller à la maîtrise et à la gestion des risques bancaires et plus particulièrement du risque de liquidité. Le directeur de l'entité bancaire en question procède à la surveillance et à la vérification de toute opération qui s'effectue au sein de son agence.

Apportant ainsi, toutes rectifications et solutions nécessaires sur le champ, en cas d'anomalies, de sorte qu'il manipule ce procédé d'une façon permanente

Comme, il décharge ainsi son personnel de plusieurs tâches, en clôturant lui-même, la journée comptable après avoir vérifier, contrôler et classer toute pièce, toute opération, et tout travail effectué durant la journée (il est le premier arrivé à la banque et le dernier à la quitter).

B. La société Générale est la seule banque en Algérie qui ouvre ses portes plus de huit heures par jour

Nous avons constaté durant la période du stage que le personnel de l'agence ne sort pas de l'agence jusqu'à ce qu'il termine ce qu'il a entre les mains même pour déjeuner à 12h.

L'après midi, l'agence reste ouverte jusqu'à 17h, et des fois plus, lorsqu'il y a beaucoup de client. Le directeur y demeure jusqu'à 19h du soir.

Le but de cette pratique est de mettre à l'aise les clients et surtout de les fidéliser et d'en attirer d'autres.

C. L'agence ne fait que le travail de proximité avec la clientèle, c'est-à-dire, elle se charge uniquement de la fonction commerciale et elle se décharge de la fonction administrative

Le succès réalisé par l'agence est dû à la prévenance et la prudence du directeur et aussi à la nature du fonctionnement de la SGA où les agences sont déchargées de la fonction administrative. Elles se focalisent, seulement, sur la fonction commerciale. Ce qui fait que les agences établissent un bon rapport avec la clientèle et ne se charge que de son bien être, créant ainsi un lien très solide et une confiance accrue entre les deux parties.

C. Les incitations du personnel de l'agence par la fixation d'un objectif à atteindre

Le directeur de l'agence fixe des objectifs de travail que son personnel doit appliquer.

Par exemple, si le nombre d'ouverture de compte pour cette année est fixé à deux milles, une prime annuelle sera reversée au personnel atteignant cet objectif.

Le but de cette pratique est d'inciter le personnel à travailler d'avantage et obtenir un plus grand nombre de client dans le but d'améliorer le résultat de l'agence.

Donc, à travers de cette expérience récemment vécue, nous avons jugé que l'agence Tizi-Ouzou « 00851 » dispose d'un directeur prudent et surtout sérieux dans son travail et ses décisions. La preuve est le classement de cette agence au niveau national. Depuis son arrivée, elle est devenue la troisième agence SGA à réaliser des bénéfices, or qu'elle était plus loin avant.

Conclusion

Nous avons présenté dans ce chapitre une synthèse de la modalité de gestion du risque de liquidité à la SGA « 00851 », et ce, en deux situations : situation normale et situation de crise.

De l'exemple de la SGA « 00851 », nous avons pu découvrir des mécaniques nouvelles de traitement et de gestion du risque de liquidité. Cette expérience nous a permis de tirer quelques enseignements en comparaison avec la méthodologie de fonctionnement des banques publiques.

Etant donné la situation de surliquidité des banques Algériennes due à la recapitalisation des banques, nos banques n'ont pas vécu d'opérations de refinancement, car elles n'ont pas exprimé un tel besoin. Elles interviennent sur le marché interbancaire par le biais de la banque d'Algérie, non pas pour avoir des liquidités, mais pour y placer les excédents de trésorerie dégagés, auprès des confrères au jour le jour ou bien à terme.

Conclusion générale

Conclusion générale

Au terme de ce travail, rappelons qu'il était question pour nous, d'apprécier la gestion bancaire en Algérie à travers la maîtrise du risque de liquidité au delà de l'aspect administratif. Pour ce faire, nous avons sollicité une banque étrangère, la Société Générale Algérie agence de Tizi-Ouzou « 00851 » en l'occurrence, pour y effectuer un stage pratique et la prendre ainsi comme modèle dans la gestion de liquidité bancaire.

Avant de traiter le vif du sujet, nous avons jugé nécessaire de commencer notre travail par une partie introductive qui reprend le capital théorique, réglementaire et opérationnel de la gestion du risque de liquidité.

La gestion de la trésorerie bancaire est fortement en rapport avec l'activité même de la banque qui consiste à collecter l'épargne et à financer l'économie par les crédits et les placements. Elle vise donc, sur le plan pratique, non seulement à faire face à la politique budgétaire de toute la banque, mais aussi à aligner les deux préoccupations bancaires, en termes de délais et en termes de disponibilités.

La gestion de la trésorerie conserve, ainsi, le souci constant de maintenir l'équilibre permanent entre, d'une part, la capacité totale de paiement et les besoins à vue ou à termes, et d'autre part, la force de recouvrement des financements accordés. Il s'agit d'être capable à tout moment de maintenir l'adéquation entre les dépôts collectés et les crédits accordés.

Au sein de chaque entreprise bancaire, c'est le département de trésorerie ALM, placé sous l'autorité de la direction financière de la banque qui se charge de la gestion du risque de liquidité de toutes les agences. Nous pouvons mesurer le risque de liquidité pour toute la banque, soit par la méthode des impasses (gap) ou par la méthode des nombres (ratio de liquidité).

La première méthode nous permet de mesurer le degré du risque pour chaque échéance. Cependant, la deuxième approche est globale.

La gestion de la trésorerie à la SGA intègre des activités quotidiennes et périodiques, dont la surveillance permanente des entrées et des sorties de fonds dans des conditions normales et selon divers scénarios de tension, y compris des scénarios de grave tension, permet une évaluation à travers le diagnostic des anomalies possibles et la mise en œuvre des solutions adéquates.

Les projections périodiques de la trésorerie peuvent aider à prévoir si la caisse connaîtra des niveaux de liquidités excédentaires ou insuffisants dans un avenir proche. Si la caisse ne respecte pas les niveaux opérationnels en raison des déficiences perçues, la direction de trésorerie ALM devra y remédier en prenant les mesures qui s'imposent.

A la SGA, l'évaluation de la trésorerie bancaire se fait sur la base des objectifs de gestion. Cette évaluation se fait quotidiennement par l'appréciation des états de trésorerie que le responsable d'agence présente chaque matin au comité de direction de la banque. Un rapport mensuel, faisant état de l'évolution des encaisses (en DZD comme en devises), des emplois de trésorerie et des ressources de trésorerie.

Les problèmes de trésorerie sont généralement des situations d'excédents ou de déficits qui se résolvent par les placements (auprès de la BA) pour les excédents et par les emprunts pour les déficits.

Lorsque les liquidités de l'encaisse deviennent insuffisantes, le directeur de l'agence demande les fonds nécessaires soit à l'agence mère, soit à la Banque d'Algérie, et ce, si les versements effectués de la part des clients ne suffisent pas à combler le déficit.

Lorsqu'une caisse détient beaucoup de liquidités excédentaires par rapport aux exigences réglementaires (en raison d'entrées nettes d'argent non prévues), la direction devrait examiner les options dont elle dispose pour ramener les liquidités à un niveau approprié.

En effet, cette situation peut nuire à la rentabilité, car le taux de rendement des placements à court terme n'est généralement pas aussi élevé que celui des prêts.

Les résultats auxquels nous sommes arrivés à travers la démarche suivie pour la réalisation de la partie pratique, indiquent, tel que nous l'avons vu aux chapitres 3 et 4 de la deuxième partie de ce mémoire, que l'agence SGA « 00851 » ne court aucun risque de liquidité et n'enregistre que des excédents de liquidité.

Si la situation est de telle ou presque la même (la différence réside au montant des excédents enregistrés) auprès de toutes les agences SGA, puisqu'elles fonctionnent toutes avec les mêmes principes de base et vu les résultats qu'a enregistré la banque ces dernières années (5350 MDZD comme résultat d'exercice en 2013), nous pourrions dire que la banque SGA n'est pas confrontée au risque de liquidité actuellement. Mais, elles enregistrent, plutôt, des situations continues de surliquidité. Ce qui nous amène à dire que la banque SGA gère efficacement son risque de liquidité.

Pour une gestion optimale de la liquidité au sein d'une banque publique, nous proposons la création d'une caisse centrale régionale qui rendrait plus rentable la gestion des encaisses.

Et ce, dans le sens où ces agences, alors qu'elles procédaient à leurs dépôts, antérieurement effectués vers la banque d'Algérie, transiteraient dorénavant vers cette caisse et qui aurait surtout pour rôle de caisse de secours lorsqu'une des agences appartenant à ce réseau serait appelée à avoir un besoin express de fonds. Ce qui permettrait de pallier à tout éventuel manque de liquidité pénalisant ainsi son activité et son devoir envers sa clientèle.

Références bibliographiques

Bibliographie

Ouvrages

- ❖ BESSIS. J, « Gestion des risques et gestion actif-passif des banques », Dalloz, Paris, 1995.
- ❖ DARMON .J, stratégies bancaires et gestion de bilan, economica, Paris, 1998.
- ❖ DE LA CHAISE.E et MARTEAU.D, Le marché monétaire et la gestion de la trésorerie des banques, Dunod, Paris, 1981.
- ❖ DE SERVIGNY.A et ZELENKO.I, Le risque du crédit face à la crise, Edition DUNOD.
- ❖ DUBERNET.M, Gestion Actif-Passif et tarification des services bancaires, Economica, Paris, 2000.
- ❖ ERRERA J-M. et JIMENEZ. C, Pilotage bancaire et contrôle interne, édition ESKA, Paris, 1999.
- ❖ HADJ SADOK.T, les risques de l'entreprise et de la banque, édition DAHLAB, 2007.
- ❖ SARDIA, Bâle II, Afges Edition, Paris, 2004.
- ❖ SION.M, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, éd Dunod, Paris, 1998.

Mémoires

- ❖ ABBAS.K et YAZLIL, la place de la gestion des risques dans la gestion des risques : étude à travers la gestion du risque de liquidité, mémoire de Master, université A.M de Bejaïa, 2010.
- ❖ CHERIFI.A, La gestion actif-passif , mémoire de fin d'étude, école des banque,2007.

Publications diverses

- ❖ BANQUE D'ALGERIE, rapport sur l'évolution économique et monétaire en Algérie, 2010.
- ❖ DJOUDI.K, le refinancement des banques et de la dette publique, Banque d'Algérie, 1996.
- ❖ EYDOUX.M, Les habits neufs du nouveau trésorier de la banque, revue de banque N°583.
- ❖ PUJALA, ratio de Cooke à Bâle II, revue d'économie financière : Bâle II : genèse et enjeux, N°73, Paris, 2003.

Textes règlementaires

- ❖ Loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, articles : 92, 143, 162, 213.
- ❖ Ordonnance 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, article, 62..
- ❖ Instruction n° 68-94 du 25/10/1994, fixant le niveau des engagements Extérieurs.
- ❖ Instruction de la BA n° 74-94 du 29/11/1994 fixant les règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers.
- ❖ Note règlementaire n°04-01 de la Banque d'Algérie du 04/03/2004, relatif au capital minimum des banques et établissements financiers.
- ❖ Note règlementaire n°04-04 de la Banque d'Algérie du 19/07/2004 fixant le rapport dit « coefficient de fonds et de ressources permanentes ».
- ❖ Note règlementaire n° 11-04 du 24 mai 2011, portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité.

Liste des Figures et Tableaux

Liste des Figures et Tableaux

➤ Liste des Figures :

Figure n° 01 : La GAP : une démarche prévisionnelle	58
Figure n°02: La consolidation de bilan	63
Figure n°03: L'Organigramme de l'agence SGA 00851	86
Figure n°04 : Principales étapes de procédures	104
Figure n°05 : Les principales étapes de procédure de versement de l'agence excédentaire à l'agence mère	106
Figure n°06 : Les principales étapes de la procédure d'approvisionnement de la caisse secondaire par la caisse principale	112
Figure n°07 : Les principales étapes de la procédure d'approvisionnement de l'agence à déficit par les agences : mère et de proximité	115
Figure n°08 : Les principales étapes de la procédure d'approvisionnement de l'agence à déficit par la banque d'Algérie.....	117
Figure n°09 : Situation de réalisation des versements vers la BA de juin 2014 a mai 2015	120
Figure n° 10 : Evolution des ressources clientèle en KDZD	123
Figure n°11 : Evolution des emplois de la SGA	125
Figure n°12 : Evolution des retraits et des versements au 31/12/13	133
Figure n°13 : Evolution des retraits et des versements au 31/12/2014	134

➤ **Liste des Tableaux :**

Tableau n°01 : Illustration du profil d'échéances simplifié.....	62
Tableau n°02: Situation de réalisations des ressources de la SGA	122
Tableau n°03: Situation d'évolution des crédits à la clientèle	124
Tableau n°04: les risques encourus par la SGA	127
Tableau n°05 : pondération des actifs réalisable	128
Tableau n°06 : les nouveaux montants des crédits à la clientèle	129
Tableau n° 07 : pondération des passifs exigibles	130
Tableau n° 08 : pondération des passifs exigibles	131
Tableaux n°09 : Variation des retraits et des versements de la SGA en 2010 et 2011	132

Annexes

ANNEXE 06

BANQUE D'ALGERIE
BEJAIA

- ATTESTATION DE SAISIE -

Nous BANQUE D'ALGERIE agence de BEJAIA, sise au 01 PLACE DU 01^{er} NOVEMBRE 1954, attestons avoir saisie à la SOCIETE GENERALE 503 BEJAIA (01) faux billet de 1 000 DA. TYPE 1998, (ci-joint photocopie du billet en question).

FAIT A BEJAIA LE 26/12/2012.

Le Directeur,

شعلاق ريسرسي
43 43
بنك الجزائر
السنديرية
بجاية



MONTANT TOTAL		
Retraits	9 217 911,00	45
Versement	10 951 855,00	14

Nbre	RETRAITS	VERSEMENTS
1	0	30000
2		24000
3		5000
4		165 000,00
5		10 000,00
6		10 000,00
7		40 000,00
8		32 000,00
9		35 000,00
10		20 000,00
11		37 000,00
12		1 195 000,00
13		10 000,00
14		10 000,00
15		40 000,00
16		31 000,00
17		5 000,00
18		10 000,00
19		37 000,00
20		50 000,00
21		41 000,00
22		300 000,00
23		200 000,00
24		15 000,00
25		20 000,00
26		97 000,00
27		15 000,00
28		40 000,00
29		30 000,00
30		36 000,00
31		49 000,00
32		10 000,00
33		18 200,00
34		13 000,00
35		2 100 000,00
36		300 000,00
37		5 000,00
38		2 100 000,00
39		1 000 000,00
40		1 860,00
41		1 000 000,00
42		30 420,00
43		163,00
44		268,00
45		
46		
47		
48		
49		
50		
51		
52		
53		
54		
55		
56		
57		
58		
59		
60		
61		
62		
63		
64		
65		
66		
67		
68		
69		
70		
71		
72		
73		
74		
75		
76		
77		
78		
79		
80		

81				
82				
83				
84				
85				
86				
87				
88				
89				
90				
91				
92				
93				
94				

ANNEXE 02

TIZI OUZOU
Encaisse du Jour :..... 26-oct.-15

		VALEUR EXPRIMEE EN DA		DEVISE : EUR		DEVISE: USD	
		208		CAISSE N° 999		999	
BILLET	2000	168	336 000,00				
	1000	25 872	25 872 000,00	Solde veille	87 570		0
	500	4 016	2 008 000,00	VERST	4 900		
	200	829	165 800,00	RETR	8 100		
	100	961	96 100,00		84 370	205 140	
PIECES	100	67	6 700,00			Devise : CAD	
	50	579	28 950,00	Caisse N°999	:	Caisse N° :	
	20	634	12 680,00	S,D,J		S,D,J	
	10	1 349	13 490,00	VERST		VERST	
	5	2 505	12 525,00	PAIEM		PAIEM	
	2	14	28,00	TOTAL	0	TOTAL 0	
	1	288	288,00	DEVISE : YEN		DEVISE : GBP	
	0,5	0	-	Caisse N° :		Caisse N° :	
	0,2		-	S,D,J		S,D,J	
	0,1		-			VERST	
0,01		-	PAIEM		PAIEM		
					0	TOTAL 0	
				DEVISE :		DEVISE :	
				Caisse N° :		Caisse N°:	
TOTAL		28 552 561,00		S,D,J		S,D,J	
Nom du Caissier CAISSE 208				VERST			
				PAIEM		PAIEM	
				TOTAL	0	TOTAL 0	
				OBSERVATION		Signature Manipulateur	
Solde Veille		26 818 617,00					
Versement		10 951 855,00				SIGNATURE CHEF CAISSI	
Retraits		9 217 911,00					
Nouveau Solde		28 552 561,00					

ECART	-
-------	---

ANNEXE 03

بنك الجزائر
BANQUE D'ALGERIE

BORDEREAU DE VERSEMENT

le 20

M

(Raison sociale ou nom, prénoms et adresse de la partie versante)

déclare verser à la **BANQUE D'ALGERIE** la somme de

.....

..... dont détail ci-contre

pour en créditer compte

Signature,

Exiger un reçu portant deux signatures.

Billets de 1000 DA
» 500
» 200
» 100
Pièces de 100 DA
» 50
» 20
» 10
» 5
» 2
» 1
» 1/2
» 1/4
Jetons
Bon du Guichet des Paiements
TOTAL
TIMBRE
TOTAL GENERAL

Imp. B.A. Mot. 195

NB - La BANQUE D'ALGERIE ne reçoit les espèces que sous la réserve expresse qu'elle pourra procéder à la saisie des pièces présumées faussées.

ANNEXE 04

S.G.S / C

ش.ح.م.و

شركة الحراسة و المراقبة للوسط . الترخيص بالممارسة مستخرج تحت رقم 1323 المؤرخ يوم 1995/06/12 من قبل وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و البيئة
مؤسسة ذات مسؤولية محدودة برأسمال : 52 000 000 دج



المقر الاجتماعي : مباني البناء فيلا رقم 96 . ص . ب . رقم 86 . دالي ابراهيم ولاية الجزائر
رقم تسجيل الاحصائيات (ر.ت.ا) 099516230015339000

الهاتف / فاكس : 021. 91.02.42 : الهاتف : 021. 91.02.95 E-mail : sgsc@wissal.dz

TRANSFERT DE FONDS

54810

CONVENTION N° :

ORGANISME :

SG-A

CACHET ET VISA DU RESPONSABLE DE LA STRUCTURE

STRUCTURE ET ADRESSE DE L'EXPÉDITEUR

Tiziouzou CODE

NOM ET PRÉNOM DU RESPONSABLE

M-HAOULI

Société de Garde et de Surveillance du Centre
CACHET ET VISA DU CONVOYEUR

NOM ET PRÉNOM DU CONVOYEUR

Jendai Boukhiba

Surveillance du Centre
Convoiyage de fonds
EQUIPAGE N° 03

LA SOMME DÉCLARÉE EN DINARS

EN CHIFFRES

EN LETTRES

66 400 000 00 DA
Sixante six millions quatre cent mille

LA SOMME DÉCLARÉE EN DEVICES

EN CHIFFRES

EN LETTRES

NOMBRE DE SACS

trois sacs 23 sacs

DATE DE RÉCEPTION

HEURE DE RÉCEPTION

HEURE DE DÉPART

Le 28/09/2015

15h 10

15h 15

ORGANISME

STRUCTURE ET ADRESSE DE DESTINATAIRE

NOM ET PRÉNOM DU RESPONSABLE

SG-A
Tiziouzou
M-HAOULI

CACHET ET VISA DU DESTINATAIRE

DATE DE RÉCEPTION

HEURE DE RÉCEPTION

HEURE DE DÉPART

Le 28/09/2015

15h 35

15h 40

ANNEXE 05

284.4
@EJL



REÇU N° 002109/26/2015



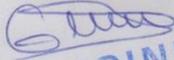
La BANQUE D'ALGERIE reconnaît avoir reçu
ce jour, en espece, de SOCIETE GENERALE ALGERIE ✓

la somme de : SOIXANTE DIX MILLIONS DEUX CENTS MILLE DINARS ALGERIENS ✓

70 200 000,00 D.A. ✓

pour être portée au crédit de son/Leur compte

Imp. BCA MOD 173


K GRINE

M. ZIMOUCHE

TIZI-OUZOU, le 15/09/2015

Banque d'Algerie



ADIEI

ANNEXE 07



SOCIETE GENERALE
ALGERIE

VERSEMENT INTER-CAISSES

SORTIE DE FONDS				CONTROLE RECEPTION	
Billets	2000	x	=		
	1000	x	=		
	500	x	=		
	200	x	=		
	100	x	=		
Pièces	100	x	=		
	50	x	=		
	20	x	=		
	10	x	=		
	5	x	=		
	2	x	=		
	1	x	=		
	TOTAL CT				TOTAL DT

CAISSE " SORTIE DE FONDS "	CAISSE " ENTREE DE FONDS "

ANNEXE 08



**SOCIETE GENERALE
ALGERIE**

BUREAU DE SORTIE ESPECES CAISSE No 7373

14 Septembre 2015 a 16:14

Agence N° Compte : 00851 TIZI OUZOU Le :
Devise : DZD Dinar Algerien
Caisse : 208 CAISSE CENTRALE DZD
Guichetier .. : 0967

La caisse 208 CAISSE CENTRALE DZD
a ete creditee de 70.200.000,00 DZD par un debit du compte
De la banque : 00111 26000 BA TIZI-OUZOU

Nombre	Valeur	Montant
8000	2000,00	16.000.000,00
48000	1000,00	48.000.000,00
12000	500,00	6.000.000,00
1000	200,00	200.000,00

CHEF DE CAISSE

GUICHETIER

OPERATION EFFECTUEE

Société Par Actions au capital Social de 10.000.000.000,00 DZD - Siège Social : Résidence El-Kerma 16105 - Gué de Constantine - Alger - BP 55 Birkhadem
Tél : 021.45.14.00 & 021.45.15.00 - Fax : 021.45.13.99 & 021.45.14.99

Tables des matières

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre 1 : La liquidité, la trésorerie et le risque de trésorerie bancaire04
Introduction	04
Section 1 : La liquidité bancaire	05
1.1.1. La notion de la liquidité bancaire	05
1.1.1.1. Définition de la liquidité bancaire	05
1.1.1.2. La monnaie et la liquidité	06
1.1.2. Les sources de la liquidité	06
1.1.2.1. Les actifs facilement transformable	06
1.1.2.2. Une ligne de crédit interbancaire auprès de la banque centrale	06
1.1.2.3. L'aptitude à emprunter	07
1.1.2.4. Les actifs quasi-échus	07
1.1.3. Les facteurs de liquidité bancaire	07
1.1.3.1. Les facteurs autonomes	08
A. Les billets en circulation	08
B. Les dépôts des administrations publiques	08
C. Les réserves nettes de change	09
1.1.3.2. Les réserves	09
A. Les réserves obligatoires	09
B. Les réserves excédentaires	09
1.1.3.3. Les autres facteurs	10
1.1.4. Le rôle de la liquidité pour l'établissement bancaire	10
1.1.4.1. Eviter d'avoir recours à la banque centrale	10
1.1.4.2. Sauvegarde son pouvoir de remboursement des créanciers	10
1.1.4.3. Garantir l'aptitude à prêter suite a des engagements	11
1.1.4.4. Rembourser les emprunts	11
1.1.4.5. Prévenir le paiement d'intérêts élevés	11
1.1.4.6. Eviter la vente forcée d'actifs	12

Section 2: La trésorerie bancaire	13
1.2.1. Définition de la trésorerie bancaire	13
1.2.2. Objectifs et outils de la trésorerie bancaire	14
1.2.2.1. Les objectifs de la trésorerie bancaire	14
1.2.2.2. Les outils de la trésorerie bancaire.....	15
A. Les outils directs	16
B. Les outils indirects	16
1.2.3. Rôle et missions du trésorier	17
1.2.3.1. Le rôle de trésorier	17
1.2.3.2. Les missions du trésorier.....	17
A. La gestion de la liquidité	18
B. La maîtrise des risques.....	19
1.2.4. Les éléments constitutifs de la trésorerie bancaire	19
1.2.4.1. Le passif	20
1.2.4.2. L'actif	20
1.2.5. Mode de calcul et ratio de la trésorerie	20
1.2.5.1. Le mode de calcul	20
1.2.5.2. Le ratio de trésorerie.....	22
1.2.6 Les variables clés dans la gestion des fonds	22
Section 3: Le risque de liquidité et de trésorerie bancaire	24
1.3.1. L'activité de transformation de la banque et le risque de liquidité	24
1.3.1.1. L'activité de transformation	24
1.3.1.2. Le risque de liquidité	25
1.3.2. Le risque de trésorerie bancaire	27
1.3.2.1. Le risque de non remboursement du crédit	27
A. Origine et source de risque de non remboursement	28
B. Risque provenant de l'environnement de l'entreprise	29
C. Risque lié à l'activité de l'entreprise	30
1.3.2.2. Le risque d'immobilisation	31
A. Définition	31
B. La demande de fonds et le risque d'immobilisation.....	32
C. Les sources ou origines du risque d'immobilisation	32
Conclusion	35

Chapitre 2: la gestion réglementaire et opérationnelle du risque de liquidité bancaire	36
Introduction	36
Section 1 : le cadre réglementaire du risque de liquidité.....	37
2.1.1. La réglementation internationale.....	37
2.1.1.1. Le comité de Bâle	37
2.1.1.2. La notion de fond propre	38
2.1.1.3. L'accord de Bâle I.....	39
2.1.1.4. L'accord de Bâle II	41
A. La structure de Bâle II	41
B. Avantages et critiques du dispositif de Bâle II	42
2.1.1.5. L'accord de Bâle III	44
2.1.2. Les règles prudentielles en Algérie	48
2.1.2.1. Le capital minimum des banques	48
2.1.2.2. Les exigences en fonds propres et taux de pondération des risques.....	48
A. Risque élevé.....	49
B. Risque moyen	49
C. Risque modéré.....	49
D. Risque faible	50
2.1.2.3. Le ration de liquidité	50
2.1.2.4. Le coefficient de fonds propres et de ressources permanentes.....	51
2.1.2.5. Les réserves obligatoires.....	51
2.1.2.6. La division des risques	51
A. Par client	51
B. Par groupe de clients.....	52
2.1.2.7. Classement et provisionnement des créances	52
A. Les créances courantes	52
B. Les créances classés	52
2.1.2.8. Le niveau des engagements extérieurs	53
2.1.2.9. Le niveau des découverts	53
Section 2: présentation générale de l'ALM	54
2.2.1. Historique de L'ALM.....	54
2.2.2. Définition et Objectifs de L'ALM55	2.2.3.
Les facteurs liés à l'origine de l'ALM.....	55
2.2.3.1. La complexité et la diversité accrue des métiers bancaires	55
2.2.3.2. La monté des risques bancaires	55
2.2.3.3. L'intensification de la concurrence.....	56
2.2.3.4. L'instauration de la réglementation prudentielle	56
2.2.4. Champ d'intervention de la gestion actif-passif.....	56

2.2.5. Missions du gestionnaire Actif-Passif	57
2.2.6. La démarche de l'ALM	58
2.2.6.1. Démarche globale	58
2.2.6.2. Démarche provisionnelle	58
Section 3: Identification et mesure du risque de liquidité en ALM.....	60
2.3.1. Identification du risque de liquidité	60
2.3.1.1. Le risque de financement	60
2.3.1.2. Le risque de négociation	61
2.3.2. Mesure du risque de liquidité	61
2.3.2.1. Le profil d'échéance	61
2.3.2.2. Les impasses en liquidité ou les gaps de liquidité.....	64
A. L'impasse en flux	64
B. L'impasse en stock	65
2.3.3. Les indicateurs synthétiques de transformation.....	65
A. L'indice de transformation (la méthode des nombres).....	65
B. Le surplus de base	66
2.3.4. Les problèmes spécifiques de construction des impasses : le traitement des postes sans échéances	67
2.3.4.1. Les ressources à vue	67
2.3.4.2. Les encours à échéance incertaine	68
2.3.4.3. Les engagements hors bilan.....	68
2.3.4.4. Les fonds propres.....	68
2.3.4.5. Les flux d'intérêt	68
2.3.4.6. L'incorporation des productions nouvelles	69
Conclusion	70
Chapitre 3: Le risque de liquidité dans la pratique bancaire algérienne	71
Introduction	71
Section 1 : Le risque de liquidité en Algérie	72
3.1.1. La définition du risque de liquidité	72
3.1.2. Les autorités de contrôle de la liquidité et de rentabilité des banques	72
3.1.2.1. La banque d'Algérie	73
3.1.2.2. La commission bancaire	73
3.1.2.3. Les commissaires aux comptes	74
3.1.2.4. L'inspection générale	74
3.1.2.5. Les centrales des risques et des impayés	74
3.1.3. Modernisation de l'infrastructure des banques algériennes et sa relation avec le risque de liquidité bancaire	75
3.1.3.1. Le système de règlement brut en temps réel de gros montants et paiement urgent ARTS	76

3.1.3.2. Le système de la télé-compensation des paiements de masse ATCI	76
3.1.4. La politique de marketing dans la gestion bancaire	78
3.1.4.1. Les moyens d'une politique de communication	78
A. Le sponsoring et le mécénat	78
B. La publicité	79
3.1.4.2. L'animation de la force de vente	79
A. La formation des vendeurs des produits de la banque	79
B. La stimulation de la force de vente	79
C. La promotion des ventes	79
Section 2 : présentation de l'organisme d'accueil	80
3.2.1. Historique de la société générale	80
3.2.1.1. Présentation	80
3.2.1.2. Historique de la société générale	81
3.2.2. Historique et présentation de la société générale Algérie.....	81
3.2.2.1. Présentation	81
3.2.2.2. Historique de la société générale Algérie.....	82
3.2.3. Société générale agence de Tizi-Ouzou 00851	83
3.2.3.1. Présentation	83
3.2.4. Les produits de la SGA	83
3.2.5. La politique des ressources humaines	85
3.2.6. L'organigramme de l'agence	86
3.2.6.1. La structure de l'agence	86
3.2.6.2. Les activités de l'agence Tizi-Ouzou 00851	87
Section 3 : La méthode de traitement des opérations de caisse à la SGA agence 00851	88
3.3.1 .Présentation des principes organisationnels : Caisse Principale et Caisses Secondaires.....	88
3.3.2. Les opérations de caisse	90
3.3.2.1. Les opération en DZD	90
A. Les versements en espèces	90
B. Les retraits d'espèces	91
3.3.2.2. Les opérations espèces en devises étrangères.....	92
A. Les opérations sur la caisse Avoirs Clientèles	92
B. Les opérations sur la caisse Change Manuelle	93
3.3.3. L'arrêté de caisse.....	95
3.3.3.1. Le comptage des existences.....	95
3.3.3.2. Les erreurs de caisse.....	96
3.3.3.3. Les consigne de sécurité	97
3.3.4 .La surveillance permanente.....	97

3.3.4.1. Les versements et retraits espèces sur comptes clientèles devises et dinars	97
3.3.4.2. Les opérations de change manuel d'achat et vente de devises	98
3.3.4.3. La sécurité au quotidien	98
Conclusion	99
Chapitre 4: La gestion du risque de liquidité en temps normal et en situation de crise	100
Introduction	100
Section 1 : La gestion quotidienne du risque de liquidité bancaire	101
4.1.1. Définition d'un plafond de trésorerie	101
4.1.2. La gestion quotidienne des encaisses de liquidité	101
4.1.3. Scénario d'une situation d'excès de liquidité à la SGA 00851	103
4.1.3.1. La caisse excédentaire et la caisse secondaire	104
4.1.3.2. La caisse excédentaire et la caisse principale	105
A. Versement de l'agence excédentaire à l'agence mère	106
B. Versement de l'agence excédentaire à la banque d'Algérie	107
4.1.4. Scénario d'une insuffisance de liquidité au sein de l'agence SGA 00851	110
4.1.4.1. La caisse déficitaire et la caisse secondaire	111
4.1.4.2. La caisse déficitaire et la caisse centrale de l'agence	113
A. Combler le manque par le versement des clients débiteurs de la banque	114
B. Approvisionnement de l'agence déficitaire par l'agence mère ou par d'autres agences de proximité	114
C. Approvisionnement de l'agence déficitaire par la banque d'Algérie	116
4.1.4.3. L'insuffisance de liquidité concernant la devise étrangère	119
Section 2 : Etude du ratio de liquidité de la SGA agence 00851	121
4.2.1. La construction des ressources et des emplois de la SGA 00851	121
4.2.1.1. La construction des ressources	122
4.2.1.2. La construction des emplois	124
4.2.2. Calcul du ratio de liquidité de la SGA	126
4.2.2.1. Les méthodes de spéculation des actifs réalisables	127
4.2.2.2. La pondération des passifs exigibles	129
4.2.3. Etude statistique des retraits et des versements de la SGA 0085	132
Section 3 : Le refinancement des banques commerciales	136
4.3.1. Scénario d'une situation de crise de liquidité	136
4.3.1.1. Les conséquences d'une crise de liquidité	137
4.3.1.2. Les mécanisme en place	137
4.3.2. Le recours au marché monétaire	138
4.3.2.1. Le recours au marché interbancaire	138
4.3.2.2. Le recours au trésor public	139
4.3.3. Le recours à la banque d'Algérie	140

4.3.3.1. Le réescompte	140
4.3.3.2. L'appel d'offre	141
4.3.3.3. La mise en pension	141
4.3.3.4. L'avance en compte courant	142
4.3.4. Les enseignements tirés de l'expérience originale de la SGA agence Tizi-Ouzou 00851	142
A. La surveillance et la vérification par le directeur en personne, de toutes les opérations qui s'effectuent chaque jour à l'agence	142
B. La société générale est la seule banque en Algérie qui ouvre ses portes plus de huit heures par jour	143
C. L'agence ne fait que le travail de proximité avec la clientèle	143
D. Les incitations du personnel de l'agence par la fixation d'un objectif à atteindre	143
Conclusion	144
Conclusion générale	145
Références bibliographiques	
Liste des figures et tableaux	
Annexes	