

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET DE COMPTABILITE**



**Mémoire de fin de cycle
En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières.
Option : Finance et banque.**

Thème :

**La gestion de la trésorerie bancaire
Cas : CNEP-Banque Agence 201 ABANE
Ramdane**

Réalise par :

KECHAD Amine

KECHEMIR Anis

Encadré par :

Mr GUELMINE M^{ed} Hichem

Devant le jury composé du :

Président/Examineur : Mr ALLAG Yacine MCA

Rapporteur : Mr GUELMNE M^{ed} Hichem MCA

Examineur : OUSSAID Aziz MCA

2023/2024

A la mémoire de mon cher père :

« KECHAD Youcef »

Décédé le 26/09/2018

Paix a son âme

Amine

A la mémoire de mes grands parents
KECHEMIR Meziane décédé le 25/02/2002
HENNAD Ouardia décédée le 15/07/2018
ZEDEK Merzouk (dit Mustapha) décédé le 20/04/2019
Et mon cher oncle qui nous a quitté tôt
ZEDEK Aghiles décédé le 23/03/2021

Paix à leurs âmes

Anis

Remerciement

Nous tenons tout d'abord à remercier DIEU le tout puissant de nous avoir donné la santé, la force et la volonté d'accomplir ce travail.

Nos vifs remerciements s'adressent à nos parents pour le soutien qu'ils nous ont apporté depuis le début de notre parcours académique jusqu'à nos jours, ainsi que tous les membres de nos familles et nos amis pour leurs soutiens indéfectibles.

Ensuite nous remercions Monsieur GUELMINE Mohamed-Hichem d'avoir accepté de nous encadrer. Ses recommandations éclairées et son soutien indéfectible ont joué un rôle crucial dans le succès de ce projet.

Nous exprimons notre gratitude aux membres du jury pour avoir consacré leur temps à évaluer et analyser notre travail.

Nous remercions chaleureusement tous les enseignants qui, depuis le début de notre parcours, ont partagé leur savoir et leur passion, enrichissant ainsi chaque étape de notre cheminement.

Nous tenons également à remercier tout le personnel de la CNEP-Banque pour leur accueil, leur disponibilité, et pour nous avoir fourni les informations essentielles à notre recherche.

Enfin, nous remercions toutes les personnes qui ont, de près ou de loin, apporté leur contribution à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à mes parents, pour leur amour incommensurable, leur soutien constant et leur confiance en mes capacités. Sans vous, ce projet n'aurait jamais vu le jour.

Je tiens également à remercier mes frères et sœurs, pour leur encouragement et leur présence rassurante à chaque étape de ce parcours. Vous avez été ma source de motivation et de réconfort.

À mes amis, pour votre amitié sincère et vos mots d'encouragement durant les moments difficiles, vous avez rendu ce chemin plus agréable et moins solitaire.

Enfin, je dédie ce travail à tous ceux qui ont, de près ou de loin, contribué à mon épanouissement personnel et professionnel.

Amine

Dédicaces

C'est avec une profonde gratitude et des mots sincères que je dédie ce modeste travail de fin de cycle à mes chers parents, qui ont sacrifié tant pour ma réussite et m'ont guidé par leurs précieux conseils tout au long de mon parcours académique. J'espère pouvoir, un jour, leur rendre ne serait-ce qu'une partie de ce qu'ils ont fait pour moi. Que Dieu leur accorde bonheur et longue vie.

Je dédie aussi ce travail à ma chère dulcinée, qui m'a encouragé et soutenu durant toute cette aventure. Sa présence constante et ses encouragements ont été des sources inestimables de motivation et de réconfort.

Je souhaite offrir ce travail pour ma famille bien-aimée, dont l'amour et le soutien m'ont permis d'accomplir ce travail.

Ainsi, je consacre cette réalisation à mes merveilleux amis, qu'ils aient été proches ou éloignés, je souhaite exprimer ma sincère gratitude et mon profond respect pour leur soutien pendant cette période.

Je rends hommage à tous ceux qui me sont chers, votre présence dans ma vie a été une source inestimable d'inspiration et de motivation.

Liste des figures

Liste des figures

Figure n°01 : Cycle de Liquidité.....	18
Figure n°02 : Utilisation des Instruments Dérivés.....	19
Figure n°03 : Modèle de Prévision des Flux de Trésorerie.....	20
Figure n°04 : Réseau de Relations Bancaires.....	20
Figure n°05 : variation du PIB mondial en 2020 par rapport aux années précédentes.....	25
Figure n°06 : l'évolution de la dette publique en pourcentage du PIB en France.....	26
Figure n°07 : Arrivées de touristes internationaux	27
Figure n°08 : l'évolution des dépenses de santé pendant la pandémie.....	28
Figure n°09 : Taux de croissance annuel du PIB – Algérie –	33
Figure n°10 : Taux d'inflation annuelle – Algérie –.....	34
Figure n°11 : Taux de chômage en % - Algérie –.....	34
Figure n°12 : Dépôts mensuels de dossiers de surendettement en 2019 et 2020 (en unités)	41
Figure n°13 : Organigramme du siège central	49
Figure n°14 : Organigramme de la Direction Régionale de la CNEP/Banque	50
Figure n°15 : Les services de la CNEP Banque.....	52
Figure n°16 : Évolution globale des dépôts	60
Figure n°17 : Évolution globale des crédits nets.....	61
Figure n°18 : Evolution globale des avoirs	63
Figure n°19 Evolution du ratio de liquidité CNEP –Banque	67
Figure n°20 Evolution des excédents de trésorerie de l'exercice 2022	71

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau n°01	Investissements de Trésorerie.....	18
Tableau n°02	: Avantages des Relations Bancaires.....	21
Tableau n°03	: Taux de chômage dans plusieurs pays avant et pendant la pandémie.....	26
Tableau n°04	: Comparatif des ventes en ligne et en magasin avant et pendant la pandémie.....	28
Tableau n°05	: Exemples de plans de relance dans différents pays.....	29
Tableau n°06	: principales mesures de soutien aux entreprises mises en place pendant la pandémie de COVID-19.....	29
Tableau n°07	: l'augmentation des dépenses de protection sociale dans certains pays.....	30
Tableau n°08	: secteurs ayant connu une transformation digitale rapide.....	30
Tableau n°09	: récapitulatif des mesures et impacts	32
Tableau n°10	: Projection avec stress test des dépôts	59
Tableau n°11	: Projection avec stress test des crédits nets.....	61
Tableau n°12	: Projection avec stress test des avoirs.....	62
Tableau n°13	: Projection avec stress test des actifs interbancaires.....	63
Tableau n°14	: Projection avec stress test des actifs financiers disponibles à la vente	65
Tableau n°15	: Projection avec stress test des actifs financiers détenus à des fins de transaction	66
Tableau n°16	: Projection avec stress test du ratio de liquidité	67
Tableau n°17	: Statistiques sur le LCR et les dépôts des clients et les emprunts interbancaires durant les trois périodes.....	70
Tableau n°18	: Extrait des fonds propres et ratios	72
Tableau n°19	: Extrait du bilan de la CNEP Banque 2022.....	72

Liste des abréviations

Liste des abréviations

CNEP : Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance-Banque

HQLA : Actifs Liquides de Haute Qualité

LCR : Le Ratio de Couverture de Liquidité

NSFR : Ratio de Financement Stable Net

CAR : Ratio de solvabilité

ROA : Rentabilité des Actifs

ROE : Rentabilité des Capitaux Propres

RPA : Automatisation des Processus Robotiques

AML : Anti-money Laundering

PIB : Produit Intérieur Brut

BCE : La Banque Centrale Européenne

TLTRO : Opérations de refinancement à long terme

PGE : Prêts Garantis par l'État

BA : La Banque d'Algérie

CSDCA : La Caisse de Solidarité des Départements et des Communes d'Algérie

SPA : Une société par actions

CA : Le conseil d'administration

CCP : Comptes courants postaux

DAB : Distributeurs Automatiques de Billets

GAB : Guichets Automatiques de Banque

CIB : Cartes inter bancaires

TPE : Terminaux de paiement électronique

AFS : Les actifs financiers disponibles à la vente

HFT : Les actifs financiers détenus à des fins de transaction

ALM : Asset and Liability Management

Sommaire

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : La gestion de la trésorerie bancaire04
Section I : Définitions et concept clés	06
1. Définition de la gestion de la trésorerie bancaire.....	06
2. Différence entre la liquidité et la solvabilité	08
Section II : Les objectifs de la gestion de la trésorerie	13
1. L'importance de la gestion de la liquidité bancaire	13
2. Les objectifs principaux de la gestion de la trésorerie.....	17
Chapitre II : Les défis de la liquidité en période COVID19	23
Section I : L'impact de la COVID19 sur le secteur bancaire	25
1. L'impact sur l'économie et le paysage financier à travers le monde.....	25
2. L'impact de coronavirus sur l'activité bancaire en Algérie.....	32
Section II : Les risques de liquidité	37
1. Définition du risque de liquidité.....	37
2. Les méthodes de gestion de liquidité.....	39
Chapitre III : Etude approfondie sur la gestion de la trésorerie bancaire durant et en POST COVID Cas : CNEP Banque Agence 201	44
Section I : Présentation de la CNEP Banque	46
1. Historique de la CNEP Banque	46
2. La structure centrale de la CNEP Banque	47
3. Les agences de la CNEP Banque et son organigramme.....	51
4. Les missions de la CNEP Banque	53
Section II : Les pratiques de la CNEP Banque pour minimiser les risques de liquidité en période POST-COVID	54
1. La gestion des flux de trésorerie et opérations de caisse	54

Sommaire

2. Analyse d'un scenario stress-test (CNEP Banque) durant la pandémie.....	59
3. Les mesures prises par la CNEP Banque en période POST-COVID.....	68
Conclusion générale	76
Annexes	77
Bibliographie	84

Introduction générale

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

Introduction générale

Le secteur bancaire, véritable pilier de l'économie mondiale, occupe une place centrale dans le fonctionnement des systèmes financiers. En tant qu'acteurs clés, les banques jouent un rôle essentiel en facilitant les échanges monétaires, en fournissant des services de prêt et d'investissement, et en assurant la sécurité des dépôts. Leur impact s'étend bien au-delà des simples transactions financières, influençant la croissance économique, la stabilité financière et même la politique monétaire.

Dans un monde en perpétuelle évolution, le paysage bancaire est marqué par une complexité croissante et une concurrence féroce. Les avancées technologiques, les changements réglementaires et les fluctuations macroéconomiques façonnent un environnement dynamique où les banques doivent constamment s'adapter pour prospérer. Cette complexité se reflète notamment dans la gestion de la trésorerie, un domaine stratégique crucial pour la viabilité et la rentabilité des institutions financières.

La crise induite par la Covid-19 a mis en lumière l'importance du rôle des banques dans tous les pays, étant donné qu'elles ont accordé leur soutien aux différents agents économiques, en dépit des pressions auxquelles elles font face en raison de la conjoncture économique et du manque de visibilité à court et moyen terme. Dans ce contexte, la préoccupation majeure des banques est devenue de plus en plus centrée sur l'accroissement du risque de crédit et l'assèchement de la liquidité du fait qu'une augmentation des prêts non performants, sont les principales conséquences négatives de la Covid-19 pour les banques qui peuvent affecter leur rentabilité et nuire à la stabilité de l'ensemble du système financier.

La gestion efficace de la trésorerie constitue un pilier fondamental pour la stabilité financière des banques, influençant directement leur résilience et leur capacité à naviguer à travers des périodes d'incertitude économique. Dans ce contexte, la période de la pandémie de COVID-19 a représenté un test significatif pour le secteur bancaire mondial, imposant des défis sans précédent qui ont exigé des ajustements rapides et efficaces des stratégies de gestion financière. Dans cette perspective, cette étude s'intéresse aux différents risques bancaires et sur la gestion de la trésorerie au sein des banques publiques algériennes durant cette crise sanitaire globale, période marquée par d'importantes perturbations économiques, des modifications des comportements de consommation et une incertitude accrue. La crise du COVID-19 a mis en lumière la nécessité pour les banques de disposer de systèmes de gestion de trésorerie robustes, capables de répondre à des fluctuations rapides de la demande de liquidités et de faire face à des chocs externes sévères. En Algérie, comme ailleurs, les institutions financières ont été contraintes de réévaluer leurs approches traditionnelles et d'innover en termes de pratiques de gestion de trésorerie pour assurer non seulement leur survie, mais aussi pour se conformer aux nouvelles régulations financières imposées par les autorités de régulation nationales et internationales.

Notre thème porte sur la gestion de la trésorerie d'une agence bancaire à cet effet, la problématique principale qui fera l'objet de notre travail est la suivante :

- Quelles pratiques adoptées par les banques publiques (CNEP-Banque) pour minimiser les risques de la liquidité en période post-Covid ?

Voici quelques questions qui pourraient accompagner notre problématique pour mieux appréhender le sujet de la gestion de la trésorerie bancaire en période post-Covid :

Introduction générale

- Quels sont les principaux défis de liquidité pour les banques publiques après la pandémie de Covid-19 ?
- Quelles mesures les banques publiques ont-elles prises pour améliorer leur liquidité post-Covid ?
- Quels sont les impacts des politiques monétaires des banques centrales sur la liquidité des banques publiques ?
- Comment les régulations bancaires post-Covid influencent-elles la gestion de la trésorerie des banques publiques ?

Intérêt du Choix du Sujet

- **Pertinence Actuelle** : La pandémie de Covid-19 a profondément affecté le secteur bancaire, rendant la gestion de la trésorerie plus critique que jamais. Étudier ce sujet permet de comprendre comment les banques s'adaptent à ces défis.
- **Impact Économique** : La gestion efficace de la trésorerie est essentielle pour la stabilité financière des banques et, par extension, pour l'économie globale. Ce sujet permet d'explorer les mécanismes qui assurent cette stabilité.
- **Innovation et Technologie** : La crise a accéléré l'adoption de nouvelles technologies dans le secteur bancaire. Analyser ces innovations peut offrir des perspectives sur l'avenir de la gestion de la trésorerie.
- **Comparaison Internationale** : En étudiant les pratiques adoptées par différentes banques publiques à travers le monde, on peut identifier des stratégies efficaces et des leçons à tirer.

Méthodologie de travail :

Notre mémoire est constitué de trois chapitres : le premier sera consacré à La gestion de la trésorerie bancaire dans lequel on va présenter les définitions et concepts clés, ainsi que les objectifs de la gestion de la trésorerie.

Dans le deuxième chapitre qui s'intitule les défis de liquidité en période COVID-19 on va aborder l'Impact de la COVID-19 sur le secteur bancaire mondial et plus précisément le secteur bancaire algérien, pour finir avec les Risques de liquidité.

En fin, le troisième chapitre, c'est la partie pratique, consistant en l'étude approfondie sur la gestion de la trésorerie durant et en Post COVID au sein de la banque CNEP Algérie.

Le recueil d'informations pour la rédaction de ce mémoire a été fait à partir des recherches documentaires et de nombreuses observations et questions traités en banque.

Chapitre I
La gestion de la trésorerie
bancaire

Principes
de la gestion de la trésorerie

Introduction au chapitre

La gestion de trésorerie bancaire est une discipline essentielle pour toute institution financière. C'est un domaine qui va bien au-delà des simples opérations quotidiennes, englobant des stratégies complexes et des décisions critiques qui assurent non seulement la liquidité, mais aussi la rentabilité à long terme de la banque. Ce chapitre explore les multiples facettes de la gestion de trésorerie dans un contexte bancaire, où chaque décision doit être prise avec une compréhension aiguë des risques, des opportunités et des exigences réglementaires. Il s'agit d'une activité qui requiert une coordination minutieuse entre divers départements et une anticipation précise des flux de trésorerie, tout en tenant compte des fluctuations du marché et des besoins des clients. En naviguant à travers les concepts présentés dans ce chapitre, vous découvrirez

Pourquoi la liquidité est importante ?

En quoi est-elle différente de la solvabilité ?

Quelle est la nécessité de la gestion de la trésorerie dans une banque ?

Section I : Définitions et concepts clés

1. Définition de la gestion de trésorerie bancaire

Pour bien comprendre ce concept faut définir les deux termes Trésorerie et gestion de la trésorerie.

1.1. Définition de la trésorerie

En comptabilité bancaire, la trésorerie bancaire (selon les flux de trésorerie) fait référence aux liquidités disponibles détenues par une banque, y compris les espèces et les équivalents de trésorerie. Cela comprend les dépôts à vue (c'est-à-dire immédiatement disponibles), les réserves obligatoires détenues à la banque centrale, ainsi que d'autres formes d'actifs liquides qui peuvent être rapidement convertis en espèces

Selon Philippe DESBRIERES et Evelyne POINCELOT : « La trésorerie d'une organisation est souvent définie à partir du patrimoine de celle-ci (ensemble de ses emplois et de ses ressources). On peut opposer à cette conception permettant de mesurer un stock de liquidités, une approche davantage centrée sur les flux, qui permet d'obtenir une mesure de la trésorerie à partir d'un processus dynamique d'encaissements et de décaissements de liquidités»¹

Tandis qu'Henri MEUNIER et François de BAROLET et Pierre BOULMER définissent « La trésorerie qu'elle est la différence entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité »²

A partir de ses définitions on constate que la trésorerie résulte la différence entre les encaissements et les décaissements issus des différentes opérations effectuée par l'organisation.

Cela donne l'équation suivante :

$$\begin{aligned} & \text{Situation de trésorerie en début de période} \\ & + \text{Encaissements pendant la période} \\ & - \text{Décaissement pendant la période} \\ & = \text{Situation de trésorerie en fin de période} \end{aligned}$$

³

¹ DESBRIERES(P), et, POINCELOT(P), « Gestion de trésorerie » : 2ème édition, EMS, 2015, P9

² MEUNIER (H), BAROLET(F), et, BOULMER(P), « La trésorerie des entreprises », 2ème édition DUNOD, Paris, 1975, P4

³ DELIENNE (A-B), et KHATH(S) : « La gestion de trésorerie », édition, Economica, Paris, 2005, P25

1.2. Définition de la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie bancaire consiste à gérer les flux de trésorerie d'une institution financière, en veillant à ce que les liquidités soient disponibles au bon moment et au bon endroit. Elle implique la surveillance des comptes bancaires, la prévision des entrées et sorties de fonds, et la gestion des risques liés aux taux de change, aux retards de paiement et aux variations de flux de trésorerie¹. Le gestionnaire de trésorerie met en place des stratégies pour maintenir la stabilité financière de la banque

Selon Brealey et Myers, « la gestion de trésorerie est l'ensemble des opérations nécessaires pour gérer les liquidités et les investissements à court terme de l'établissement de manière efficace »⁴

Tandis que Michel Albouy : « La gestion de trésorerie bancaire consiste à optimiser la disponibilité des liquidités tout en minimisant les coûts de financement. Elle englobe la prévision des flux de trésorerie, la gestion des comptes bancaires et la maîtrise des risques financiers. »

De même, Gitman définit la gestion de trésorerie comme « l'ensemble des activités et des processus qui permettent à une organisation de gérer efficacement sa trésorerie, ses comptes bancaires, ses investissements à court terme et ses besoins de financement à court terme »⁵

Jean-Pierre Boudard aussi nous définit la gestion de trésorerie bancaire comme suit : « La gestion de trésorerie bancaire est l'ensemble des techniques et des outils utilisés pour optimiser la gestion des liquidités d'une banque. Cela implique la surveillance des comptes, la prévision des flux de trésorerie et la mise en place de politiques de financement et d'investissement. »

1.3. Le trésorier

« Le trésorier est une personne, qui s'occupe principalement, au sein d'une structure, de gérer les flux monétaires, leurs rémunérations ou leurs coûts ainsi que le suivi des différentes positions et des différents risques. Dans le cadre de ses missions, le trésorier doit garantir à tout moment les engagements de l'entreprise dans les meilleures conditions et avec la plus grande sécurité possible. Dans les plus petites entreprises, la fonction de trésorier est souvent intégrée au sein de la direction financière voir comptable. Le trésorier est celui qui fréquemment négocie les conditions bancaires. Il peut aussi participer à l'élaboration de la politique de financement de l'entreprise »⁶

En bref, le trésorier est responsable de la gestion quotidienne des liquidités de l'entreprise. Il surveille les flux monétaires, veille à la couverture des besoins financiers et contribue à la rentabilité de l'entreprise.

⁴ Brealey, R. A., & Myers, S. C. « Principles of Corporate Finance », (11th ed.). McGraw-Hill Education, 2014. p.816.

⁵ Gitman, L. J., Juchau, R., & Flanagan, J. « Principles of Managerial Finance » (15th ed.). Pearson Australia, 2018. p.617.

⁶ Marc Gaugain & Roselyne Suvée, «Gestion de la trésorerie»2eme. Ed. ECONOMICA. Septembre.2007p (47-55

2. Différences entre la liquidité et la solvabilité

2.1 La liquidité

2.1.1 Définition

Selon le comité de Bâle, la liquidité bancaire désigne « la capacité, pour une banque, de financer des augmentations d'actifs et de faire face à ses engagements lorsqu'ils arrivent à échéance, sans subir des pertes inacceptables »⁷

En d'autres termes, elle « est considérée comme étant : la capacité à faire face à ses obligations de trésorerie suivant leur échéance »⁸

Selon Grady et Spencer, « c'est la capacité de convertir un actif en espèces avec peu de risque de perte de valeur principale »

Tanis que BEZIADE. Monique : « la liquidité d'une banque recouvre les disponibilités de la banque en monnaie centrale, c.à.d. le montant de son compte courant créditeur à la banque centrale, les billets en caisse ainsi que le montant de ses comptes-courants créditeurs dans d'autres banques et aux comptes courants postaux(ccp) dont-elle peut toujours exiger la contrepartie en monnaie centrale .La liquidité bancaire comprend tous ces éléments moins les comptes courants bancaires, qui s'annulent pour l'ensemble agrégé des banques

2.1.2 Les types de liquidité

Les niveaux de liquidité dans les banques sont classés en trois catégories principales : Niveau 1, Niveau 2A et Niveau 2B. Ces niveaux permettent d'évaluer la capacité d'une banque à convertir ses actifs en liquidités rapidement et sans perte significative de valeur. Les actifs de Niveau 1 sont les plus liquides et de la plus haute qualité, tandis que les actifs de Niveau 2A et 2B sont progressivement moins liquides et de qualité inférieure

- **Niveau 1** : Les actifs de niveau 1 sont les plus liquides et les plus sûrs. Ils peuvent être convertis en espèces rapidement et sans perte significative de valeur. Voici quelques exemples et explications supplémentaires :
 - Réserves auprès de la banque centrale : Ce sont les dépôts que les banques commerciales maintiennent auprès de la banque centrale. Ils sont immédiatement disponibles pour répondre aux besoins de liquidité.
 - Réserves auprès de la banque centrale : Ce sont les dépôts que les banques commerciales maintiennent auprès de la banque centrale. Ils sont immédiatement disponibles pour répondre aux besoins de liquidité.
 - Réserves auprès de la banque centrale : Ce sont les dépôts que les banques commerciales maintiennent auprès de la banque centrale. Ils sont immédiatement disponibles pour répondre aux besoins de liquidité.

- **Niveau 2 A** : Les actifs de niveau 2A sont également de haute qualité mais légèrement moins liquides que ceux de niveau 1. Ils sont soumis à une décote de 15 % pour refléter leur moindre liquidité. Voici quelques exemples

⁷Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, principes de saine gestion et de surveillance du risque de liquidité, 2008, p. 01

⁸ (VALLA & autres, 2006, p. 94).

- **Titres d'État** : Obligations émises par des gouvernements, mais avec un risque légèrement plus élevé que ceux de niveau 1.
 - **Obligations sécurisées** : Obligations émises par des institutions financières et garanties par des actifs de haute qualité, comme des prêts hypothécaires.
 - **Titres de dette d'entreprises bien notées** : Obligations émises par des entreprises ayant une bonne notation de crédit.
- **Niveau 2B** : Les actifs de niveau 2B sont de qualité inférieure et moins liquides que ceux des niveaux 1 et 2A. Ils sont soumis à des décotes plus importantes (25 % à 50 %) et ne peuvent représenter plus de 15 % des actifs liquides de haute qualité (HQLA) d'une banque. Voici quelques exemples :
- **Obligations d'entreprises moins bien notées** : Obligations émises par des entreprises avec une notation de crédit inférieure.
 - **Titres adossés à des prêts hypothécaires résidentiels** : Titres garantis par des prêts hypothécaires sur des propriétés résidentielles.
 - **Actions** : Certaines actions peuvent être incluses si elles remplissent des critères spécifiques de liquidité et de qualité.

❖ Importance de ces niveaux

Ces classifications permettent aux banques de maintenir un portefeuille d'actifs qui peut être rapidement converti en liquidités en cas de besoin. Cela est crucial pour assurer la stabilité financière de la banque et pour répondre aux exigences réglementaires, comme le ratio de liquidité à court terme (LCR), qui vise à garantir que les banques disposent de suffisamment de liquidités pour faire face à une crise financière de 30 jours.

2.1.3 Les indicateurs de liquidité

Les indicateurs de liquidité bancaire sont des mesures spécifiques utilisées pour évaluer la capacité d'une banque à honorer ses obligations à court terme, à faire face à des sorties de liquidités inattendues et à résister à des situations de stress financier. Voici les principaux indicateurs de liquidité bancaire :

❖ Le Ratio de Liquidité Immédiate :

Bien que plus couramment utilisé dans les entreprises, ce ratio est également pertinent pour les banques. Il se calcule en divisant les actifs liquides (hors stocks) par les passifs à court terme

❖ Le Ratio de Couverture de Liquidité (Liquidity Coverage Ratio - LCR)

Formule :
$$\text{LCR} = \frac{\text{Actifs Liquides de Haute Qualité (HQLA)}}{\text{Flux de Trésorerie Nets 30 jours}}$$

Interprétation : Introduit par Bâle III, ce ratio évalue si une banque possède suffisamment d'actifs liquides de haute qualité pour couvrir ses sorties nettes de trésorerie

pendant 30 jours en situation de stress. Un LCR supérieur à 100 % est requis pour garantir que la banque peut faire face à ses obligations à court terme.

❖ Coefficient de liquidité

Utilisé avant l'introduction du LCR, ce coefficient mesure la proportion des actifs liquides par rapport aux passifs à court terme.

❖ Ratio de Financement Stable Net (NSFR) : Net Stable Funding Ratio

Formule :

$$\text{NSFR} = \frac{\text{Ressources Stables Disponibles}}{\text{Ressources Stables Requises}}$$

Interprétation : Ce ratio, également introduit par Bâle III, vise à assurer que les banques maintiennent un niveau stable de financement sur une période d'un an, en fonction de leurs activités et de leurs risques. Un NSFR supérieur à 100 % indique que la banque dispose de suffisamment de financement stable pour soutenir ses activités à long terme.

❖ Le Ratio de Dépendance aux Marchés (Market Funding Ratio)

Formule :

$$\frac{\text{Financements sur le Marche}}{\text{Total des Passifs}}$$

Interprétation : ce ratio évalue la dépendance d'une banque aux financements obtenus sur les marchés financiers (comme les obligations et les emprunts interbancaires). Une forte dépendance peut exposer la banque à des risques de refinancement en cas de perturbation des marchés financiers.

❖ Le Ratio de Couverture des Actifs Liquides (Liquid Assets Coverage Ratio)

Ce ratio mesure la proportion des actifs liquides par rapport au total des actifs de la banque. Il reflète la capacité de la banque à convertir rapidement ses actifs en liquidités si nécessaire. On le calcule comme suit : Actifs Liquides/Total des Actifs.

❖ Ratio de trésorerie (Cash Ratio)

Les flux de trésorerie sont essentiels pour comprendre les entrées et sorties de liquidités d'une banque sur une période donnée.

Ce ratio mesure la capacité de la banque à rembourser ses passifs courants uniquement avec ses liquidités disponibles. Un ratio plus élevé indique une meilleure couverture des passifs à court terme.

Formule :

$$\frac{\text{Liquidités et Equivalents}}{\text{Passifs Courants}}$$

2.2 La solvabilité

2.2.1 Définition

La solvabilité bancaire est la capacité d'une banque à honorer ses engagements financiers, notamment à rembourser ses dettes et à couvrir ses pertes potentielles avec ses

propres fonds. Elle est souvent mesurée par le ratio de solvabilité, qui compare les fonds propres d'une banque à ses actifs pondérés en fonction des risques. Un niveau élevé de solvabilité signifie que la banque dispose de suffisamment de capital pour faire face à des pertes imprévues, ce qui réduit le risque de faillite et protège les déposants et les créanciers.

Autrement dit c'est la mesure de la capacité d'une personne physique ou morale à payer ses dettes sur le court, moyen et long terme sans se retrouver en défaut de paiement.

2.2.2 Les types de solvabilité

Ici on peut trouver de différents classements de solvabilité. En les citant comme suit :

❖ Solvabilité comptable

Cette forme de solvabilité évalue la capacité d'une banque à faire face à ses obligations à partir de son bilan comptable. Elle est souvent mesurée par des ratios comme le ratio de fonds propres (capital propre divisé par les actifs pondérés en fonction des risques).

❖ Solvabilité économique

Elle dépasse les données comptables pour analyser la capacité réelle d'une banque à absorber les pertes économiques, en prenant en considération les risques de marché, de crédit et de liquidité. Elle évalue la solidité d'une banque face à des scénarios économiques défavorables.

❖ Solvabilité réglementaire

Définie par les régulateurs financiers, elle repose sur des normes telles que les accords de Bâle (Bâle I, II, III). Les banques doivent maintenir un niveau minimum de capital réglementaire pour couvrir les risques associés à leurs actifs

❖ Solvabilité à court terme :

Elle évalue la capacité d'une banque à honorer ses obligations financières à court terme, généralement dans une période d'un an. Cela inclut la gestion des liquidités et des actifs facilement convertibles en cash.

❖ Solvabilité à long terme :

Elle mesure la capacité d'une banque à faire face à ses engagements financiers sur une période plus longue. Cela inclut la gestion des dettes à long terme et des fonds propres.

❖ Solvabilité dynamique ou prospective

Cette approche se concentre sur la capacité future de la banque à rester solvable, en prenant en compte les prévisions économiques, les risques potentiels, et la gestion du capital. Elle inclut des stress tests et des simulations de scénario.

❖ Solvabilité opérationnelle

Elle met l'accent sur la capacité de la banque à produire assez de revenus pour couvrir ses dépenses opérationnelles et ses engagements financiers actuels.

2.2.3 Les indicateurs de solvabilité

Les indicateurs de solvabilité sont des outils financiers utilisés pour évaluer la capacité d'une banque à faire face à ses obligations financières et à absorber les pertes potentielle

- **Ratio de solvabilité (Capital Adequacy Ratio - CAR) :** Ce ratio mesure le capital d'une banque par rapport à ses actifs pondérés en fonction des risques. Il évalue la capacité de la banque à absorber des pertes tout en respectant les exigences réglementaires.
- **Ratio Tier 1 :** Il représente le capital de base d'une banque (capital social, réserves) par rapport à ses actifs pondérés en fonction des risques. C'est un indicateur clé de la solidité financière de la banque.
- **Ratio Tier 2 :** Ce ratio prend en compte les fonds propres additionnels, tels que les instruments de dette subordonnée, et les compare aux actifs pondérés par le risque. Il vient compléter le Tier 1 pour offrir une vision globale de la solvabilité.
- **Ratio de levier financier (Leverage Ratio) :** Il compare les fonds propres d'une banque à son exposition totale, sans pondération des risques. Ce ratio limite l'endettement excessif et est une mesure de la solidité financière générale.
- **Rentabilité des Actifs, ROA (Return on Assets) :** est un indicateur clé pour évaluer la performance financière d'une banque. Il mesure l'efficacité avec laquelle une banque utilise ses actifs pour générer des bénéfices.
- **Ratio d'endettement (Debt-to-Equity Ratio) :** Ce ratio met en relation le total des dettes d'une banque avec ses fonds propres. Un ratio élevé peut signaler une dépendance excessive à l'endettement, ce qui pourrait nuire à la solvabilité.
- **Rentabilité des Capitaux Propres (Return on Equity, ROE) :** est un indicateur clé de la performance financière d'une banque. Il mesure l'efficacité avec laquelle une banque utilise les fonds propres pour générer des bénéfices.

2.3. La différence entre la liquidité et la solvabilité

La différence fondamentale entre la liquidité et la solvabilité réside dans la période prise en compte. On parle de liquidité à court terme et de solvabilité à long terme.

En d'autre terme, la liquidité bancaire concerne la capacité d'une banque à satisfaire ses besoins de liquidités immédiats, tandis que la solvabilité bancaire mesure la capacité à absorber les pertes à long terme en comparant les fonds propres aux risques. La liquidité se concentre sur la gestion des flux de trésorerie à court terme, tandis que la solvabilité évalue la solidité financière globale et la capacité à supporter des pertes.

Ainsi, la liquidité se concentre sur les éléments liquides dans les actifs, par contre la solvabilité se concentre sur le capital (capital propre par rapport aux actifs et dettes).

La liquidité et la solvabilité restent deux indicateurs de la santé financière d'une banque.

Section II : Les objectifs de la gestion de la trésorerie

Cette section se concentre sur les objectifs fondamentaux et l'importance de la gestion de trésorerie bancaire, essentiels pour assurer la stabilité et l'efficacité des opérations financières d'une banque.

1. L'importance de la gestion de la liquidité bancaire

L'une des tâches les plus importantes auxquelles est confrontée la direction d'une banque ou d'un autre prestataire de services financiers est de garantir à tout moment des liquidités adéquates, quelles que soient les urgences qui pourraient survenir soudainement. Une banque est considérée comme « liquide » si elle a accès à des fonds immédiatement utilisables à des coûts raisonnables en cas de besoin.

Des fonds pourraient être nécessaires maintenant, demain, la semaine prochaine ou l'année prochaine pour tenir les promesses faites aux déposants, aux emprunteurs et aux autres clients. Lorsque les promesses faites aux déposants au fur et à mesure de leur présentation) arrivent à échéance, et la banque doit effectuer les paiements en espèces ou en fonds équivalents.

En effet, un manque de liquidités adéquates peut être l'un des premiers signes de véritables difficultés. Le manque de liquidités que connaissent souvent les banques en difficulté montre clairement que les besoins de liquidité ne peuvent pas être satisfaits à temps.

Une banque peut être fermée si elle ne parvient pas à réunir suffisamment de liquidités même si, techniquement, elle peut encore être solvable. La banque doit toujours être prête à honorer les demandes de retrait des clients quand ils en ont besoin.

Il s'agit donc de l'attente minimale du client à laquelle la banque doit répondre. Tout retard ou incapacité à répondre à cette attente crée suffisamment de raisons pour que les clients se tournent vers d'autres banques. Cela peut créer une panique et une perte de confiance du public, conséquence de la faillite de la banque ou de mesures punitives de la part des autorités de régulation.⁹

La gestion de la liquidité est essentielle pour les banques pour plusieurs raisons :

1.1. Stabilité financière : La liquidité est essentielle pour que les banques puissent honorer leurs engagements financiers à court terme. Cela inclut le remboursement des dépôts des clients, le paiement des intérêts sur les emprunts et le financement des opérations quotidiennes. Sans une gestion adéquate de la liquidité, une banque pourrait se retrouver en difficulté, incapable de répondre à ses obligations immédiates, ce qui pourrait entraîner une perte de confiance et une crise de liquidité.

1.2. Prévention des crises : Les crises de liquidité peuvent survenir rapidement, souvent en période de stress économique ou de volatilité des marchés. Une gestion proactive de la liquidité permet aux banques de disposer de réserves suffisantes pour faire face à des retraits massifs ou à des perturbations du marché. Cela inclut la mise en place de lignes de crédit d'urgence et la gestion des actifs liquides pour garantir une disponibilité immédiate des fonds.⁹

⁹ Philippe DESBRIERES et Evelyne POINCELOT, « gestion de trésorerie », Edition EMS, 2ème édition, 2015, P9-p13

1.3. Optimisation des coûts : L'optimisation des coûts dans la gestion de trésorerie bancaire consiste à réduire les dépenses liées à la gestion des liquidités tout en maximisant l'efficacité. Voici quelques stratégies couramment utilisées :

1.3.1. Automatisation des processus : L'utilisation de technologies avancées pour automatiser les tâches répétitives permet de réduire les coûts opérationnels et d'améliorer l'efficacité.

Un exemple de technologie avancée utilisée dans l'automatisation des processus bancaires est l'Automatisation des Processus Robotiques (RPA).

➤ **Automatisation des Processus Robotiques (RPA)**

RPA utilise des logiciels appelés "robots" pour automatiser des tâches répétitives et basées sur des règles. Ces robots peuvent interagir avec les applications de la même manière qu'un humain le ferait, mais de manière beaucoup plus rapide et sans erreurs.

1.3.2. Gestion des flux de trésorerie : En surveillant de près les entrées et sorties de fonds, les banques peuvent éviter les pénalités pour découvert et optimiser l'utilisation des excédents de trésorerie. Une banque surveille ses flux de trésorerie et identifie les périodes de surplus. Elle place ces excédents dans des placements à court terme pour générer des revenus supplémentaires au lieu de les laisser inactifs.¹⁰

➤ **Utilisation d'un Tableau de Flux de Trésorerie**

a. Collecte des Données

La banque commence par collecter des données sur toutes les entrées et sorties de fonds. Cela inclut les dépôts des clients, les paiements de prêts, les frais de service, les investissements, et les dépenses opérationnelles.

b. Élaboration du Tableau de Flux de Trésorerie

La banque utilise un tableau de flux de trésorerie pour organiser ces données. Ce tableau est divisé en trois sections principales :

Activités d'exploitation : Encaissements et décaissements liés aux opérations courantes.

Activités d'investissement : Achats et ventes d'actifs à long terme.

Activités de financement : Emprunts et remboursements de dettes, émissions d'actions, etc.

c. Analyse des Flux de Trésorerie

En analysant ce tableau, la banque peut identifier les périodes où les encaissements dépassent les décaissements, indiquant un surplus de trésorerie. Par exemple, si les dépôts des clients augmentent de manière significative à certaines périodes de l'année, cela peut créer un excédent de liquidités.¹⁰

d. Prévision et Gestion des Surplus

Avec ces informations, la banque peut prévoir les périodes de surplus et prendre des mesures pour optimiser l'utilisation de ces fonds. Par exemple :

¹⁰ Gestion de la trésorerie De Michel Leroy Collection : Multimédia finance Paru le 01/01/1993 p 61

Investissements à court terme : Placer les excédents dans des instruments financiers à court terme pour générer des revenus supplémentaires.

Réduction des dettes : Utiliser les surplus pour rembourser des dettes à court terme, réduisant ainsi les coûts d'intérêt.

Préparation pour les périodes de déficit : Mettre de côté une partie des surplus pour couvrir les périodes où les décaissements pourraient dépasser les encaissements.

1.3.3. Négociation avec les fournisseurs : Une banque renégocie ses contrats avec les fournisseurs de services de paiement pour obtenir des tarifs réduits, ce qui diminue les coûts opérationnels.

1.3.4. Réduction des coûts de financement : En maintenant un niveau de liquidités élevé, une banque peut éviter de recourir à des emprunts à court terme coûteux, réduisant ainsi ses frais d'intérêt.

1.4. Gestion des risques de marché : La gestion des risques de marché est essentielle pour protéger la banque contre les fluctuations des marchés financiers. Voici quelques méthodes utilisées :

1.4.1. Diversification des actifs : Une banque investit dans un portefeuille diversifié comprenant des obligations, des actions et des matières premières pour réduire le risque de perte en cas de chute des marchés boursiers.

1.4.2. Utilisation de produits dérivés : Les produits dérivés, tels que les options et les contrats à terme, permettent de se couvrir contre les variations des taux d'intérêt, des taux de change et des prix des matières premières

Les produits dérivés sont des instruments financiers utilisés par les banques pour gérer divers types de risques. Voici un exemple concret de l'utilisation des produits dérivés par les banques:

➤ **Utilisation des Swaps de Taux d'Intérêt**

Contexte :

Une banque a des prêts à taux fixe dans son portefeuille, mais elle s'attend à ce que les taux d'intérêt augmentent. Cela pourrait réduire sa marge d'intérêt nette, car elle paie des taux variables sur ses dépôts mais reçoit des taux fixes sur ses prêts.

Solution : Swap de Taux d'Intérêt

Pour se protéger contre ce risque, la banque peut utiliser un swap de taux d'intérêt. Voici comment cela fonctionne :

a. Accord de Swap : La banque conclut un accord de swap avec une autre institution financière. Dans cet accord, la banque accepte de payer un taux d'intérêt fixe et de recevoir un taux d'intérêt variable en échange.

b. Echange des Flux de Trésorerie : À chaque période de paiement, la banque paie le taux fixe convenu et reçoit le taux variable. Si les taux d'intérêt augmentent, les paiements

variables reçus par la banque augmentent également, compensant ainsi les paiements fixes qu'elle reçoit sur ses prêts.

c. Résultat : Grâce à ce swap, la banque a transformé son exposition aux taux d'intérêt fixes en une exposition aux taux d'intérêt variables, ce qui correspond mieux à ses passifs à taux variable. Cela aide à stabiliser sa marge d'intérêt nette malgré les fluctuations des taux d'intérêt.¹¹

Autres Exemples de Produits Dérivés Utilisés par les Banques

- **Options sur Taux d'Intérêt :** Les banques peuvent acheter des options pour se protéger contre les variations défavorables des taux d'intérêt.
- **Contrats à Terme sur Devises :** Utilisés pour se couvrir contre les fluctuations des taux de change dans les transactions internationales.
- **Credit Default Swaps (CDS) :** Permettent aux banques de se protéger contre le risque de défaut de paiement sur les obligations qu'elles détiennent.

Ces produits dérivés permettent aux banques de gérer efficacement les risques financiers et de maintenir leur stabilité financière.

1.4.3. Surveillance continue : La mise en place de systèmes de surveillance en temps réel permet de détecter rapidement les anomalies et de prendre des mesures correctives.

- **Système de Surveillance en Temps Réel**
Contexte

Une grande banque internationale souhaite surveiller en temps réel ses transactions financières pour détecter rapidement toute activité suspecte et se conformer aux réglementations anti-blanchiment d'argent (AML).¹²

Solution : Plateforme de Surveillance en Temps Réel

La banque met en place une plateforme de surveillance en temps réel intégrant plusieurs technologies avancées :

a. Collecte de Données : La plateforme collecte des données de toutes les transactions effectuées par les clients, y compris les dépôts, les retraits, les transferts et les paiements.

b. Analyse des Transactions : Utilisation d'algorithmes d'intelligence artificielle (IA) pour analyser les transactions en temps réel. Ces algorithmes peuvent identifier des schémas inhabituels ou suspects, comme des transferts de fonds importants vers des pays à haut risque.

c. Alertes Automatiques : Lorsqu'une transaction suspecte est détectée, la plateforme génère automatiquement une alerte qui est envoyée à l'équipe de conformité de la banque pour une enquête plus approfondie.

d. Rapports de Conformité : La plateforme génère des rapports de conformité détaillés qui sont soumis aux régulateurs financiers, assurant que la banque respecte toutes les réglementations AML.

e. Tableaux de Bord en Temps Réel : Les responsables de la banque peuvent accéder à des tableaux de bord en temps réel qui affichent des indicateurs clés de performance (KPI) et des métriques de risque, leur permettant de prendre des décisions informées rapidement

¹¹ Gestion de la trésorerie De Banque de France Document de travail n°782 Les déterminants de la liquidité bancaire

¹²:iEduNote Gestion des liquidités Michel Leroy Collection : Multimédia finance Paru le 01/01/1993 p 61

1.4.4. Stress tests : Les tests de résistance aident à évaluer l'impact potentiel des scénarios de marché extrêmes sur la position financière de la banque, elle effectue des tests de résistance pour évaluer l'impact d'une crise économique hypothétique sur ses actifs et passifs, lui permettant de prendre des mesures préventives pour renforcer sa résilience.

1.5. Conformité réglementaire : Les régulateurs financiers imposent des exigences strictes en matière de liquidité pour assurer la stabilité du système bancaire. Par exemple, le Ratio de Couverture de Liquidité (LCR) de Bâle III exige que les banques détiennent suffisamment d'actifs liquides de haute qualité pour couvrir leurs sorties nettes de trésorerie sur une période de 30 jours en cas de stress. Le non-respect de ces exigences peut entraîner des sanctions et une perte de confiance des investisseurs et des clients.

1.6. Confiance des clients et des investisseurs : Une gestion efficace de la liquidité renforce la confiance des clients et des investisseurs. Les clients veulent être sûrs que leur argent est en sécurité et disponible à tout moment. Les investisseurs, quant à eux, recherchent des institutions financières stables et bien gérées. Une banque qui gère bien sa liquidité est perçue comme plus fiable et plus solide, ce qui peut attirer davantage de dépôts et d'investissements.

1.7. Flexibilité opérationnelle : La liquidité offre aux banques la flexibilité nécessaire pour saisir des opportunités d'investissement et de croissance. Par exemple, une banque avec une bonne gestion de la liquidité peut rapidement financer de nouveaux prêts, investir dans des projets rentables ou répondre à des besoins imprévus sans compromettre sa stabilité financière. Cela permet également aux banques de réagir rapidement aux changements du marché et de maintenir leur compétitivité.

En résumé, la gestion de la liquidité est un pilier fondamental pour les banques. Elle assure leur stabilité financière, prévient les crises, garantit la conformité réglementaire, renforce la confiance des clients et des investisseurs, et offre la flexibilité nécessaire pour saisir des opportunités de croissance. En maîtrisant leur liquidité, les banques peuvent naviguer efficacement dans un environnement financier complexe et en constante évolution, tout en assurant leur résilience et leur succès à long terme.

2. Les objectifs principaux de la gestion de la trésorerie

Les principaux objectifs de la gestion de la trésorerie bancaire sont essentiels pour assurer la stabilité financière et la rentabilité des banques. Voici quelques-uns des objectifs clés :

2.1. Maintenir la liquidité :

La liquidité est essentielle pour éviter les situations de défaut de paiement. Les banques utilisent des outils comme les lignes de crédit et les dépôts à vue pour maintenir un niveau adéquat de liquidités.

- **Exemple** : Une banque doit s'assurer qu'elle dispose de suffisamment de liquidités pour répondre aux demandes de retrait de ses clients. Par exemple, pendant une crise financière, une banque peut augmenter ses réserves de liquidités pour faire face à une augmentation soudaine des retraits.

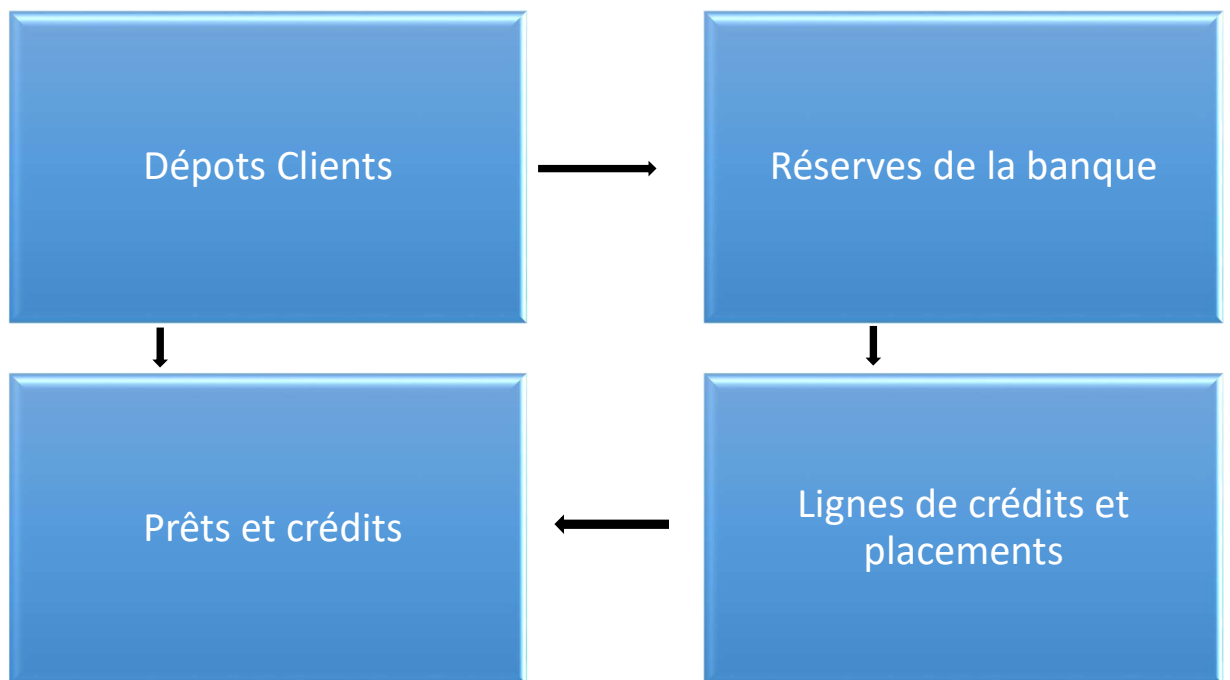


Schéma n°01 : Cycle de Liquidité

Source : Elaboration personnelle (www.gewiet-flom.com)

2.2. Optimiser la rentabilité :

En optimisant la rentabilité, les banques cherchent à maximiser les revenus tout en minimisant les risques. Cela inclut l’investissement dans des actifs à faible risque et à rendement stable.¹³

- **Exemple :** Une banque peut investir ses excédents de trésorerie dans des obligations d’État à court terme qui offrent un rendement sûr. Par exemple, une banque française pourrait acheter des bons du Trésor français pour générer des revenus supplémentaires

Type d’Investissement	Rendement Attendu	Risque
Obligations d’État	2-3%	Faible
Dépôts à Terme	1-2%	Faible
Actions	5-7%	Moyen
Immobilier	4-6%	Moyen

Tableau n°01 : Investissements de Trésorerie

Source : Elaboration personnelle <https://ipaidthat.io>

¹³Gestion de trésorerie 2e édition Dunod, 2017 Philippe Rousselot • Jean-François Verdié p 13

2.3. Minimiser les risques financiers :

La gestion des risques financiers implique également la diversification des actifs et la mise en place de politiques strictes de gestion des risques pour éviter les pertes importantes.

- **Exemple** : Une banque peut utiliser des instruments financiers dérivés, comme les swaps de taux d'intérêt, pour se protéger contre les fluctuations des taux d'intérêt.

Par exemple, une banque algérienne pourrait utiliser des swaps pour stabiliser ses coûts d'emprunt.

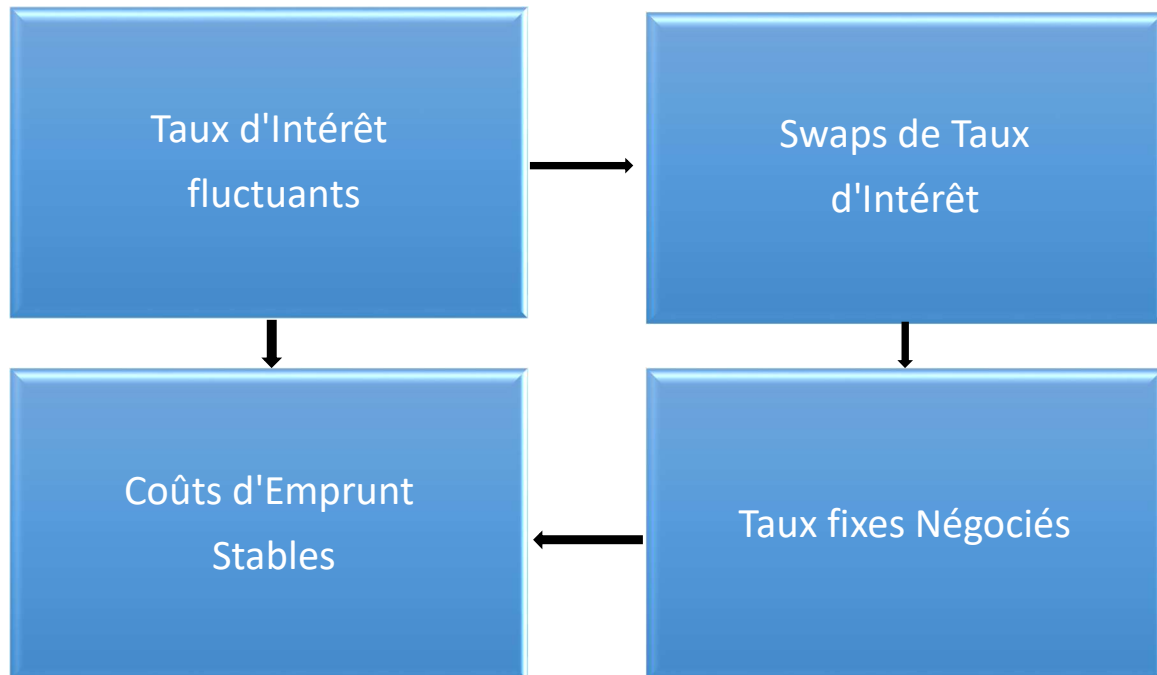


Schéma n°02 : Utilisation des Instruments Dérivés

Source : Elaboration personnelle (www.gewiet-flom.com)

2.4. Prévoir les flux de trésorerie :

Des prévisions précises permettent aux banques de planifier leurs besoins en liquidités et d'éviter les pénuries de trésorerie. Cela inclut l'analyse des tendances historiques et des facteurs économiques actuels.

- **Exemple** : Une banque peut utiliser des modèles de prévision pour estimer les entrées et sorties de fonds. Par exemple, une banque peut prévoir une augmentation des dépôts pendant les périodes de paie et ajuster ses stratégies de placement en conséquence.

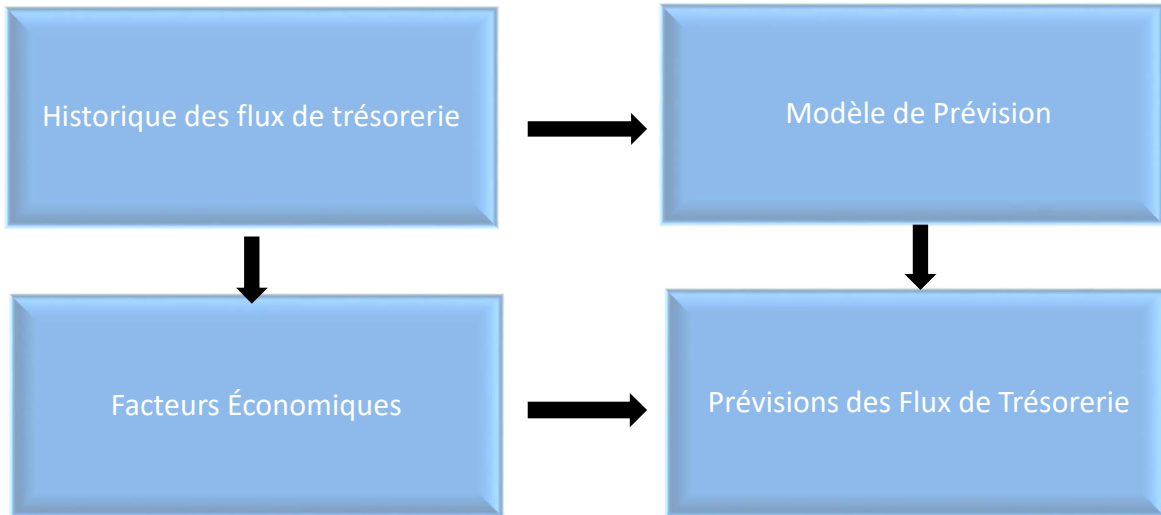


Figure n° 03 : Modèle de Prévion des Flux de Trésorerie
 Source : Elaboration personnelle <https://ipaidthat.io>

2.5. Gérer les relations bancaires :

La gestion des relations bancaires permet aux banques de bénéficier de meilleures conditions de financement et de services. Cela inclut la négociation de frais réduits, l'accès à des produits financiers innovants, et la possibilité de mutualiser les risques. En établissant des partenariats stratégiques, les banques peuvent également améliorer leur résilience face aux crises financières et renforcer leur position sur le marché.

- **Exemple :** Une banque peut négocier des conditions de prêt favorables avec d'autres institutions financières. Par exemple, une banque algérienne pourrait établir des relations avec des banques internationales pour obtenir des lignes de crédit à des taux avantageux. Cela permet à la banque de diversifier ses sources de financement et de réduire les coûts d'emprunt.

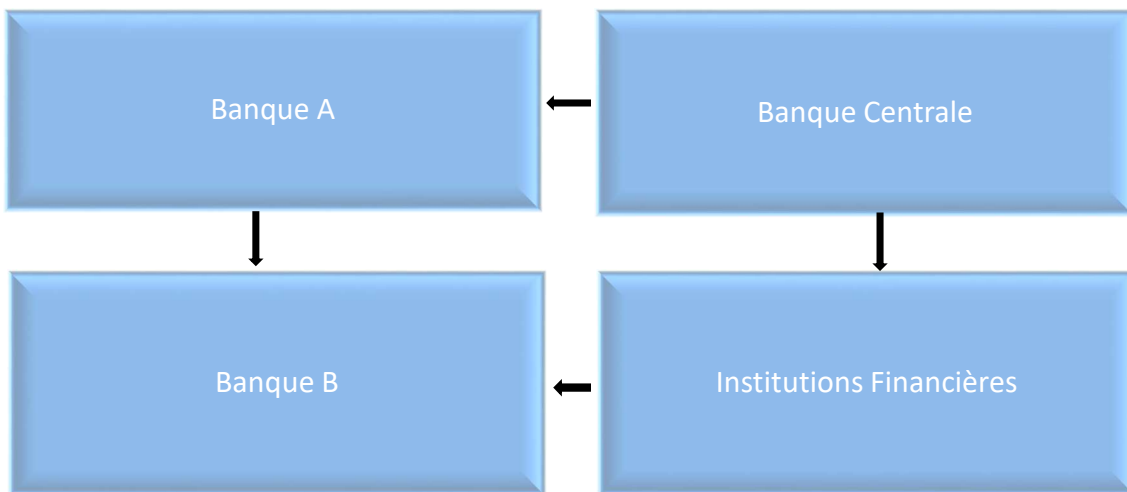


Figure n°04 : Réseau de Relations Bancaires
 Source : Elaboration personnelle <https://ipaidthat.io>

Type de Relation	Avantages
Banque Centrale	Accès à des lignes de crédit
Banque B	Conditions de prêt avantageuses
Institutions Financières	Partenariats stratégiques

Tableau n°02 : Avantages des Relations Bancaires

Source : Elaboration personnelle <https://ipaidthat.io>

2.6. Conformité réglementaire :

Dans la gestion de la trésorerie bancaire est essentielle pour assurer que les banques respectent les lois et les régulations en vigueur. Voici quelques points clés :

2.6.1. Prévention du blanchiment d'argent et du financement du terrorisme : Les banques doivent mettre en place des mécanismes pour détecter et prévenir les transactions suspectes. Cela inclut la surveillance des transactions, la vérification de l'identité des clients et la déclaration des opérations douteuses aux autorités compétentes.

2.6.2. Protection des données et confidentialité : Les institutions financières doivent garantir la protection des données personnelles de leurs clients.

Cela implique de respecter les régulations sur la confidentialité et de mettre en place des mesures de sécurité pour prévenir les fuites de données.¹⁴

2.6.3. Gestion des risques : Les banques doivent identifier, évaluer et gérer les risques associés à leurs activités. Cela inclut la mise en place de politiques et de procédures pour minimiser ces risques et assurer la stabilité financière.

2.6.4 Respect des régulations fiscales : Les banques doivent se conformer aux lois fiscales en vigueur, ce qui inclut la déclaration correcte des revenus et le paiement des taxes appropriées.

2.6.5. Contrôle interne : Les banques doivent avoir des mécanismes de contrôle interne solides pour s'assurer que leurs opérations respectent les politiques et les régulations internes.

La conformité réglementaire est donc cruciale pour maintenir la confiance des clients, assurer la stabilité du système financier et éviter les sanctions légales.

La gestion de la trésorerie bancaire est un pilier fondamental de la stabilité et de la rentabilité des institutions financières. En maintenant la liquidité, en optimisant la rentabilité, en minimisant les risques financiers, en prévoyant les flux de trésorerie et en gérant les relations bancaires, les banques peuvent naviguer efficacement dans un environnement financier complexe et en constante évolution. Ces pratiques permettent non seulement de répondre aux besoins immédiats des clients, mais aussi de garantir la pérennité et la croissance à long terme des banques.¹⁵

¹⁴ <https://www.get-flowie.com>

¹⁵ <https://elearn.univ-tlemcen.dz>

Conclusion du chapitre

La gestion de la trésorerie bancaire est un pilier essentiel de la stabilité financière des institutions bancaires. Ce chapitre a permis de clarifier les définitions et concepts clés liés à la trésorerie et à sa gestion. La trésorerie, représentant les liquidités disponibles, est cruciale pour assurer le bon fonctionnement quotidien et la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers à court terme.

Nous avons également exploré la différence entre liquidité et solvabilité. La liquidité se réfère à la capacité d'une banque à répondre à ses obligations financières immédiates, tandis que la solvabilité mesure sa capacité à faire face à ses dettes à long terme. Les indicateurs et ratios tels que le ratio de liquidité et le ratio de solvabilité sont des outils indispensables pour évaluer la santé financière d'une institution bancaire.

En résumé, une gestion efficace de la trésorerie assure non seulement un niveau suffisant de liquidités pour les opérations quotidiennes, mais contribue également à renforcer la solvabilité à long terme. Cela nécessite une planification minutieuse, une surveillance continue des flux de trésorerie, et une gestion proactive des risques financiers. Maîtriser ces concepts est essentiel pour assurer la résilience et la croissance durable des banques dans un contexte économique en perpétuelle évolution.

Chapitre II
Les Défis de liquidité en
période COVID-19

περίοδος COVID-19
Les Défis de liquidité en

Introduction au chapitre

La pandémie de COVID-19 a profondément bouleversé l'économie mondiale, entraînant des défis sans précédent pour de nombreux secteurs, dont le secteur bancaire. Face à une incertitude économique croissante et à une demande fluctuante de liquidités, les établissements financiers ont dû faire preuve d'une résilience remarquable tout en naviguant dans un environnement instable. Les mesures de confinement, la hausse du chômage et la réduction des activités commerciales ont exacerbé les tensions sur la liquidité, mettant en lumière la nécessité pour les banques de repenser leurs stratégies de gestion des risques.

Les mesures de confinement, la hausse du chômage, et la réduction des activités commerciales ont eu des répercussions directes sur les comportements financiers des ménages et des entreprises. Les ménages ont vu leurs revenus baisser, ce qui a conduit à une augmentation des retraits et une baisse de l'épargne. De leur côté, les entreprises, confrontées à des perturbations dans leurs activités et à des flux de trésorerie limités, ont également eu recours à leurs réserves de liquidités pour survivre. Cette pression accrue sur les liquidités a mis en lumière la nécessité pour les banques de repenser leurs stratégies de gestion des risques et d'adopter des approches plus flexibles et résilientes face à un environnement incertain.

Ce chapitre se propose d'explorer deux dimensions essentielles des défis de liquidité bancaire en période de COVID-19. Dans un premier temps, nous analyserons l'impact direct de la pandémie sur le secteur bancaire, en mettant en évidence les conséquences économiques et opérationnelles qui ont modifié le paysage financier. Dans un second temps, nous aborderons la gestion du risque de liquidité, en examinant les mesures adoptées par les banques pour maintenir leur stabilité et garantir leur capacité à répondre aux besoins de financement de leurs clients dans ce contexte turbulent.

Section I : l'impact de la COVID-19 sur le secteur bancaire

La pandémie de COVID-19 a profondément bouleversé les économies mondiales, provoquant des perturbations majeures dans de nombreux secteurs, y compris le secteur bancaire. Dans ce contexte, cette section se penchera d'abord sur l'impact global de la pandémie sur l'économie mondiale et sur le secteur financier, avant d'examiner plus spécifiquement ses répercussions sur l'activité bancaire en Algérie.¹⁶

1. L'impact sur l'économie et le paysage financier à travers le monde

1.1. Analyse de l'impact économique de la pandémie

La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions économiques profondes et variées à travers le monde. Voici une analyse des principaux impacts économiques :

1.1.1. Impact global

A. Récession Économique : La pandémie a provoqué une récession mondiale majeure, marquée par une contraction du PIB mondial de 3,5 % en 2020. Cette récession a été exacerbée par des perturbations dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, une baisse de la demande de biens et services, et une incertitude économique généralisée. Les politiques monétaires et fiscales expansionnistes ont été mises en œuvre pour atténuer les effets de la récession, mais elles ont également conduit à une augmentation de la dette publique et à des préoccupations concernant l'inflation future.¹⁷

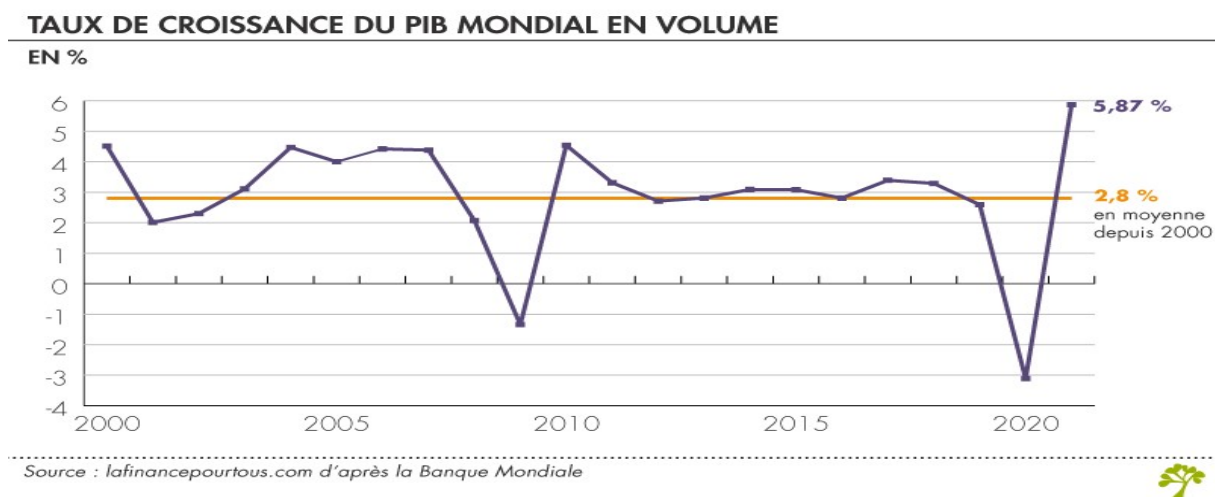


Figure n°05 : variation du PIB mondial en 2020 par rapport aux années précédentes

¹⁶ <https://www.banquemonde.org>

¹⁷ ONU (2021), Récession économique mondiale liée à la Covid_19

B. Chômage : Les mesures de confinement et les fermetures d'entreprises ont entraîné une augmentation rapide du chômage. Aux États-Unis, le taux de chômage a atteint un pic de 14,8 % en avril 2020, le plus élevé depuis la Grande Dépression. En Europe, les programmes de chômage partiel ont aidé à maintenir les taux de chômage plus bas, mais de nombreux travailleurs ont tout de même perdu leur emploi ou ont vu leurs heures de travail réduites. Le tableau suivant présente les taux de chômage dans plusieurs pays avant et pendant la pandémie :

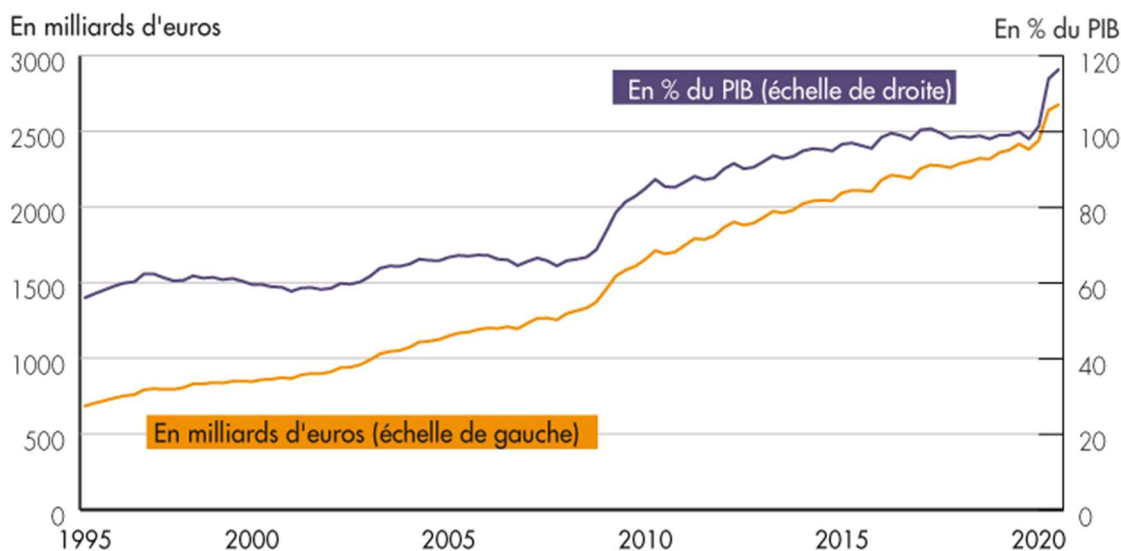
Pays	Taux de chômage avant la pandémie (2019)	Taux de chômage pendant la pandémie (2020)
États-Unis	3.7%	14.8%
France	8.5%	9.0%
Espagne	14.1%	16.1%

Tableau n° 03 : Taux de chômage dans plusieurs pays avant et pendant la pandémie

Source : Elaboration personnelle (www.banquemoniale.org)

C. Endettement Public : Pour soutenir leurs économies, les gouvernements ont considérablement augmenté leurs dépenses, ce qui a conduit à une hausse de la dette publique. Par exemple, aux États-Unis, le déficit budgétaire a atteint 15 % du PIB en 2020, le plus élevé depuis la Seconde Guerre mondiale. En Europe, la dette publique a également augmenté de manière significative, dépassant 100 % du PIB dans plusieurs pays. Le graphique suivant montre l'évolution de la dette publique en pourcentage du PIB en France :

ÉVOLUTION DE LA DETTE PUBLIQUE EN FRANCE



Source : lafinancepourtous.com d'après INSEE



Figure n° 06 : l'évolution de la dette publique en pourcentage du PIB en France

1.1.2. Secteurs Économiques Affectés

A. Tourisme et Hôtellerie : Ces secteurs ont été parmi les plus touchés en raison des restrictions de voyage et des mesures de distanciation sociale. Les arrivées de touristes internationaux ont chuté de 74 % en 2020, selon l'Organisation mondiale du tourisme. Cette baisse a eu des répercussions importantes sur les économies dépendantes du tourisme entraînant des pertes d'emplois massives et des fermetures d'entreprises. Le graphique ci-dessous illustre la baisse des arrivées de touristes internationaux en 2020.¹⁸

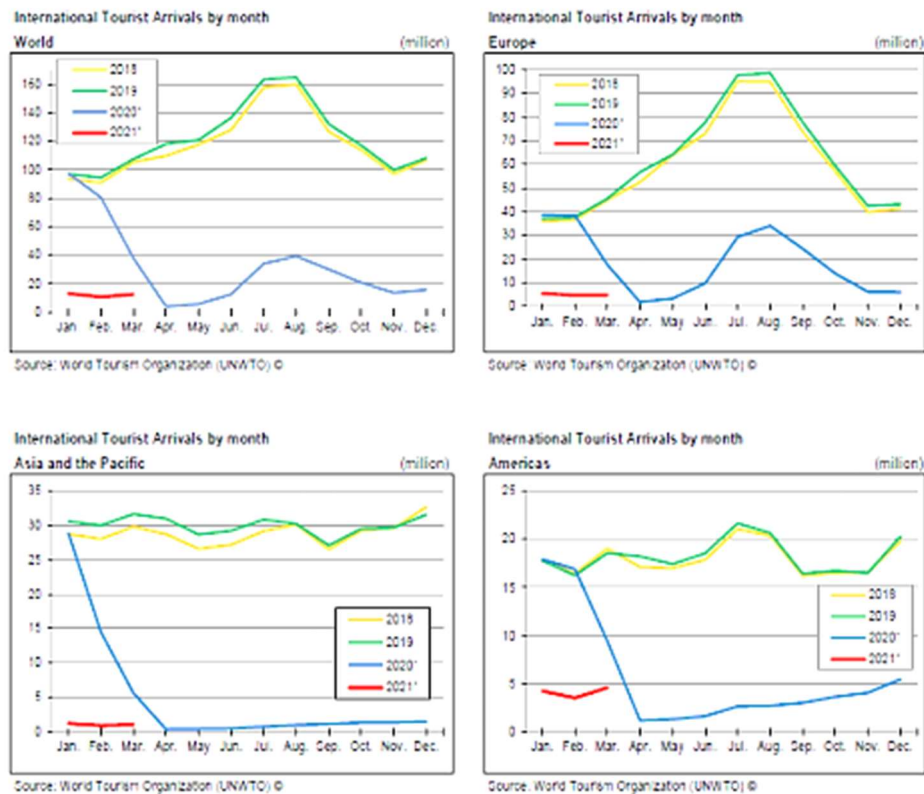


Figure n°07 : Arrivées de touristes internationaux

B. Commerce de Détail : Le commerce en ligne a connu une croissance rapide, tandis que les magasins physiques ont souffert. Les consommateurs ont modifié leurs habitudes d'achat, privilégiant les achats en ligne pour éviter les contacts physiques. Cette transition a accéléré la transformation digitale du secteur du commerce de détail. Voici un tableau comparatif des ventes en ligne et en magasin avant et pendant la pandémie.

Type de vente	Ventes avant la pandémie (2019)	Ventes pendant la pandémie (2020)
En ligne	15%	25%
En magasin	85%	75%

Tableau n° 04 : Comparatif des ventes en ligne et en magasin avant et pendant la pandémie

Source : Elaboration personnelle (www.banquemoniale.org)

C. Santé : Les dépenses de santé ont augmenté en raison de la nécessité de traiter un grand nombre de patients atteints de COVID-19 et de mettre en place des mesures de prévention. Cependant, les hôpitaux ont également fait face à des défis financiers en raison de la réduction des interventions non urgentes et des consultations. Le graphique suivant montre l'évolution des dépenses de santé pendant la pandémie.

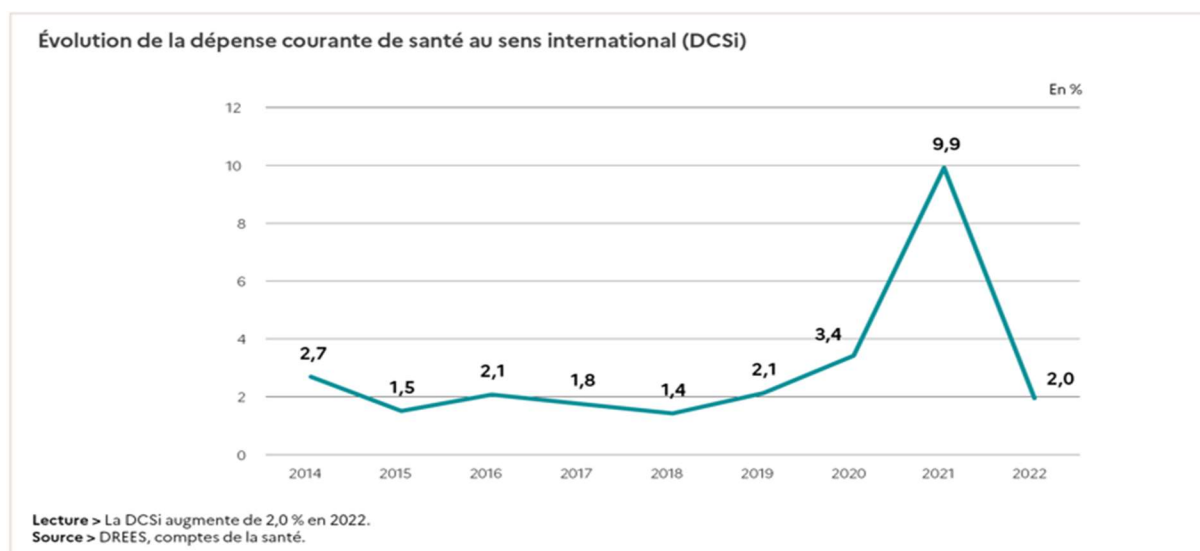


Figure n° 08 : l'évolution des dépenses de santé pendant la pandémie

Source :

1.1.3. Réponses des Gouvernements

A. Stimulus Économiques : De nombreux pays ont mis en place des plans de relance économique pour soutenir les entreprises et les ménages. Par exemple, les États-Unis ont adopté plusieurs plans de relance totalisant plus de 2 200 milliards de dollars, incluant des paiements directs aux ménages, des prêts aux petites entreprises et des aides aux gouvernements locaux. Le tableau suivant présente quelques exemples de plans de relance dans différents pays

Pays	Montant du plan de relance (en milliards)	Pourcentage du PIB
États-Unis	2,200	10%
Union Européenne	750	5%
Japon	1,000	20%

Tableau n° 05 : Exemples de plans de relance dans différents pays

Source : Elaboration personnelle (www.banquemondiale.org)

B. Soutien aux Entreprises : Les mesures de soutien aux entreprises ont inclus des prêts garantis par l'État, des subventions salariales et des reports de paiement d'impôts.

Mesure de soutien	Description	Montant total alloué (en milliards)	Pays principaux bénéficiaires
Prêts garantis par l'État (PGE)	Prêts bancaires garantis par l'État pour aider les entreprises à surmonter la crise.	300	États-Unis, France, Allemagne
Fonds de solidarité	Aides directes aux petites entreprises et indépendants les plus touchés.	206	France, Italie, Espagne
Activité partielle	Subventions salariales pour éviter les licenciements et maintenir les emplois.	100	Allemagne, Royaume-Uni, France
Reports de cotisations sociales	Délais de paiement pour les cotisations sociales des entreprises en difficulté	50	France, Espagne, Italie
Avances remboursables et prêts à taux bonifiés	Crédits d'intervention directs de l'État pour soutenir les entreprises stratégiques.	20	France, Allemagne

Tableau n° 06 : principales mesures de soutien aux entreprises mises en place pendant la pandémie de COVID-19

Source : Elaboration personnelle (www.banquemondiale.org)

Ces mesures ont été cruciales pour aider les entreprises à survivre pendant la crise et à préserver les emplois.

C. Protection Sociale : Les allocations chômage et autres formes de soutien aux revenus ont été renforcées pour aider les ménages à faire face à la perte de revenus. Par exemple, aux États-Unis, les allocations chômage ont été augmentées de 600 dollars par semaine pendant plusieurs mois. En Europe, des programmes similaires ont été mis en place pour soutenir les travailleurs. Le tableau suivant montre l'augmentation des dépenses de protection sociale dans certains pays

Pays	Dépenses de protection sociale avant la pandémie (2019)	Dépenses de protection sociale pendant la pandémie (2020)
États-Unis	1,000 milliards USD	2,500 milliards USD
France	500 milliards EUR	800 milliards EUR
Royaume-Uni	300 milliards GBP	600 milliards GBP

Tableau n° 07 : l'augmentation des dépenses de protection sociale dans certains pays

Source : Elaboration personnelle (www.banquemoniale.org)

1.1.4. Perspectives Futures

A. Reprise Économique : La reprise économique est en cours, mais elle est inégale selon les régions et les secteurs. Les pays avec des campagnes de vaccination rapides et efficaces ont tendance à se rétablir plus rapidement. Cependant, des défis subsistent, notamment les perturbations continues des chaînes d'approvisionnement et les préoccupations concernant l'inflation.

B. Transformation Digitale : La pandémie a accéléré la transformation digitale des entreprises et des services publics. Cette transformation inclut l'adoption accrue du télétravail, l'augmentation des services en ligne et l'innovation technologique. Voici un tableau présentant quelques exemples de secteurs ayant connu une transformation digitale rapide

Secteur	Transformation digitale avant la pandémie	Transformation digitale pendant la pandémie
Éducation	20%	80%
Commerce de détail	30%	70%
Santé	10%	50%

Tableau n° 08 : secteurs ayant connu une transformation digitale rapide

Source : Elaboration personnelle (www.banquemoniale.org)

La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions économiques profondes et variées à travers le monde. Elle a provoqué une récession mondiale majeure, une augmentation rapide du chômage et une hausse significative de la dette publique. Les secteurs du tourisme, de l'hôtellerie et du commerce de détail ont été particulièrement touchés, tandis que le commerce en ligne et les dépenses de santé ont connu des changements notables.

Les gouvernements ont répondu par des mesures de soutien sans précédent, incluant des plans de relance économique, des subventions salariales et des prêts garantis par l'État. Ces interventions ont été cruciales pour atténuer les impacts économiques et soutenir les entreprises et les ménages. À l'avenir, la reprise économique est en cours, bien que de manière inégale selon les régions et les secteurs. La pandémie a également accéléré la transformation digitale, ce qui pourrait avoir des effets durables sur la productivité et les modes de travail.

En somme, la pandémie a non seulement mis en lumière les vulnérabilités économiques mondiales, mais elle a aussi catalysé des changements structurels qui façonneront l'économie mondiale pour les années à venir.

1.2. Impact de la COVID-19 sur le secteur bancaire

La pandémie de COVID-19 a eu un impact significatif sur les secteurs bancaires à travers le monde. Voici une analyse détaillée de ces effets :

1.2.1. Impact sur la liquidité et la trésorerie : La pandémie a provoqué une chute brutale des revenus pour de nombreuses entreprises et ménages, entraînant une diminution des dépôts bancaires et une augmentation des retraits. Les banques ont dû gérer cette crise de liquidité en augmentant leurs réserves de liquidités et en accédant aux lignes de crédit d'urgence fournies par les banques centrales. Par exemple, la Banque Centrale Européenne (BCE) a mis en place des opérations de refinancement à long terme (TLTRO) pour fournir des liquidités à faible coût aux banques, les encourageant à prêter aux entreprises et aux ménages.¹⁹

1.2.2. Augmentation des risques de crédit : Avec la montée des défauts de paiement, les banques ont dû revoir leurs modèles de risque de crédit. Elles ont augmenté leurs provisions pour créances douteuses, ce qui a directement impacté leur rentabilité. Les secteurs les plus touchés, comme l'hôtellerie, la restauration et le tourisme, ont vu une augmentation significative des défauts de paiement. Les banques ont également dû renforcer leurs critères de prêt, rendant l'accès au crédit plus difficile pour les entreprises et les particuliers

1.2.3. Réduction de la rentabilité : La baisse des taux d'intérêt, décidée par les banques centrales pour stimuler l'économie, a réduit les marges d'intérêt nettes des banques. En parallèle, les coûts opérationnels ont augmenté en raison des investissements nécessaires pour assurer la continuité des services pendant la pandémie, tels que les infrastructures de télétravail et les mesures de sécurité sanitaire. De plus, les banques ont dû faire face à une augmentation des coûts de conformité réglementaire, car les régulateurs ont intensifié leur surveillance pour s'assurer que les banques restaient stables et résilientes.

1.2.4. Transformation numérique accélérée : La fermeture des agences physiques a poussé les banques à accélérer leur transformation numérique. Elles ont investi dans des technologies telles que l'intelligence artificielle, le machine learning et la blockchain pour améliorer l'efficacité opérationnelle et offrir de nouveaux services numériques. Par exemple, certaines banques ont développé des chatbots pour répondre aux questions des clients et des plateformes de prêt en ligne pour traiter les demandes de crédit plus rapidement. Cette transformation a également permis aux banques de réduire leurs coûts opérationnels à long terme.²⁰

¹⁹Eric Heyer, X. T, Revue de l'OFCE, Evaluation de la pandémie de Covid-19 sur l'économie mondiale, 2020, pp 59-110.

²⁰Marlon Kahlon, «conséquence de la crise du covid-19 sur le marché financier» 2020, page 215

1.2.5. Soutien aux entreprises et aux ménages : Les banques ont joué un rôle crucial en soutenant l'économie pendant la pandémie. Elles ont accordé des moratoires sur les prêts, permettant aux entreprises et aux ménages de suspendre temporairement leurs paiements. Elles ont également restructuré les dettes pour offrir des conditions de remboursement plus favorables. Par exemple, en France, les banques ont participé au programme de Prêts Garantis par l'État (PGE), qui a permis aux entreprises d'obtenir des financements avec une garantie de l'État, réduisant ainsi le risque pour les banques.

1.2.6. Réponses des régulateurs : Les régulateurs ont pris des mesures pour assouplir certaines règles et permettre aux banques de continuer à prêter. Par exemple, la BCE a temporairement réduit les exigences de fonds propres, permettant aux banques de libérer des capitaux pour soutenir l'économie. Les régulateurs ont également reporté certaines exigences de conformité pour permettre aux banques de se concentrer sur la gestion de la crise. Ces mesures ont été cruciales pour maintenir la stabilité du système financier et éviter une crise bancaire.

Mesures	Impact
Prêts Garantis par l'État (PGE)	Soutien à la liquidité des entreprises
Moratoires sur les prêts	Réduction des défauts de paiement à court terme
Réduction des taux d'intérêt	Baisse de la rentabilité des banques
Investissements dans le numérique	Amélioration des services en ligne et mobiles
Assouplissement des exigences de fonds propres	Augmentation de la capacité de prêt des banques

Tableau n° 09 : récapitulatif des mesures et impacts

Source : Elaboration personnelle (www.banquemoniale.org)

2. L'impact du Coronavirus sur l'activité bancaire en Algérie

2.1. Regards sur la conjoncture économique

➤ Croissance économique

L'économie algérienne repose principalement sur les hydrocarbures et les investissements publics. Les hydrocarbures constituent 40 % du PIB, 94 % des exportations et un tiers des recettes fiscales. Avant même la pandémie de COVID-19, la croissance économique de l'Algérie était déjà affaiblie par la baisse de la production et des prix des hydrocarbures, le manque de diversification économique et l'incertitude politique.

En 2020, le PIB s'est contracté d'environ 4,9 % en raison du choc supplémentaire de la crise sanitaire. En 2021, la croissance du PIB a rebondi à 3,4 %, soutenue par la hausse des prix du pétrole et la forte demande européenne de gaz. L'économie algérienne a commencé à se

redresser en 2021 grâce à l'assouplissement des mesures de confinement et à un rebond des prix et de la production des hydrocarbures.²¹

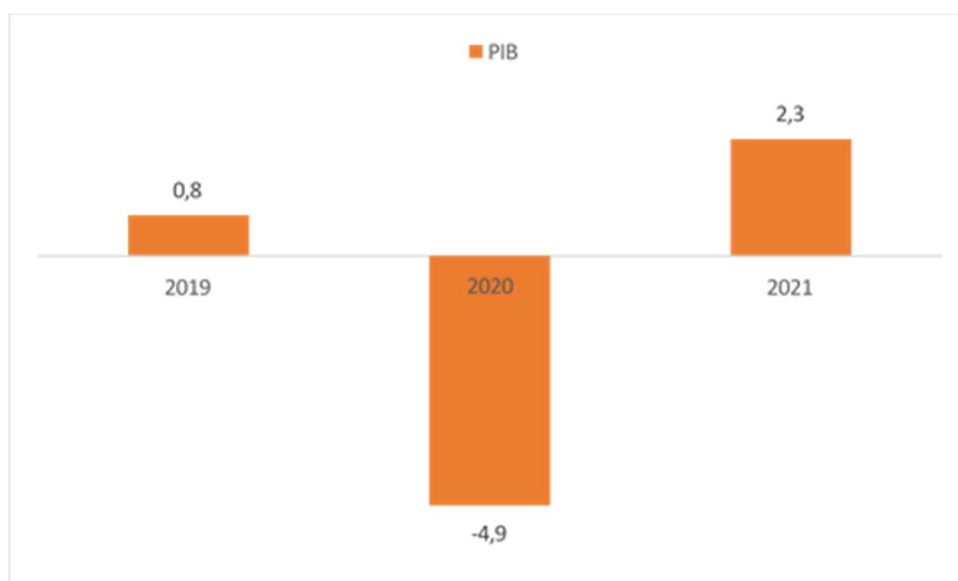


Figure n° 09 : Taux de croissance annuel du PIB – Algérie –

Source : Office National des Statistiques.

➤ Inflation

Depuis la fin de l'année 2020, les pressions inflationnistes se sont accrues en raison de la hausse des prix alimentaires internationaux et d'une période de sécheresse. Le taux d'inflation a atteint 7,2 % à la fin de 2021. Les autorités poursuivent un assainissement budgétaire progressif et soutenu, en fonction de l'évolution de la pandémie et des conditions économiques internes.

Le nouveau plan d'action du gouvernement inclut un large éventail de réformes visant à faciliter la transition vers une économie plus diversifiée et durable, tout en renforçant la gouvernance et la cohésion sociale. Le pays explore également des moyens de réduire sa dépendance au gaz pour la production d'électricité en investissant dans l'énergie solaire.²²

²¹Office national des statistiques – Banque Mondiale

²²Banque d'Algérie, rapport annuel (2021) Evolution économique et monétaire, site web : <https://www.bank-ofalgeria.dz>

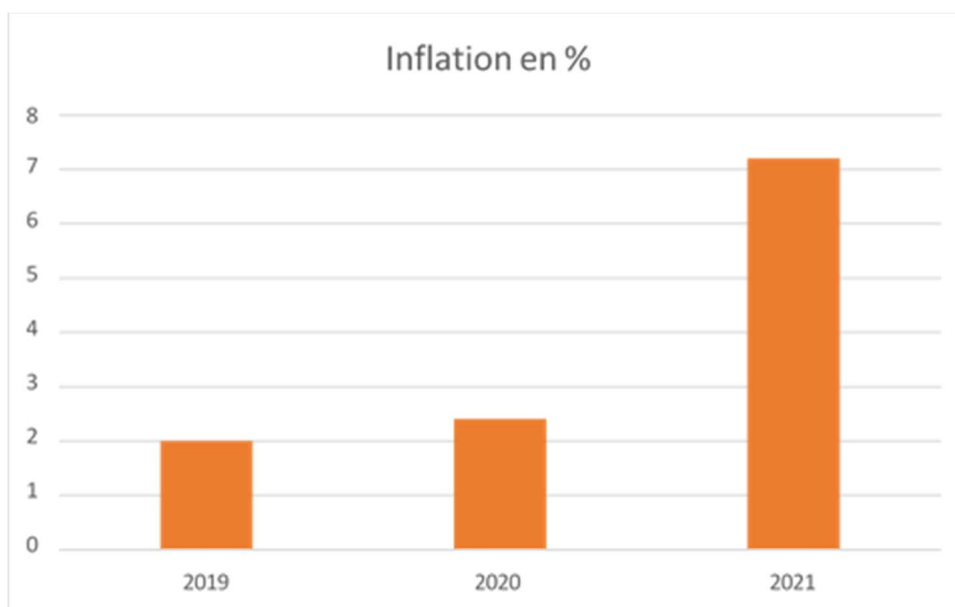


Figure n° 10: Taux d'inflation annuelle – Algérie –

Source : Banque mondiale

➤ **Chômage**

Le chômage a atteint 12,7 % de la population en 2021. L'emploi et le pouvoir d'achat se sont fortement détériorés depuis la crise du Covid-19. Selon la Banque mondiale, le chômage est plus élevé chez les jeunes, les femmes et les diplômés en raison de l'inadéquation des compétences sur le marché du travail.

Il existe également de grandes différences entre les conditions de vie dans les villes et les zones rurales.

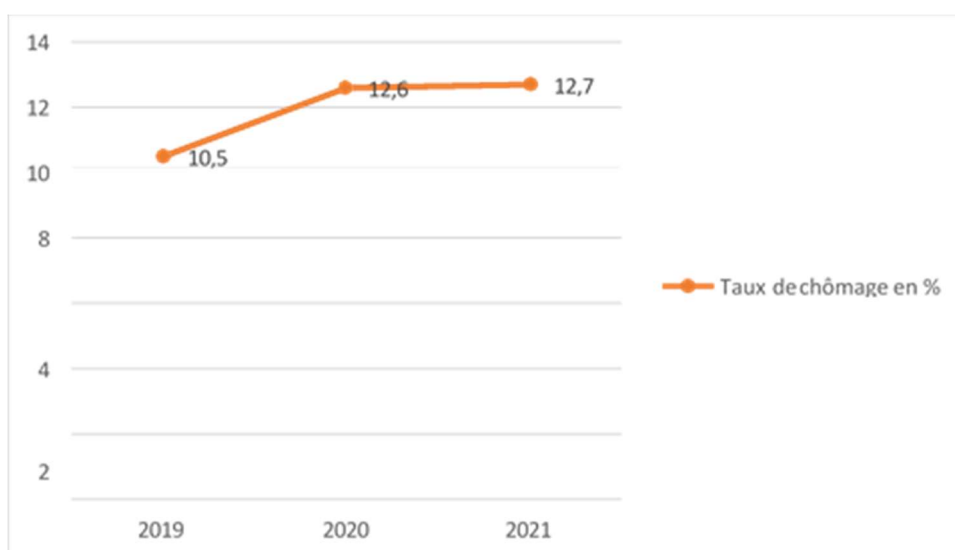


Figure n° 11 : Taux de chômage en % - Algérie –

Source : Banque mondiale

2.2. Le secteur bancaire algérien durant la crise Covid-19

En raison du double choc provoqué par la pandémie de COVID-19, l'Algérie a connu une contraction économique majeure en 2020. La consommation privée et les investissements ont chuté en raison du ralentissement de l'activité économique causé par le confinement, les pertes d'emplois et l'augmentation de l'épargne de précaution.

La liquidité des banques publiques a considérablement diminué au cours du premier semestre de 2020. Ce déclin est attribuable à la pandémie de COVID-19 et à la baisse des revenus des hydrocarbures, entraînant une diminution des dépôts dans les banques commerciales. Les banques algériennes ont augmenté leur financement auprès de la Banque d'Algérie de 404 milliards de dinars, soit une hausse de 36% grâce à des opérations d'open market. Parmi les six banques publiques, qui détiennent environ 90% des dépôts du pays, quatre ont un grand besoin de liquidité, tandis que les banques privées font face à un excès de liquidité.²³

La base monétaire détenue à la Banque d'Algérie est passée de 1 100 milliards de dinars en décembre 2019 à 840 milliards de dinars en juillet 2020, soit une baisse de 24%. Le resserrement des conditions de liquidité a poussé les déposants particuliers à retirer leur épargne, exerçant ainsi une pression sur les dépôts d'Algérie Poste, où 35% des Algériens détiennent un compte. La pandémie a entraîné une détérioration de la position extérieure et intérieure du pays, affectant le secteur bancaire, qui est un levier de croissance

2.3. Les mesures adoptées par la banque centrale face à cette crise

La banque d'Algérie dans son rapport annuel 2020 a lancé un appel pour réagir de manière décisive pour empêcher la propagation du virus et faire face à cette pandémie. Elle a souligné l'importance des mesures qu'elle a proposées aux autres banques.

La Banque d'Algérie a réduit son taux directeur de 3,25 % à 3 % et abaissé le taux de réserve obligatoire de 8 % à 6 %, en partie pour assouplir les ratios de solvabilité et de liquidité. Elle a également annoncé que les banques et institutions financières peuvent différer ou rééchelonner les remboursements des prêts pour les clients touchés par les difficultés économiques dues à la COVID-19. De plus, des prêts complémentaires peuvent être accordés aux clients dont les prêts ont été différés ou rééchelonnés. Les échéances de paiement des taxes pour les entreprises, les consommateurs et les particuliers ont été reportées (sauf pour les grandes entreprises), et la taxe récemment introduite sur les bénéfices non distribués a été suspendue. Le plan de redressement dévoilé en août 2020 comprend 20 milliards de dollars d'indemnités pour les Algériens ayant perdu leur emploi à cause de la crise, 11,5 milliards de dollars de transferts vers les ménages pauvres et 16,5 milliards de dollars en primes pour le personnel de santé.²⁴

²³ Atrousse Sif Eddine «impact du covid19 sur le secteur économique en Algérie», 2020

²⁴ <https://www.ajol.info>

La BA a pris des mesures préventives et a réagi rapidement avant même l'apparition des premiers cas de COVID-19 en Algérie. Dès avril 2020, elle a rappelé les mesures monétaires permettant aux banques et établissements financiers de soutenir adéquatement les entreprises de production de biens et services, afin de limiter les risques et les effets négatifs de la pandémie sur l'économie nationale. Son objectif est de fournir le soutien nécessaire aux clients en difficulté de remboursement de crédit. La Banque d'Algérie a exceptionnellement facilité la libération de fonds propres pour les banques, afin de préserver leur capacité à financer les entreprises durant cette période difficile, assurant ainsi le bon fonctionnement et le développement de leurs activités. La relation entre la banque et l'entreprise reste une relation de recouvrement coercitive très solide, faisant de la banque un intermédiaire financier essentiel.²⁵

25 A NAAS, « le système bancaire Algérien ». Edition Inass, paris, 2003.11.

Section II : Les risques de liquidité

Le risque de liquidité de financement correspond à la capacité d'une institution financière à faire face à ses engagements de trésorerie à mesure qu'ils apparaissent. Soulignons à nouveau que la liquidité est différente de la solvabilité. Une banque solvable (c'est-à-dire avec des capitaux propres positifs) peut faire faillite pour des problèmes de liquidité.

1. Définition du risque de liquidité

1.1 Définition

Plusieurs études ont été effectuées afin de déterminer l'origine du mot 'risque'. certains chercheurs ont confirmé que ce mot trouve son origine dans la langue italienne ; plus exactement, dans le mot italien 'risco'. Selon le même chercheur, le mot 'risco' peut être dérivé du mot 'resicu' qui signifie le 'danger'²⁶

Afin de comprendre la signification exacte de la notion risque, il faut la définir convenablement. Selon le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, le risque peut signifier un « danger éventuel, plus ou moins prévisible, inhérent à une situation ou à une activité ». Ou bien, une « éventualité d'un événement futur, incertain ou d'un terme indéterminé, ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage »

Joel BESSIS, de sa part, a défini le risque comme « ...l'incertitude qui pèse sur les résultats et les pertes susceptibles de survenir lorsque les évolutions de l'environnement sont adverses »²⁷

De même, MARDERS et MASSELINE soulignent que « le risque de liquidité correspond au risque de cessation de paiement lié à l'impossibilité de se refinancer, ou de perte liée à la difficulté pour la banque de se procurer des fonds à des conditions normales de marché »

Michel DUBERNET définit le risque de liquidité comme suit : « Le risque de liquidité représente pour un établissement de crédit l'éventualité de ne pas pouvoir faire face, à un instant donné, à ses engagements ou à ses échéances même par la mobilisation de ses actifs »

Quant au règlement de la BA n° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers a défini le risque de liquidité 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 »

1.2 Origine du risque

Le risque de liquidité se manifeste généralement lorsque la banque ne dispose pas de liquidités suffisantes pour faire face à des événements imprévus, tels qu'un retrait massif des dépôts ou de l'épargne des clients.

Le risque de liquidité est lié à trois facteurs essentiels : la transformation des échéances, l'attitude des agents économiques à l'égard de la banque et la liquidité du marché.

²⁶MAGNE, 2009, p. 04

²⁷BEISSIS, 1995, p. 02

1.2.1 La transformation des échéances

Ceci est dû à deux facteurs :

- Les préférences des contreparties : les prêteurs et les emprunteurs de fonds ont des objectifs opposés. Les prêteurs préfèrent accorder des prêts à court terme, tandis que les emprunteurs recherchent des emprunts à long terme. Cela rend l'ajustement entre les actifs et les passifs difficile, voire impossible
- La quête d'une marge d'intérêt se produit lorsque la courbe des taux est ascendante, c'est-à-dire que les taux à court terme sont inférieurs à ceux à long terme. Cette transformation permet à la banque de réaliser une marge positive.

1.2.2 L'attitude des agents économiques

La confiance qu'une banque inspire est essentielle pour son fonctionnement. Elle lui permet de se refinancer dans des conditions optimales, assurant ainsi une rentabilité satisfaisante et une meilleure image sur le marché. À l'inverse, une perte de confiance peut limiter l'accès à de nouveaux marchés et dégrader les résultats. Cette perte de confiance peut être causée par divers facteurs, tels qu'une mauvaise gestion ou des défaillances des contreparties

1.2.3 La liquidité du marché

La crise de liquidité peut également découler d'une crise de liquidité sur le marché. Celle-ci peut être provoquée par le jeu de l'offre et de la demande sur le marché, par une intervention délibérée des autorités monétaires (comme une hausse des taux), ou par un renforcement significatif des contraintes réglementaires qui dissuadent les investisseurs d'intervenir sur certains segments. Dans de tels cas, il est probable que la banque centrale intervienne en injectant des liquidités sur le marché pour éviter une crise systémique

1.3 Les types de risque de liquidité

- **Le risque de financement** : Le risque de financement fait référence à la possibilité que la banque ne parvienne pas à se procurer suffisamment de liquidités ou de financement pour honorer ses engagements financiers. Cela peut se produire si la banque ne parvient pas à obtenir des fonds sur les marchés financiers ou auprès d'autres institutions, notamment en raison d'une crise de confiance ou de restrictions sur les lignes de crédit. Si une banque rencontre ce risque, elle pourrait être forcée de vendre des actifs à des prix défavorables ou de payer des taux d'intérêt plus élevés pour attirer des investisseurs.
- **Time risk (risque de délai)** : Ce risque découle d'un décalage entre les échéances des actifs et des passifs de la banque. Par exemple, si une banque détient des prêts à long terme (actifs) mais a des dépôts à court terme (passifs), elle peut se retrouver dans une

situation où elle doit rembourser les dépôts avant que les prêts ne soient remboursés. Ce décalage peut forcer la banque à rechercher d'autres sources de liquidités ou à vendre des actifs avant leur maturité, ce qui peut entraîner des pertes. Le "time risk" concerne donc la gestion du calendrier de liquidité.

- **Le risque d'appel (call risk)** survient lorsque la contrepartie, telle qu'un détenteur d'obligations ou un prêteur, exige le remboursement anticipé d'un emprunt ou d'une obligation. Dans cette situation, la banque se voit contrainte de mobiliser rapidement des ressources financières pour honorer cette obligation imprévue. Par exemple, lorsqu'une banque émet des obligations assorties d'une option de rappel (call option) et que les investisseurs décident d'exercer cette option, l'institution doit rembourser ces obligations avant leur échéance initialement prévue. Cela peut entraîner une pression sur la liquidité de la banque, qui devra alors trouver des financements supplémentaires ou liquider des actifs pour faire face à cette exigence.

2. Les méthodes de gestion de liquidité

2.1. La gestion des actifs passifs :

a. L'approche fondamentale :

❖ La gestion des actifs

La gestion des actifs a pour but de maîtriser le risque de liquidité en détenant des actifs liquides. En utilisant cette approche, les besoins de liquidité sont généralement couverts par des réserves primaires ou secondaires.

Les réserves primaires, constituées de liquidités en cash, sont principalement destinées à répondre aux exigences réglementaires. Quant aux réserves secondaires, elles comprennent des actifs initialement conçus pour répondre aux besoins de liquidité. Ces réserves sont hautement liquides et peuvent être converties en liquidités avant leur échéance, à la discrétion de la banque.

❖ La gestion des passifs :

Cette approche repose sur la capacité de la banque à mobiliser des fonds suffisants aux conditions du marché, en empruntant pour répondre aux besoins de liquidité au fur et à mesure qu'ils se manifestent. Cependant, la gestion du passif comporte des risques, notamment lorsque des actifs à long terme sont financés par des emprunts à court terme.

Le coût et la durée de ces emprunts sont essentiels dans la gestion du passif. La banque doit non seulement pouvoir lever des fonds à un coût raisonnable, mais aussi s'assurer que le profil de remboursement des emprunts n'engendre ni risque de liquidité ni risque de taux.

b. L'approche technique :

Cette approche permet de gérer le risque de liquidité à court terme en optimisant les financements pour maintenir tout déséquilibre prévisionnel dans des limites conformes à la réglementation, à la croissance du bilan, aux incertitudes et à la capacité de refinancement sur les marchés. La banque doit surveiller attentivement les flux entrants et sortants de fonds pour maintenir un niveau de risque de liquidité acceptable.

Cette méthode se base sur des conditions nécessaires afin de gérer l'Actif Passif.

❖ Le fonctionnement des marchés de capitaux.

La banque étant amenée à se présenter sur les différents marchés de capitaux. Ceux-ci doivent être décloisonnés et diversifiés.

-
- **Un marché décloisonné** : est un marché dont les compartiments sont accessibles à tous les opérateurs.
 - **Un marché de capitaux diversifié** : est un marché :
 - offrant, grâce à la diversité des supports, la possibilité d'effectuer tous types d'opérations : achats, ventes, émissions, cessions, mises en pension
 - couvrant toutes les échéances, des plus courtes, comme les opérations à un jour, jusqu'aux échéances longues de dix, quinze ans, voire plus

❖ **Une politique monétaire adaptée.**

La politique monétaire ne doit pas entraver la mise en œuvre de la gestion Actif-Passif. Les mesures telles que le contrôle des crédits ou la fixation administrative des taux d'intérêt sont incompatibles avec la flexibilité requise pour la gestion des bilans bancaires.

3. Facteurs de risques accrus durant la pandémie

- **Augmentation des demandes de retraits** : Les incertitudes économiques ont poussé les clients à retirer leurs fonds plus rapidement, augmentant la pression sur la liquidité des banques.
- **Instabilité économique** : La pandémie a engendré une instabilité économique mondiale, réduisant les revenus des entreprises et des particuliers, ce qui a affecté la capacité des emprunteurs à rembourser leurs prêts.
- **Chute des revenus d'intérêts** : Les taux d'intérêt bas, instaurés pour stimuler l'économie durant la pandémie, ont diminué les revenus d'intérêts des banques, réduisant ainsi leurs sources de liquidités.
- **Volatilité des marchés financiers** : La pandémie a provoqué une grande volatilité sur les marchés, augmentant les risques d'investissement et impactant la valeur des actifs détenus par les banques.
- **Restrictions et incertitudes réglementaires** : Les mesures gouvernementales et les changements réglementaires rapides ont ajouté de l'incertitude, compliquant la gestion de la liquidité et augmentant les coûts de conformité.
- **Problèmes de financement à court terme** : La difficulté accrue pour obtenir des financements à court terme sur les marchés interbancaires ou par le biais de prêts à court terme a mis une pression supplémentaire sur la liquidité des banques.
- **Perturbation des chaînes d'approvisionnement** : Les perturbations des chaînes d'approvisionnement ont impacté les entreprises, affectant leur liquidité et, par extension, celle des banques qui les financent.

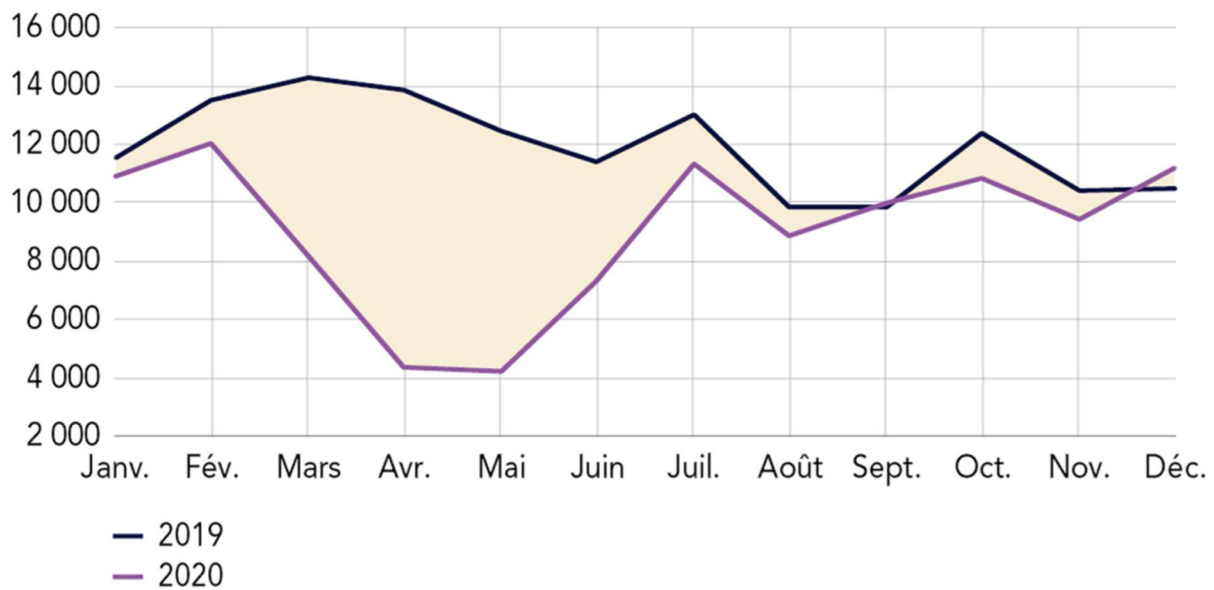


Figure n° 12 : Dépôts mensuels de dossiers de surendettement en 2019 et 2020 (en unités)

Source : Banque de France

4. Les moyens de prévention adoptés par les banques

Pour gérer ces risques accrus pendant la pandémie, les banques ont mis en place diverses stratégies de prévention afin de protéger leur liquidité et stabiliser leur situation financière.

❖ Renforcement des réserves de liquidité :

Augmentation des réserves : Les banques ont accru leurs réserves de liquidités pour faire face aux retraits accrus et aux incertitudes économiques. Cela inclut la détention de davantage d'actifs liquides, comme des espèces ou des titres de haute qualité.

❖ Diversification des sources de financement :

Exploration de nouvelles sources : Les banques ont travaillé à diversifier leurs sources de financement en explorant de nouveaux instruments financiers et en nouant des partenariats supplémentaires, afin de diminuer leur dépendance à un seul type de financement.

❖ Optimisation de la gestion des actifs et passifs :

Ajustement des profils de maturité : Les banques ont modifié la gestion de leurs actifs et passifs pour équilibrer les échéances et minimiser les risques de liquidité. Cela peut inclure la restructuration des emprunts ou la gestion active des portefeuilles d'actifs.

❖ **Renforcement des mesures de contrôle des risques :**

Amélioration des systèmes de gestion des risques : Les banques ont amélioré leurs systèmes de gestion des risques pour mieux anticiper et réagir aux fluctuations économiques et financières. Cela comprend des analyses plus détaillées des risques de crédit et de marché.

❖ **Accroissement des lignes de crédit avec la banque centrale :**

Utilisation des facilités de liquidité : Les banques ont eu recours aux lignes de crédit de la banque centrale et à d'autres facilités de liquidité pour garantir un accès rapide à des fonds en cas de besoin.

❖ **Renégociation des conditions de prêts :**

Ajustement des conditions : Les banques ont renégocié les conditions avec leurs clients, en proposant des moratoires ou des réductions de paiements, afin de soutenir les emprunteurs en difficulté et de réduire les risques d'impayés.

❖ **Amélioration de la communication et de la transparence :**

Renforcement des relations avec les parties prenantes : Les banques ont renforcé leur communication avec les régulateurs, les investisseurs et les clients pour préserver la confiance et garantir une gestion transparente des défis rencontrés.

❖ **Adoption de mesures de réduction des coûts :**

Optimisation des dépenses : Pour compenser la baisse des revenus, les banques ont mis en place des mesures de réduction des coûts, telles que l'optimisation des opérations et la réduction des dépenses non essentielles.

Conclusion du chapitre

En conclusion, le chapitre sur « Les défis de la liquidité en période COVID-19 » révèle que la pandémie a fortement impacté le secteur bancaire en accentuant les défis liés à la gestion de la liquidité. La crise sanitaire a provoqué une demande accrue de liquidités et perturbé les opérations bancaires, mettant en évidence les vulnérabilités des institutions financières. Les banques ont dû faire face à des conditions économiques difficiles, notamment des taux d'intérêt bas et une incertitude élevée, ce qui a comprimé leurs marges et augmenté les risques de liquidité.

Ainsi, la COVID-19 a démontré l'importance d'une gestion proactive et agile des liquidités pour maintenir la stabilité bancaire. Pour faire face à de futures crises, les banques devront renforcer leurs stratégies de gestion des risques et adapter leurs modèles d'affaires afin de garantir une résilience accrue et une stabilité financière durable.

Chapitre III

Etude approfondie sur la gestion de la trésorerie durant et en Post COVID

Cas : CNEP Banque Agence 201

Cas : CNEP Banque Agence 201

COVID

de la trésorerie durant et en Post

Introduction au chapitre

Dans ce contexte, la gestion de la trésorerie s'est imposée comme un enjeu stratégique crucial pour les institutions financières. Cette étude se penche sur la gestion de la trésorerie à la CNEP Banque durant et après la pandémie, en mettant en lumière les mesures prises pour maintenir l'équilibre financier de l'institution face aux incertitudes économiques.

Nous commencerons par une présentation de la CNEP Banque, afin de mieux comprendre son positionnement dans le secteur bancaire algérien. Ensuite, nous aborderons les scénarios de crise élaborés par la banque durant la pandémie, ainsi que les différentes pratiques qu'elle a adoptées pour minimiser le risque de liquidité. Ces mesures, visant à préserver la stabilité financière de la CNEP dans un environnement particulièrement instable, seront étudiées en détail.

Enfin, nous examinerons la situation de la CNEP Banque à la fin de l'année 2022, période marquée par un excédent de trésorerie significatif grâce à un refinancement auprès de la Banque d'Algérie. Ce succès, reflété notamment par un bilan financier solide et la gestion optimale des excédents de liquidités, témoigne de la résilience et de l'adaptabilité de la banque face aux défis post-crise.

Section I : Présentation de la CNEP-Banque

Dans cette section, on va commencer d'abord par l'historique de la CNEP-Banque et puis son développement au fil du temps. A noté que les sources utilisé sont des documents interne de la banque, les documents ne sont pas tous mis à jour, on a actualisé les donnée statistique grâce au site officiel de la banque.

1. Historique de la CNEP-Banque

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance Banque, abrégée en "CNEP Banque", est une entité publique jouissant de la personnalité civile et d'une autonomie financière. Sa création remonte à la promulgation de la loi n°64-227 du 10 août 1964, qui s'est appuyée sur la structure du réseau de la Caisse de Solidarité des Départements et des Communes d'Algérie (CSDCA), ainsi que d'autres caisses similaires. Son siège social est situé à Alger.

Selon la loi N°64-227 du 10/08/1964, les fonctions principales de la CNEP

Banque sont la collecte de l'épargne en premier ainsi que le financement de l'habitat social.

Le 1er mars 1967 marque l'ouverture officielle de la toute première succursale de la CNEP Banque à Tlémcen.

La CNEP Banque a traversé plusieurs évolutions dans le but de se réformer et d'élargir son domaine d'activité. Les changements clés sont résumés ci-dessous.

1.1. Collecte de l'épargne

Depuis sa création a 1970, la création du livret d'épargne a été une des initiatives majeures, la Caisse d'épargne avait deux missions principales qui lui étaient assignées est qui sont La collecte de l'épargne et L'octroi du crédit pour l'achat de logement (prêts sociaux).

1.2. Encouragement du financement du logement

De 1971 à 1979, la priorité de la banque était axée sur la promotion du financement de l'habitat et sur le renforcement de la présence de la caisse sur le marché de l'épargne. En avril 1971, une directive a été émise, chargeant la CNEP de financer les programmes de construction de logements en utilisant les fonds du Trésor Public. À partir de ce moment, l'épargne des ménages a connu une croissance significative. À la fin de l'année 1975, les premiers logements ont été vendus aux détenteurs de livrets d'épargne. En 1979, le réseau de la CNEP comptait 46 agences et une dizaine de bureaux de collecte.

1.3. L'engagement de la CNEP dans la promotion immobilière

Durant la décennie 1980, la CNEP s'investi dans l'octroi des prêts aux particuliers pour la construction de logements et le financement de l'habitat promotionnel exclusivement pour les épargnants, tout en diversifiant ses services de crédit.

D'une caisse d'épargne au statut de banque

A partir de 1997, la CNEP a évolué de son statut de caisse pour devenir une banque, elle a été renommée "CNEP Banque". Elle a étendu son domaine d'activité pour englober des produits qui étaient traditionnellement réservés aux banques commerciales, grâce à la décision N°01/97 datée du 09 juin 1997, émanant du ministère des finances.

La CNEP a été transformée en une société par actions (SPA). Son capital social a été fixé à 14 milliards de dinars, divisé en 14 000 actions d'une valeur nominale de 1 000 DA chacune. La CNEP Banque a été enregistrée au registre de commerce le 24 décembre 2000 sous le numéro 00138291300. De plus, tous les dirigeants ont été agréés par le gouverneur de la Banque d'Algérie.

1.4. Financement des investissements immobilier

Le 31 mai 2005, lors d'une Assemblée Générale extraordinaire, il a été décidé d'accorder à la CNEP Banque la possibilité de s'engager davantage dans le financement des infrastructures et des projets liés à la construction. Cela inclut la réalisation de biens immobiliers à usage professionnel, administratif ou même industriel, ainsi que des infrastructures dans les domaines de l'hôtellerie, de la santé, de l'éducation et de la culture.

1.5. Réorientation stratégique de CNEP Banque.

Lors de l'Assemblée Générale ordinaire du 17 juillet 2008, consacrée au repositionnement stratégique de la banque, plusieurs décisions concernant les crédits aux particuliers ont été prises. Il a été convenu d'autoriser les prêts hypothécaires en conformité avec la réglementation en vigueur, à l'exception de ceux destinés à l'achat, la construction, l'extension et l'aménagement de locaux à usage commercial. De plus, la banque a obtenu la possibilité de financer des programmes immobiliers destinés à la vente ou à la location, y compris ceux comprenant des locaux commerciaux ou professionnels. En outre, la CNEP Banque a été autorisée à financer l'acquisition de terrains en vue de la construction de logements et à fournir un soutien financier aux entreprises.

2. La structure centrale de CNEP-Banque.

Actuellement, la CNEP-Banque est dirigée par un conseil d'administration composé, en plus du Président Directeur Général nommé par décret en fonction de ses compétences en économie et en finance, de cinq administrateurs représentant les différents ministères impliqués dans sa gestion, à savoir : le ministère de l'intérieur, le ministère des finances, le ministère des travaux publics, le ministère des affaires sociales, et le ministère des postes et télécommunications.

Le conseil d'administration (CA) détient les pleins pouvoirs afin de superviser les activités statutaires de la CNEP-Banque, conformément aux plans financiers nationaux, il a le pouvoir de déterminer l'organisation générale de cette dernière et d'approuver les règlements

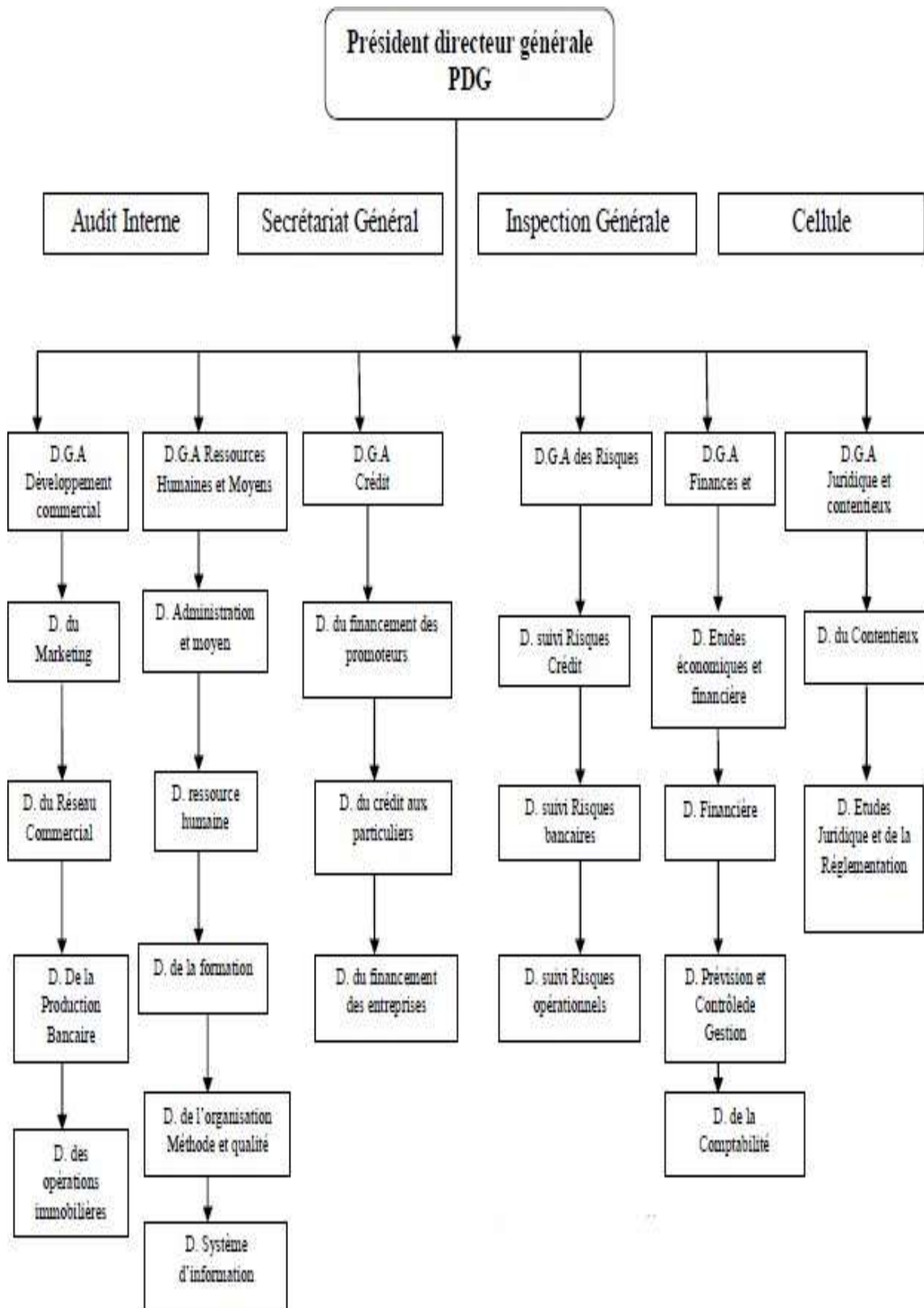
internes proposés par le Président Directeur Générale, qui est responsable de la gestion opérationnelle de la CNEP-Banque et assume également d'autres fonctions préalablement définies.

Le bon fonctionnement de l'institution est supervisé par deux commissaires aux comptes agréés par la commission bancaire.

Les agences de la CNEP-Banque, tant sur le plan commercial qu'administratif, sont réglementées par quatorze Directions de Réseaux, réparties géographiquement en fonction du découpage du territoire national et de la répartition des agences.

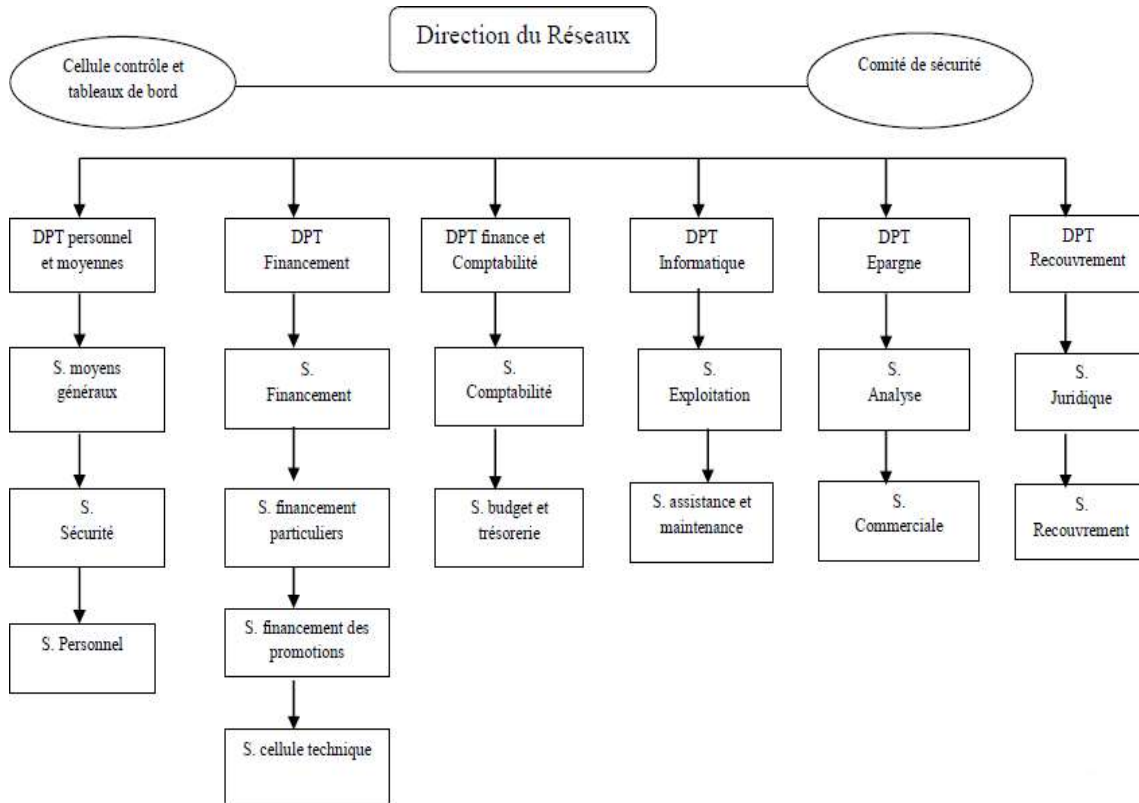
L'organigramme de la CNEP-Banque peut être représenté par le schéma suivant :

Figure n°13 : Organigramme du siège central



Source : Document interne à la banque

Figure n°14: Organigramme de la Direction Régionale de la CNEP/Banque



Source : <http://www.cnepbanque.dz>

En 1993, la Direction du Réseau de Tizi Ouzou a été fondée. Elle coordonne maintenant un réseau de 17 agences, réparties sur trois wilayas : 2 agences à Boumerdès, 10 agences à Tizi-Ouzou, et 5 agences à Bouira.

La Direction du Réseau a l'intention d'investir dans l'ouverture de nouvelles agences dans les zones densément peuplées qui présentent un potentiel intéressant en termes de collecte d'épargne et d'octroi de crédits. Dans l'optique de son développement à moyen et long terme.

3. Les agences de la CNEP/Banque et son organigramme

La CNEP-Banque dispose de nombreuses agences à l'échelle nationale. Ces agences sont situées en bas de la structure administrative, elles sont en contact direct avec les clients.

Les agences de la CNEP-Banque offrent une gamme de services essentiels, notamment la possibilité de réaliser des versements et des virements de fonds, effectuer des retraits d'argent, ouvrir des comptes et même fournir des conseils et une assistance personnalisée aux clients, ainsi que la réception des dossiers de demande de crédits.

Ces services sont conçus pour répondre aux besoins financiers variés des clients et crée un contact direct avec la banque.

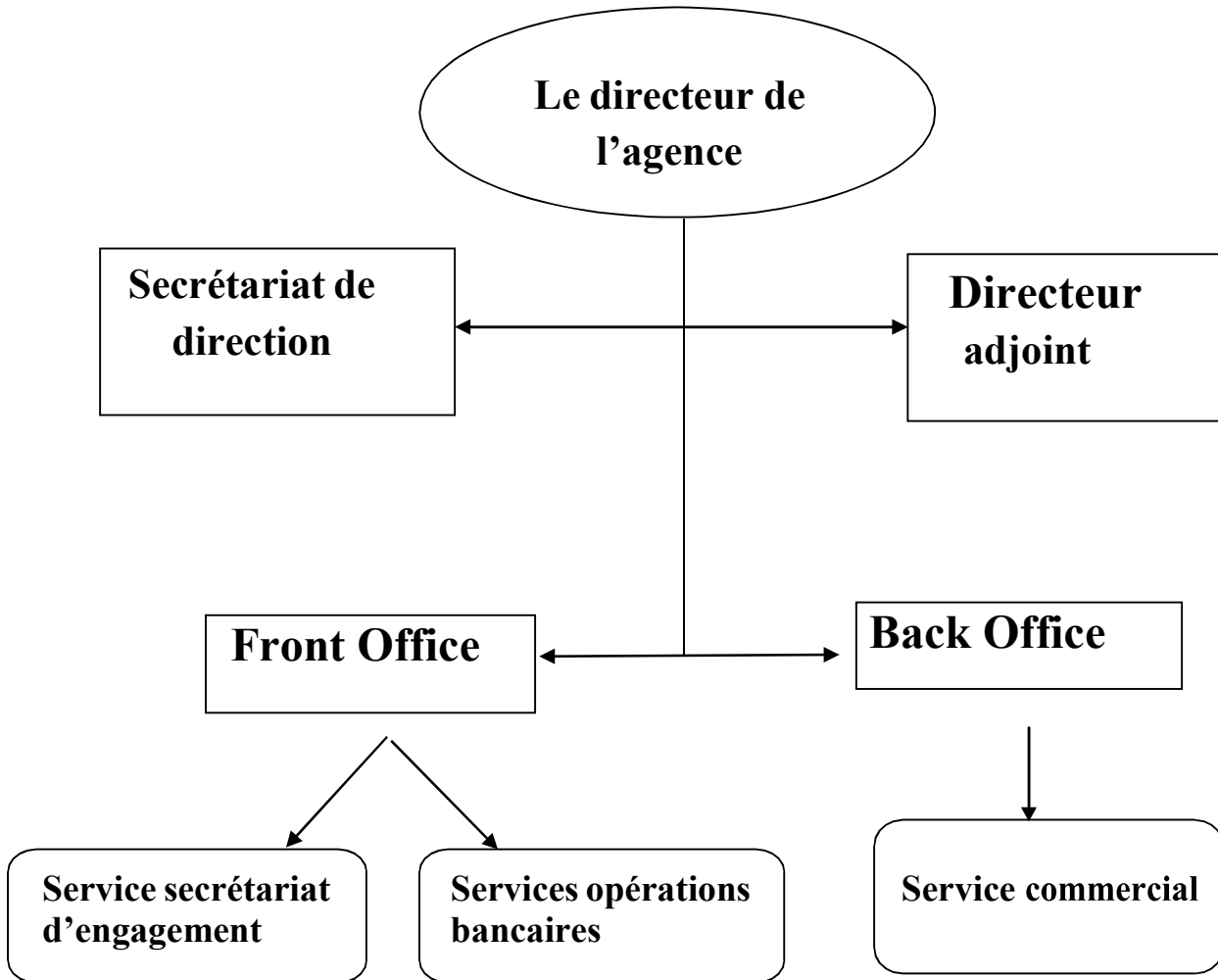


Figure n° 15 : les services de la CNEP Banque

Source : Conception Personnel.

4. Les missions de la CNEP Banque :

➤ **Les Missions de la CNEP banque portent essentiellement sur :**

- La collecte de l'épargne Le financement de l'habitat ;
- La promotion de l'immobilier.
- La collecte de l'épargne des ménages s'effectue par l'intermédiaire de deux Réseaux.
- Le Réseau propre à la CNEP banque repartit à travers tout le territoire national ;
- Le Réseau postal composé de 3204 points de collectes répartis sur les 48 Wilayas
- Outre les livrets d'épargne (livret d'épargne Logement et livret d'épargne populaire).

➤ **La CNEP banque offre d'autres produits d'épargne à ses clients :**

- ❖ Les dépôts à terme logements pour les personnes Morales.
- ❖ Les Bons de caisse Les dépôts à terme banque pour les personnes physiques Les comptes chèques aux particuliers ;
- ❖ Les comptes courants ou commerciaux pour les commerçants.
- ❖ Le financement de l'habitat Les prêts accordés par la CNEP banque servent principalement à :
 - ✓ La construction, l'extension,
 - ✓ La surélévation ou l'aménagement d'un bien immobilier (épargnant Ou non épargnant)
 - ✓ La construction par des tiers (promotion immobilière privée ou publique) ;
 - ✓ L'achat, l'aménagement ou la construction de locaux à usage commercial ;
 - ✓ L'acquisition de logements neufs auprès des promoteurs publics ou privés
La cession de biens entre particuliers
 - ✓ La location habitation
 - ✓ L'acquisition de terrains destinés à la construction

Section II : Pratiques de la Banque CNEP pour Minimiser le Risque de Liquidité en Période Post-COVID

Dans cette section, nous explorerons les mesures stratégiques mises en place par la CNEP pour atténuer les risques de liquidité suite à la pandémie de COVID-19. Nous examinerons comment la banque a adapté ses opérations de trésorerie, collaboré avec la Banque Centrale et les autres institutions publiques, et élaboré des scénarios de crise pour renforcer sa résilience face aux défis économiques engendrés par la crise sanitaire.

1. Gestion des flux de trésorerie et opérations de caisse

Il s'agit de la gestion des mouvements d'argent entrants et sortants d'une organisation, en l'occurrence une banque, pour s'assurer qu'elle dispose toujours des liquidités nécessaires pour répondre à ses obligations financières. Cela implique la planification, le suivi et l'ajustement des flux monétaires pour maintenir un équilibre optimal entre les liquidités disponibles et les besoins financiers.

1.1. La gestion de la caisse : La gestion de la caisse au niveau de la CNEP (Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance agence 201) est un processus essentiel qui garantit la disponibilité des liquidités nécessaires pour répondre aux besoins quotidiens des clients tout en assurant une sécurité maximale dans la manipulation des fonds.

1.1.1. Plafond d'encaisse

Le plafond d'encaisse est le montant maximal de liquidités que l'agence peut conserver en caisse. L'agence 201 dispose d'un plafond d'encaissement de 20 000 000 DA (**voir annexe 01**), correspondant au montant maximal de liquidités autorisé en caisse. En cas de dépassement, des mesures immédiates doivent être prises pour transférer les fonds excédentaires, minimisant ainsi les risques de sécurité tout en respectant la politique de gestion des liquidités de la banque.

A. Excès de liquidité à l'agence CNEP-Banque, agence « 201 »

Le scénario d'un excès de liquidité peut survenir à tout moment au sein de l'agence, notamment observé à l'agence 201 durant tout le premier trimestre de 2021. Cela se produit lorsque le montant total des fonds dans les coffres dépasse le plafond d'encaisse établi pour l'agence. Ce dépassement peut être causé par des entrées de liquidités imprévues, souvent à des moments inattendus (par exemple, juste avant la fermeture de l'agence), ou par des paiements importants effectués par les clients.

Dans une telle situation, pour éviter l'immobilisation des fonds excédentaires qui ne génèrent pas de rendement, il est nécessaire de transférer ces fonds vers la Banque d'Algérie (BA) sous forme de placement.

Deux options s'offrent alors :

- Si l'écart entre le montant en caisse et le plafond de trésorerie est faible, c'est-à-dire inférieur ou égal à 4 millions de DA, l'agence peut conserver la somme excédentaire jusqu'au lendemain pour faire face à d'éventuelles fluctuations. (**voir annexe 02**)

- En revanche, si l'excédent est plus important, il doit être automatiquement versé à la Banque d'Algérie.

Lorsqu'un excédent de liquidité est détecté (montant supérieur au plafond de 20 000 000 DA), un signalement immédiat au siège est effectué via un avis de liaison. L'excédent est ensuite sécurisé dans des sacs spécifiques et évacué par un service de convoyage sécurisé vers le siège ou la banque centrale. Cette gestion proactive limite l'exposition aux risques liés à la gestion de liquidités importantes dans l'agence.

Un avis de liaison à la CNEP Banque est un document officiel utilisé pour informer le siège ou une entité supérieure d'une situation particulière concernant les opérations de l'agence, notamment en matière de gestion de liquidité. Il peut être émis pour signaler un excès de liquidité dépassant le plafond autorisé ou pour demander un approvisionnement en fonds supplémentaires. Cet avis permet de coordonner rapidement les actions nécessaires, comme l'évacuation des excédents ou l'envoi de liquidités, afin d'assurer une gestion optimale et sécurisée des fonds de l'agence.

Pour assurer la sécurité lors du transport des fonds de l'agence vers la BA, les banques font appel à des sociétés de transport de fonds. Ces professionnels sont chargés de conduire, surveiller les lieux, charger et décharger les sacs contenant les fonds, garantissant ainsi le bon déroulement des transferts en toute sécurité.

B. Insuffisance de liquidité à la CNEP-Banque, agence « 201 »

Les banques sont en mesure de répondre aux besoins habituels de retraits des déposants grâce à leurs liquidités. Les retraits quotidiens sont généralement bien anticipés, et une réserve de fonds suffisante est maintenue à cet effet.

De même, les périodes de forte demande, comme les fêtes ou la saison estivale, sont prévues à l'avance. Le risque de liquidité ne réside donc pas dans la quantité de retraits, mais plutôt dans la possibilité que ces retraits surviennent de manière inattendue, sans être anticipés.

Si les liquidités disponibles en caisse sont insuffisantes pour couvrir les transactions, il est impérative de combler ce déficit afin de satisfaire les demandes des clients.

- **Approvisionnement de l'agence déficitaire par l'agence mère (Agence Wilaya)**

Le responsable adresse une demande de fonds par fax à l'agence mère (Agence wilaya). Si un avis défavorable lui est transmis indiquant l'indisponibilité des fonds requis, le directeur soumet alors sa commande directement à la Banque d'Algérie.

- **Approvisionnement de l'agence déficitaire par la Banque d'Algérie**

Si les dernières tentatives échouent et que les fonds ne sont pas disponibles au niveau de l'agence, le responsable procède à un appel de fonds auprès de la Banque d'Algérie, en tant que solution ultime, afin de répondre aux besoins de liquidité exprimés par l'agence 201, notamment en cas de demande importante d'un de ses clients. **(Voir annexe 03)**

Une demande d'appel de fonds à la CNEP Banque est une requête formelle envoyée par une agence à son siège ou à la banque centrale d'Algérie pour obtenir des liquidités

supplémentaires. Cette demande est effectuée lorsque l'agence manque de fonds pour répondre aux besoins de retraits de ses clients ou pour faire face à des opérations importantes. Elle permet de garantir que l'agence dispose en permanence des liquidités nécessaires pour assurer le bon fonctionnement des opérations bancaires. (Voir annexe 04)

1.1.2. Gestion des opérations de dépôts et retraits

Les dépôts et retraits sont les opérations principales gérées par la caisse. Chaque transaction à l'agence 201 est enregistrée avec précision pour garantir une traçabilité complète des mouvements de fonds. Le caissier principal est responsable d'assurer que les fonds sont immédiatement sécurisés après chaque opération et que les soldes de la caisse sont constamment à jour.

1.2. Gestion des Ccp et trésor public

La gestion des comptes courants postaux (CCP) et des opérations liées au Trésor public par la CNEP Banque implique plusieurs responsabilités visant à faciliter les transactions financières pour les particuliers, les entreprises et les institutions publiques. Voici comment la CNEP Banque gère ces aspects :

A. Gestion des comptes CCP

La CNEP Banque agit en tant qu'intermédiaire pour permettre à ses clients d'effectuer des opérations sur leurs comptes courants postaux (CCP), gérés principalement par Algérie Poste. Les clients peuvent ainsi réaliser diverses opérations comme :

- Dépôts et retraits d'espèces sur leurs comptes CCP via les guichets de la CNEP.
- Virements et transferts de fonds entre comptes CCP ou vers d'autres comptes bancaires.
- Consultation du solde et édition de relevés de compte.

B. Services de paiement pour le Trésor public

La CNEP Banque joue également un rôle de relais pour certaines opérations avec le Trésor public. Ces services incluent :

- Paiement des impôts et taxes pour les particuliers et entreprises. Les clients peuvent régler leurs obligations fiscales via les guichets de la CNEP, qui transfère ensuite ces paiements au Trésor public.
- Encaissement des recettes publiques, comme les paiements de taxes, droits de douane ou redevances, effectués par les citoyens ou les entreprises.
- Versements et transferts de fonds publics, notamment dans le cadre de subventions, pensions ou prestations sociales, que la CNEP traite pour le compte de l'État.

C. Collaboration avec le Trésor public

La CNEP Banque collabore étroitement avec le Trésor public pour garantir que les flux financiers entre l'État et les citoyens soient gérés efficacement. Cela inclut des échanges sécurisés de données et de fonds, et la transmission d'informations comptables.

1.3. Gestion des DAB et GAB

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP) Banque en Algérie gère ses Distributeurs Automatiques de Billets (DAB) et Guichets Automatiques de Banque (GAB) de manière à offrir une large gamme de services bancaires à ses clients tout en assurant la sécurité et l'efficacité des opérations.

1.3.1. Gestion et Maintenance

A. Approvisionnement et Entretien

- **Approvisionnement** : Les DAB et GAB sont régulièrement approvisionnés en espèces pour répondre aux besoins des clients. Cela implique une logistique bien organisée pour transporter les fonds en toute sécurité.

Le seuil DAB de l'agence 201 est de 5.000.000 DA (**voir annexe 05**)

- **Entretien Préventif** : Des techniciens effectuent des vérifications régulières pour s'assurer que les machines fonctionnent correctement. Cela inclut le nettoyage des composants, la vérification des logiciels et la mise à jour des systèmes.
- **Entretien Correctif** : En cas de panne, une équipe de maintenance est disponible pour intervenir rapidement et réparer les machines afin de minimiser les interruptions de service.

B. Sécurité

- **Surveillance Vidéo** : Les DAB et GAB sont équipés de caméras de surveillance pour dissuader les activités frauduleuses et enregistrer toute activité suspecte.
- **Technologies de Cryptage** : Les transactions sont protégées par des technologies de cryptage avancées pour garantir la confidentialité et l'intégrité des données.
- **Mesures Physiques** : Les machines sont souvent installées dans des endroits sécurisés et peuvent être équipées de dispositifs antieffraction.

C. Accessibilité

- **Emplacement Stratégique** : Les DAB et GAB sont placés dans des zones à forte fréquentation, comme les centres commerciaux, les gares et les zones résidentielles, pour être facilement accessibles.
- **Disponibilité 24h/24 et 7j/7** : Les clients peuvent accéder aux services bancaires à tout moment, ce qui est particulièrement utile en dehors des heures d'ouverture des agences.

1.3.2. Services Offerts

A. Retraits et Dépôts

- **Retraits** : Les clients peuvent retirer de l'argent de leurs comptes épargne et chèque. Les limites de retrait peuvent varier en fonction du type de compte et de la carte utilisée.
- **Dépôts** : Certains GAB permettent également de déposer des espèces ou des chèques directement sur le compte du client, ce qui simplifie la gestion des fonds.
-

B. Consultation de Solde et Historique

- **Consultation de Solde** : Les clients peuvent vérifier le solde de leurs comptes en temps réel, ce qui les aide à gérer leurs finances de manière plus efficace.
- **Historique des Transactions** : Les clients peuvent obtenir un relevé des 10 dernières opérations effectuées sur leur compte, ce qui leur permet de suivre leurs dépenses et de détecter toute activité suspecte.
-

C. Paiements et Virements

- **Paiements** : Les cartes CIB permettent de réaliser des paiements dans les commerces équipés de terminaux de paiement électronique (TPE). Les paiements peuvent être effectués en mode contact ou sans contact.
- **Virements** : Les clients peuvent effectuer des virements entre leurs propres comptes ou vers des comptes tiers, facilitant ainsi la gestion des transferts de fonds.

1.3.3. Technologies Utilisées

A. Cartes à Puce

- Les cartes bancaires sont équipées de puces électroniques conformes aux normes internationales (EMV) pour garantir la sécurité des transactions. Ces puces rendent les cartes plus difficiles à cloner par rapport aux anciennes cartes à bande magnétique.

B. Interbancaire

- Les DAB et GAB de la CNEP Banque sont interconnectés avec ceux d'autres banques, permettant aux clients d'utiliser leurs cartes dans un réseau plus large. Cela offre une plus grande flexibilité et commodité, surtout lorsqu'ils voyagent.

2. Analyse d'un scénario stress-test (CNEP Banque) durant la pandémie

2.1. Les dépôts

La collecte des dépôts constitue la principale source de liquidité pour les banques, et celle-ci doit croître au fil du temps pour maintenir un niveau de liquidité adéquat dans le système bancaire.

Unité : Milliards de DA

Période	chiffres
31/12	1 328.34
07/01	1 261.92
14/01	1 198.83
21/01	1 138.88
28/01	1 081.94
04/02	1 027.84
11/02	976.45
18/02	927.63
25/02	881.25
04/03	837.18
11/03	795.33
18/03	755.56
25/03	717.78

Tableau n° 10 : Projection avec stress test des dépôts

Source : Elaboration personnelle (données extraites de la CNEP Banque)

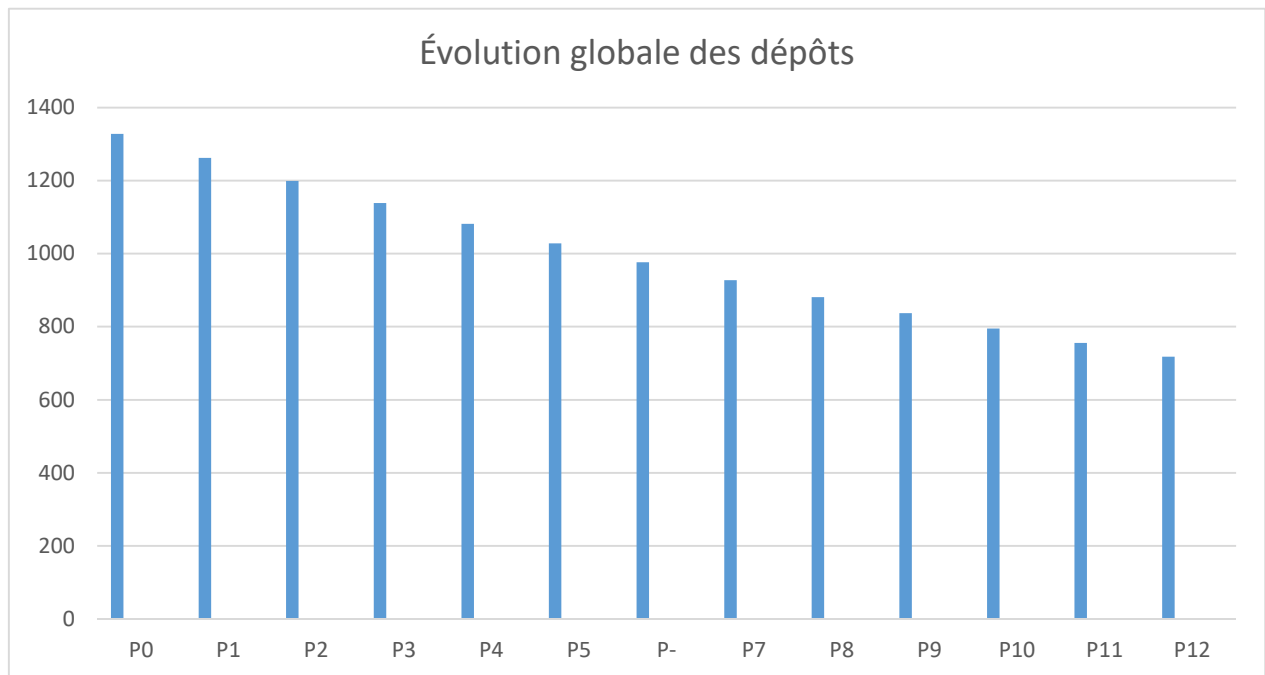


Figure n°16 : Évolution globale des dépôts

Source : Elaboration personnelle (données extraites de la CNEP Banque)

L'application d'un scénario de fuite des dépôts sur notre mini-système bancaire, nous permet de constater une diminution globale de 610.56 MDA, soit un pourcentage environ de 45,96% des dépôts depuis le début de cette fuite qui a duré trois mois, cela va engendrer un besoin de liquidité au bilan de la banque.

2.2. Les crédits nets

La banque utilise principalement les dépôts collectés pour octroyer des crédits, générant ainsi de la valeur ajoutée. La projection des crédits nets, après l'application d'un scénario de fuite des dépôts de 5 %, se présente comme suit :

Unité : Milliards de DA

Période	chiffres
31/12	1 094.91
07/01	1094.76
14/01	1 094.61
21/01	1 094.46
28/01	1 094.31
04/02	1 094.16
11/02	1 094.01
18/02	1093.56
25/02	1093.72
04/03	1093.57
11/03	1093.42
18/03	1093.27
25/03	1093.12

Tableau n°11 : Projection avec stress test des crédits nets

Source : Elaboration personnelle (données extraites de la CNEP Banque)

Unité : Milliards de DA

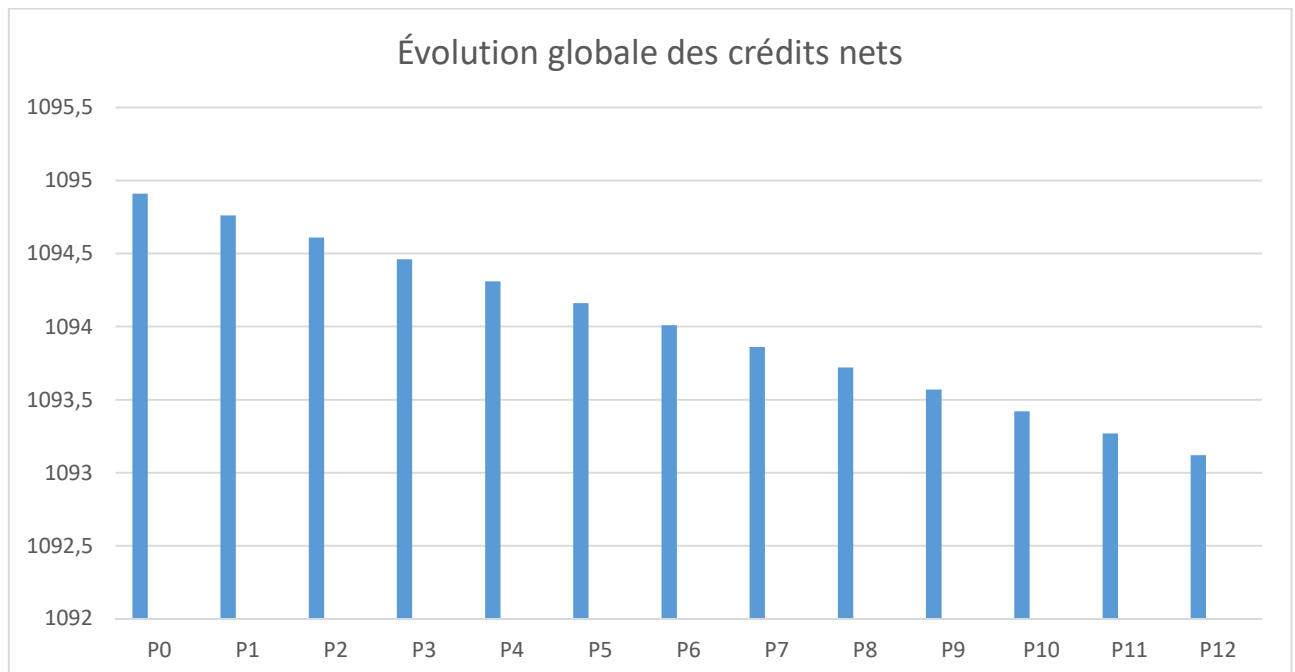


Figure n°17 : Évolution globale des crédits nets

Source : Elaboration personnelle (données extraites de la CNEP Banque)

À travers l'analyse des résultats affichés dans le tableau et le graphique ci-dessus, nous remarquons une dégradation des crédits octroyés à la clientèle suite à la fuite des dépôts, les crédits ont diminué de plus de 17,89 MDA tout au long de la période de projection.

La CNEP Banque a enregistré une baisse de crédits passant de 1 094,91 MDA en période de base à 1 093,12 en dernière période de stress testing, soit une baisse de 1.79 MDA.

Aussi, nous constatons que la diminution des crédits est inférieure à celle des dépôts, et que les dépôts ne couvrent pas les crédits accordés (après avoir appliqué le scénario de stress test), cela est probablement justifié par les mesures adoptées par la Banque d'Algérie contre la pandémie Covid-19. La CNEP Banque a autorisé les banques intermédiaires à procéder aux échelonnements des créances et à reporter le remboursement des tranches de crédits, aussi à accorder des nouveaux crédits aux clients impactés négativement par la conjoncture de la crise Covid-19.

2.3. Les avoirs

Les avoirs sont les disponibilités les plus liquides qu'une banque dispose, ils englobent la caisse, les réserves obligatoires, et le compte courant de la banque au niveau de la Banque d'Algérie.

Unité : Milliards de DA

Période	chiffres
31/12	73.53
07/01	51.75
14/01	45.54
21/01	40.08
28/01	35.28
04/02	31.05
11/02	27.33
18/02	24.05
25/02	21.17
04/03	18.63
11/03	16.40
18/03	14.43
25/03	12.70

Tableau n° 12: Projection avec stress test des avoirs

Source : Elaboration personnelle (données extraites de la CNEP Banque)

Unité : Milliards de DA

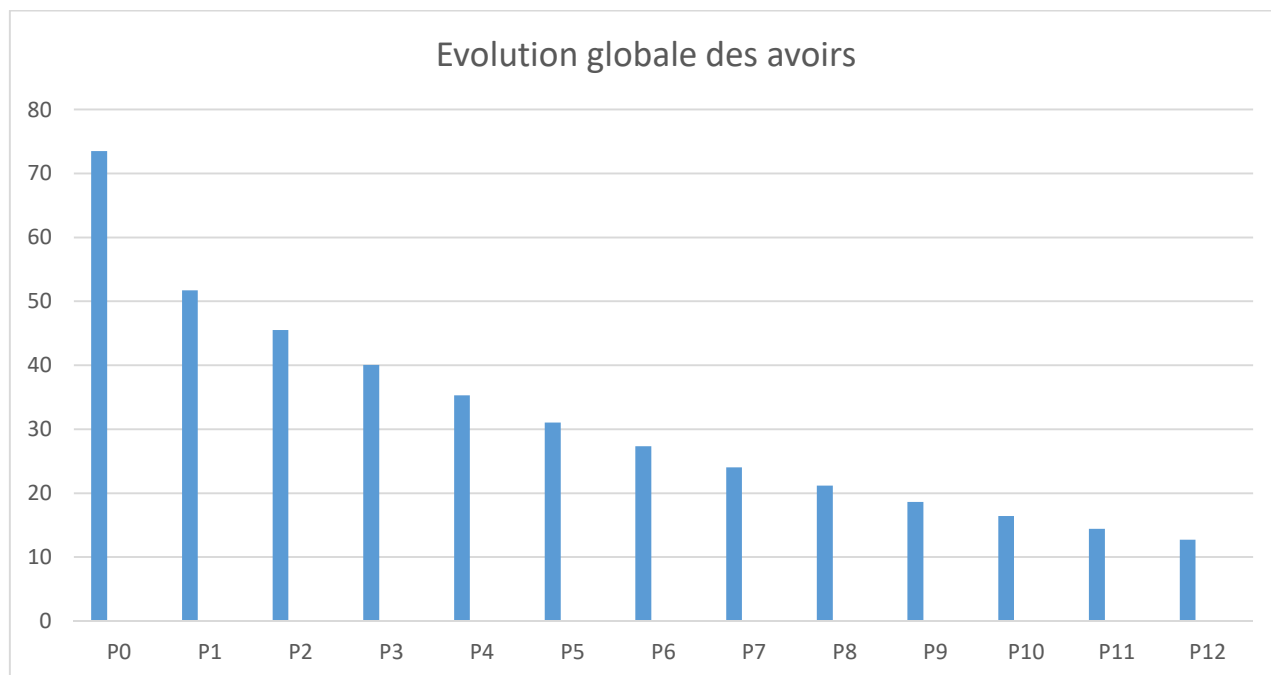


Figure n°18 : Evolution globale des avoirs

Source : Elaboration personnelle (données extraites de la CNEP Banque)

La fuite des dépôts a entraîné un abaissement remarquable des avoirs de 60.83 MDA durant les trois mois d’observation de notre mini-système bancaire. La baisse la plus importante a été enregistrée durant la première période de stress testing, ce qui est expliqué par l’allègement du taux des réserves obligatoires de 3 à 2% à partir de 7 Février 2021 (Article 3, Instruction n° 02-2021 du 7 Février 2021) pour permettre de libérer plus de liquidités afin de renforcer les capacités de financement des banques pour faire face à la pandémie Covid-19. L’effet du test de résistance sur la CNEP est toujours plus considérable comparativement avec les autres banques publiques, cela est expliqué par le poids de ses actifs et l’importance de son activité dans le secteur bancaire algérien.

2.4. Les actifs interbancaires

Lorsque les banques ne parviennent pas à compenser les sorties de dépôts par leurs avoirs, elles récupèrent automatiquement leurs prêts interbancaires. Une fois leurs liquidités immédiates épuisées, les banques en besoin de liquidités se tournent vers le marché interbancaire.

Période	P0 « 31/12 »	P1 « 07/01 »	P2 « 14/01 »	P3 « 21/01 »	P4 –P12 « Du 28/01 au 25/03 »	Totale
Récupérations	153,72	101,93	51,79	-	-	153,72

Tableau n°13: Projection avec stress test des actifs interbancaires.

Source : CNEP-Banque

Il est constaté que la CNEP a récupéré l'intégralité de ses prêts interbancaires à partir de la troisième semaine. Ainsi, le montant des prêts interbancaires de la CNEP est devenu nul dès la troisième période de tests de résistance.

2.5. Les actifs financiers

Après avoir récupéré l'intégralité de leurs prêts interbancaires, les banques se tournent vers la vente de leurs titres détenus.

A. Les actifs financiers disponibles à la vente « AFS* »

Selon la Banque d'Algérie, les actifs financiers disponibles à la vente incluent tous les types de titres détenus par la banque ou l'établissement financier, en excluant :

- Les actifs financiers détenus à des fins de transaction et ceux détenus jusqu'à l'échéance ;
- Les titres de participation qui ne sont pas détenus dans l'objectif d'une cession à l'avenir. (Article 12, Règlement n°2009-08 du 29 décembre 2009)

Unité : Milliards de DA

Périodes	Ventes
P0 « 31/12 »	123,75
P1 « 07/01 »	123,75
P2 « 14/01 »	123,75
P3 « 21/01 »	105,74
P4 « 28/01 »	18,01
P5 « 04/02 »	-
P6-P12 « Du 11/02 au 25/03 »	-
Total vente	123,75

Tableau n°14 : Projection avec stress test des actifs financiers disponibles à la vente
Source : CNEP-Banque

La CNEP a vendu les titres disponibles pour satisfaire ses engagements à court terme dès la troisième semaine du stress test, après avoir récupéré l'intégralité des prêts interbancaires.

À partir de la cinquième période de projection avec stress test, la CNEP ne disposait plus de titres disponibles à la vente.

B. Les actifs financiers détenus à des fins de transaction « HFT[†] »

Ce sont des actifs achetés avec l'intention de les revendre, dans le but de réaliser des profits à court terme. (Article 10, Règlement n°2009-08 du 29 décembre 2009)

Périodes	Ventes
P0 « 31/12 »	1,37
P1 « 07/01 »	1,37
P2 « 14/01 »	1,37
P3 « 21/01 »	1,37
P4 « 28/01 »	1,37
P5 « 04/02 »	-
P6-P12 « Du 11/02 au 25/03 »	-
Total ventes	1,37

Tableau n°15: Projection avec stress test des actifs financiers détenus à des fins de transaction

Source : CNEP-Banque

Après avoir liquidé tous les titres disponibles à la vente, la CNEP a dû vendre des titres de transactions pour faire face à un besoin de liquidité croissant chaque semaine.

Ainsi, à partir de la cinquième période d'observation, un montant total de 1,37 MDA en titres de transactions a été entièrement vendu.

2.6. La liquidité

Avant d'analyser les ratios de liquidité de notre mini-système bancaire, il est primordial de rappeler que la Banque d'Algérie a réduit, à titre exceptionnel, le seuil minimum du coefficient de liquidité à 60% au lieu de 100% durant la crise Covid-19. (Article 2, Instruction N°05-2020 du 06 Avril 2020)

Périodes	Ratio de liquidité
P0 « 31/12 »	83,14%
P1 « 07/01 »	83,43%
P2 « 14/01 »	84,06%
P3 « 21/01 »	78,21%
P4 « 28/01 »	51,47%
P5 « 04/02 »	44,18%
P6 « 11/02 »	44,32%
P7 « 18/02 »	44,44%
P8 « 25/02 »	44,56%
P9 « 04/03 »	44,66%
P10 « 11/03 »	44,74%
P11 « 18/03 »	44,81%
P12 « 25/03 »	44,87%

Tableau n°16 : Projection avec stress test du ratio de liquidité

Source : CNEP-Banque

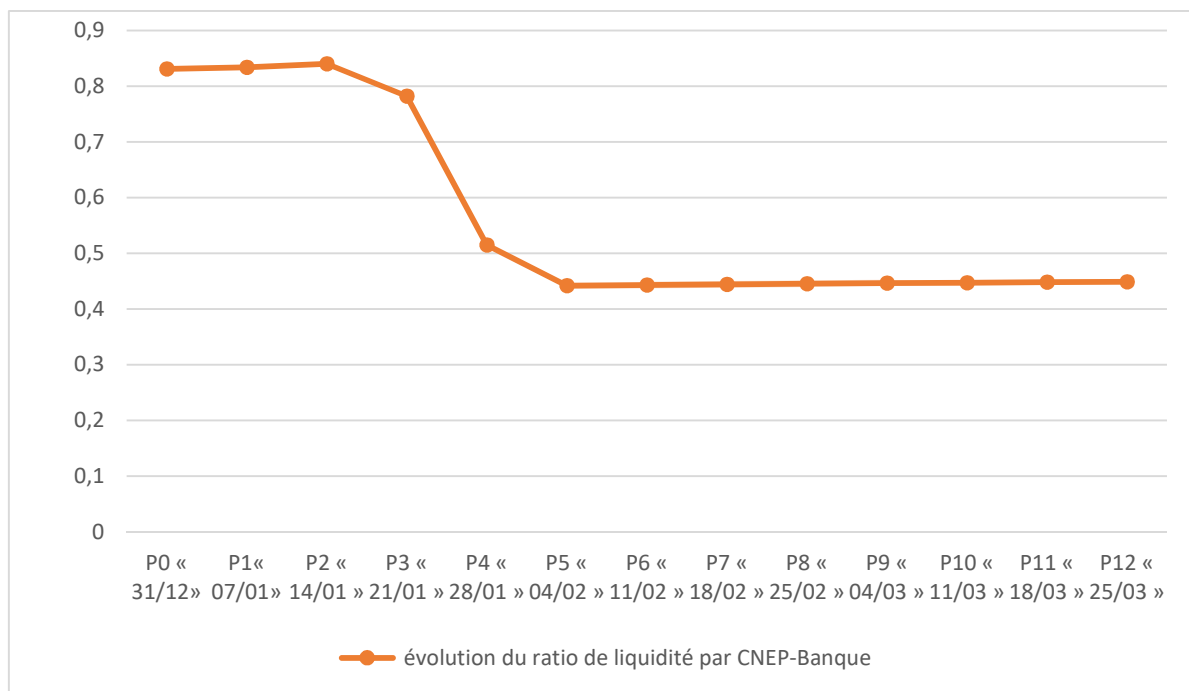


Figure n° 19 : Evolution du ratio de liquidité CNEP –Banque

Source : CNEP Banque

Les ratios de liquidité ont connu une évolution positive durant les deux premières semaines du stress test, grâce à une liquidité supplémentaire obtenue suite à la réduction partielle des réserves obligatoires, une mesure exceptionnelle mise en place pour faire face à la crise sanitaire. Cependant, ces ratios ont chuté par la suite, principalement en raison de la diminution des actifs liquides de la Cnep, lesquels ont été utilisés pour répondre à la demande accrue en liquidité des déposants. En conséquence, le ratio de liquidité observé pour chaque banque est tombé sous le seuil de 60% dès la troisième période du test.

- La quatrième semaine au niveau de la CNEP passant de 83,14% à 51,47%

Le manque de liquidité de la banque CNEP a entraîné un ratio moyen de liquidité qui a commencé à s'écarter de la limite fixée par la Banque d'Algérie dès la quatrième semaine du stress test.

3. Les mesures prises par la CNEP Banque en période Post-COVID

Suite à la crise du COVID-19, la CNEP Banque a pris des mesures urgentes pour renforcer la stabilité du système financier. Ces actions se sont concentrées sur la gestion des risques de liquidité, en adaptant les politiques monétaires et prudentielles pour éviter une crise bancaire majeure. Ces initiatives visaient à soutenir l'économie tout en garantissant la résilience des banques face aux défis financiers post-pandémie.

Les mesures prises par la CNEP Banque :

- Augmentation des réserves de liquidité : En 2021, la CNEP-Banque a réalisé une augmentation notable de ses réserves de liquidité, qui ont crû de 15% par rapport à 2020, atteignant ainsi un total impressionnant de 200 milliards de DZD. Cette augmentation substantielle des réserves de liquidité témoigne d'une stratégie prudente et proactive face aux incertitudes économiques engendrées par la pandémie de COVID-19. En augmentant ses réserves, la banque a non seulement renforcé sa capacité à faire face aux fluctuations du marché et aux défis économiques, mais elle a également assuré une meilleure stabilité financière. Cette démarche reflète une gestion prudente des ressources financières, avec des efforts visant à attirer davantage de dépôts, à réduire les risques associés aux crédits, et à optimiser la gestion des actifs. En consolidant ses réserves, la CNEP-Banque a ainsi renforcé sa position de liquidité, ce qui lui permet de répondre plus efficacement aux besoins de ses clients et de saisir de nouvelles opportunités tout en garantissant sa résilience à long terme face aux incertitudes économiques.
 - Ratio de Couverture de Liquidité (LCR) : La CNEP a maintenu un LCR supérieur à 110%, assurant une couverture solide des sorties de trésorerie sur 30 jours. Ce niveau de liquidité permet à la banque de répondre efficacement aux demandes imprévues de retrait tout en maintenant la continuité de ses services, même en période de tension financière. Cela lui permet également de gérer ses opérations sans interruption, renforçant ainsi sa résilience face aux fluctuations du marché
 - Ratio de Liquidité à court terme (NSFR) : La CNEP a amélioré son NSFR à 105, garantissant ainsi une structure de financement stable sur une période dan,

ce qui renforce sa capacité à soutenir ses opérations à long terme sans dépendre de ressources à court terme.

- **Diversification des sources de financement :** En 2021, la CNEP-Banque a adopté une stratégie de diversification de ses sources de financement pour renforcer sa liquidité et sa résilience face aux défis économiques posés par la crise sanitaire. Un des principaux aspects de cette stratégie a été l'augmentation significative des dépôts des clients, qui ont crû de 12% par rapport à l'année précédente. Cette hausse des dépôts reflète la confiance accrue des clients dans la banque et a permis d'accroître les liquidités disponibles pour les opérations courantes et les investissements. Parallèlement, la banque a également augmenté ses emprunts interbancaires de 10% en 2021. Ce recours accru aux emprunts interbancaires a offert à la CNEP-Banque un accès supplémentaire à des liquidités à court terme, tout en diversifiant ses sources de financement et en réduisant sa dépendance à des sources uniques. Ensemble, ces mesures ont renforcé la base de liquidité de la banque, lui permettant de mieux gérer les fluctuations économiques et d'assurer une stabilité financière accrue dans un contexte post-COVID incertain.
- **Respect des exigences réglementaires :** La CNEP-Banque a maintenu un Ratio de Couverture de Liquidité (LCR) remarquable de 125%, bien au-dessus du seuil réglementaire de 100%. Ce ratio reflète la capacité de la banque à faire face à ses sorties de liquidités à court terme en utilisant ses actifs liquides de haute qualité. Avec un LCR de 125%, la banque prouve sa solidité financière et sa gestion prudente des liquidités. Cette performance montre que la CNEP-Banque dispose d'une marge de sécurité importante pour gérer les tensions sur les liquidités, assurant ainsi sa résilience face aux chocs économiques ou aux demandes imprévues de fonds. En surpassant largement les exigences minimales, la banque se positionne comme un acteur financier stable et fiable, capable de soutenir ses opérations et de répondre aux besoins de ses clients, même dans un environnement de marché instable.
- **Digitalisation et service en ligne :** la CNEP-Banque a accéléré sa transition numérique et élargi son offre de services en ligne pour mieux répondre aux besoins évolutifs de ses clients. Par exemple, la banque a augmenté de 25% le nombre de transactions effectuées via sa plateforme en ligne, permettant ainsi à ses clients de gérer leurs comptes, effectuer des virements et consulter leurs relevés sans se déplacer en agence. En outre, la CNEP-Banque a lancé une nouvelle application mobile, enregistrant un taux d'adoption de 30% parmi ses clients dans les six mois suivant son lancement. Cette application permet aux utilisateurs de réaliser des paiements, de vérifier leurs soldes et de bénéficier de conseils financiers personnalisés directement depuis leur smartphone. La banque a également introduit des solutions de paiement mobile, augmentant les transactions par ce biais de 40% en un an. Ces mesures de digitalisation ont non seulement optimisé les opérations de la banque, mais ont aussi amélioré la commodité et la sécurité pour les clients, répondant efficacement aux nouvelles attentes dans un environnement post-pandémique.

- La gestion proactive des actifs passifs : une gestion proactive des actifs et des passifs a été mise en place pour naviguer dans un environnement économique incertain et optimiser les performances financières. En 2021, la réduction de 20% du volume des actifs non performants, grâce à une réévaluation et à un ajustement stratégique du portefeuille d'investissements, a permis de libérer des liquidités et de concentrer les ressources sur des actifs plus rentables et moins risqués. Simultanément, la stratégie de financement a été ajustée, avec une augmentation de 15% de la proportion des passifs à court terme, facilitant ainsi une gestion plus flexible des liquidités. L'amélioration de la maturité des passifs et l'optimisation des coûts de financement ont renforcé la capacité à répondre aux besoins de financement à court terme tout en minimisant les risques liés aux fluctuations des taux d'intérêt. Ces mesures ont contribué à améliorer la rentabilité tout en maintenant une stabilité financière, assurant une meilleure résilience face aux incertitudes économiques post-pandémie.
- Les crédits syndiqués : ce sont des prêts accordés par un groupe de banques (syndicat) à un emprunteur unique. Chaque banque du syndicat contribue une partie du montant total du prêt.

Après la période post-COVID, la CNEP a intensifié l'utilisation des crédits syndiqués, contribuant à financer plusieurs projets majeurs. En 2021, elle a participé à des financements de plus de 500 millions de dinars via des crédits syndiqués, répartissant ainsi les risques avec d'autres banques partenaires. Cette approche a permis de soutenir des secteurs clés tels que l'infrastructure et l'énergie, tout en renforçant sa capacité à répondre à des demandes de financement complexes. En 2022, la part des crédits syndiqués dans le portefeuille global de la CNEP a augmenté de 15%, reflétant l'importance de cette méthode dans sa stratégie de relance post-crise.

	Avant covid19	Pendant covid19	Post covid19
LCR	110%	120%	125%
Dépôts des clients	environ 150 milliards de DZD	environ 180 milliards de DZD	environ 200 milliards de DZD
Emprunts interbancaires	environ 20 milliards de DZD	environ 35 milliards de DZD	environ 25 milliards de DZD

Tableau n° 17 : Statistiques sur le LCR et les dépôts des clients et les emprunts interbancaires durant les trois périodes.

Source : création personnelle (données de la part de la CBEP Banque)

❖ La situation financière de la CNEP Banque en 2022 :

En 2022, la banque a généré des excédents de trésorerie grâce à un refinancement réussi avec la Banque d'Algérie, notamment en juin avec la 5ème tranche du rachat des crédits

syndiqués. Ces excédents ont été bien placés en valeurs du Trésor au 30 novembre, montrant la capacité de la banque à anticiper et gérer ses besoins financiers.

La gestion des actifs et des passifs a pris une approche proactive, avec un plan simple et efficace pour placer ces excédents, en tenant compte des délais, des rendements et des engagements.

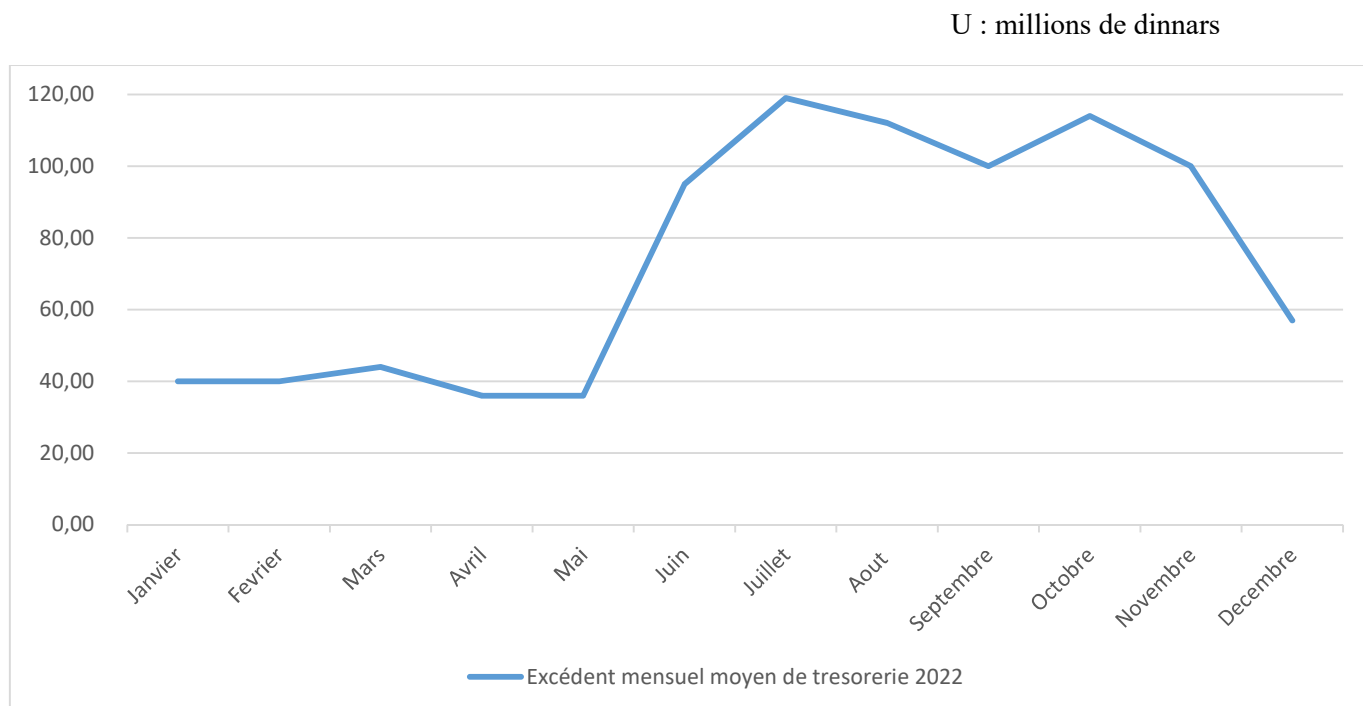


Schéma n° 20 : Evolution des excédents de trésorerie de l'exercice 2022

Source : CNEP Banque

En 2022, les excédents de trésorerie ont commencé stables, autour de 40 000 millions de dinars, avant de baisser en avril et mai. Un pic important a eu lieu en juin à 95 000 millions, suivi d'une forte hausse en juillet et août. Ensuite, les excédents se sont stabilisés autour de 100 000 millions de septembre à novembre, avant de chuter à 57 000 millions en décembre.

	2021	2022	%
Fonds propres réglementaires	105 768	121 761	15.12%
Coefficient d'exploitation	38.27%	38.67%	0.4%
Ratio de solvabilité	12.88	14.99	1.27 pts
Coefficient de liquidité	1.55%	1.05%	-0.5%

Tableau n° 18 : Extrait des fonds propres et ratios

Source : création personnelle. Données CNEP Banque

Entre 2021 et 2022, la banque a renforcé ses fonds propres, passant de 105 768 à 121 761, ce qui est un bon signe de solidité financière. Le coefficient d'exploitation a légèrement augmenté de 38,27 % à 38,67 %, indiquant une légère hausse des dépenses d'exploitation par rapport aux revenus. Le ratio de solvabilité, quant à lui, est passé de 12,88 à 14,99, ce qui montre une meilleure capacité à faire face aux engagements financiers à long terme. Cependant, le coefficient de liquidité a diminué, passant de 1,55 % à 1,05 %, signalant une baisse de la capacité à couvrir les obligations à court terme. En résumé, la situation financière de la CNEP Banque s'améliore globalement, mais il faudra surveiller la liquidité à court terme.

	2021	2022	%
Actif			
Caisse, BC, trésor public et CCP	59 900	75 969	26.83%
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	33 090	6624	-79.98%
Actifs financiers disponibles à la vente	524 778	172 652	-67.10%
Prêts et créances sur les institutions financières	141 267	160 789	13.82%
Prêts et créances sur la clientèle	911 693	866 586	-4.95%
Passif			
Banque centrale	208 636	288 635	38.34%
Dettes envers les institutions financières	73 476	74 083	0.83%
Dettes envers la clientèle	1 365 672	1 431 656	4.83V
Fonds pour risques bancaires	20 778	18 992	-8.6%
Provisions pour risques et charges	5 488	6 342	15.57%

Tableau n° 19 : Extrait du bilan de la CNEP Banque 2022

Source : création personnelle. Données CNEP Banque

- Du côté actif :

En 2022, la caisse de la CNEP a augmenté de 26,83 %, passant de 59 900 en 2021 à 75 969. Cependant, les actifs financiers détenus à des flux de transaction ont chuté de près de 80 %, ce qui montre une forte baisse d'activité dans cette catégorie. De même, les actifs financiers disponibles à la vente ont diminué de 67,10 %, passant de 524 778 en 2021 à 172 652 en 2022. En revanche, les prêts et créances sur les institutions ont connu une hausse de 13,82 %, tandis que les prêts et créances sur la clientèle ont légèrement baissé de 4,95 %. Ces chiffres

montrent une gestion variée, avec une augmentation des liquidités et des prêts aux institutions, mais une réduction des actifs disponibles et des prêts à la clientèle.

- Et pour le coté passif

Les avoirs de la CNEP auprès de la Banque centrale ont augmenté de 38,34 %, atteignant 288 635 en 2022 contre 208 636 en 2021. Les dettes envers les institutions financières et la clientèle ont enregistré une hausse modeste de 4,83 % chacune. En revanche, les fonds pour risque bancaire ont diminué de 8,60 %, tandis que la provision pour risques et charges a augmenté de 15,57 %, reflétant une préparation accrue face aux éventuels aléas financiers. Ces évolutions traduisent une gestion équilibrée des dettes et des provisions, avec une attention particulière aux réserves de sécurité.

En résumé, la CNEP a renforcé ses liquidités et ses réserves auprès de la Banque centrale tout en réduisant ses actifs financiers disponibles et ses prêts à la clientèle. En parallèle, la banque a modéré ses fonds pour risques tout en augmentant ses provisions pour risques et charges. Ces ajustements montrent une gestion stratégique visant à optimiser la liquidité et à mieux préparer la banque aux risques financiers

❖ L'opinion du commissaire aux comptes :

D'après les observations du commissaire aux comptes, les travaux ont été réalisés selon les normes de la profession et les règles comptables en vigueur, en particulier celles du Système Comptable Financier et de la Banque d'Algérie. Le commissaire note que, malgré certaines réserves passées qui sont en cours de résolution et les efforts pour améliorer l'organisation interne et la qualité des opérations, une certification des comptes de la CNEP Banque est émise avec des réserves concernant certains points. Pour l'exercice clos au 31 décembre 2022, le bilan total s'élève à 1975 763 709 647 DA et un bénéfice de 10 545 922 041 DA. Tout cela a été fait en conformité avec les règlements comptables bancaires.

Conclusion du chapitre

L'étude approfondie sur la gestion de la trésorerie à la CNEP Banque durant et après la pandémie de COVID-19 a permis de souligner les efforts déployés par la banque pour maintenir sa stabilité financière en période de crise. Tout d'abord, la présentation de la CNEP Banque a permis de mieux comprendre son rôle en tant qu'acteur majeur dans le secteur bancaire algérien. Durant la pandémie, la banque a développé plusieurs scénarios de crise afin de faire face à une situation économique inédite, mettant en place des pratiques spécifiques pour minimiser le risque de liquidité et assurer la continuité de ses opérations.

Dans la période post-COVID, la CNEP Banque a renforcé ses pratiques de gestion de la trésorerie, adoptant des mesures proactives pour anticiper les besoins financiers. En 2022, la banque a montré sa capacité à générer des excédents de trésorerie grâce à un refinancement réussi auprès de la Banque d'Algérie, avec un point marquant en juin lors de la 5ème tranche du rachat des crédits syndiqués. Ces excédents ont été judicieusement placés en valeurs du Trésor au 30 novembre, témoignant d'une gestion rigoureuse et anticipative de ses ressources financières.

Les observations du commissaire aux comptes confirment la solidité des travaux réalisés, en conformité avec les normes comptables du Système Comptable Financier et de la Banque d'Algérie. Malgré certaines réserves, en cours de résolution, une certification des comptes a été émise pour l'exercice clos au 31 décembre 2022. Avec un bilan total de 1 975 763 709 647 DA et un bénéfice de 10 545 922 041 DA, la CNEP Banque a démontré sa capacité à surmonter les défis imposés par la pandémie et à se repositionner de manière durable dans un environnement économique post-crise.

Ainsi, la gestion de la trésorerie à la CNEP Banque durant et après la pandémie constitue un exemple de résilience et de rigueur financière, permettant à la banque de naviguer à travers des périodes incertaines tout en maintenant sa stabilité et sa rentabilité.

Conclusion générale

Conclusion générale

La gestion de la trésorerie bancaire en période COVID et post-COVID a été marquée par des défis significatifs pour les banques publiques algériennes, révélant à la fois les vulnérabilités du secteur et les efforts déployés pour y faire face. La pandémie a exacerbé les problèmes de liquidité des banques, provoquant une diminution des dépôts et une augmentation des créances douteuses. La volatilité des marchés financiers a également compliqué la gestion des ressources disponibles. Ces défis ont mis en lumière la nécessité pour les banques de renforcer leur résilience face aux crises économiques globales.

Pour répondre à ces difficultés, les banques publiques algériennes ont mis en œuvre plusieurs mesures correctives. Elles ont adapté leurs politiques de prêt pour soutenir les entreprises en difficulté, accordant des moratoires sur les remboursements et facilitant l'accès au crédit. Parallèlement, elles ont optimisé la gestion de leurs actifs et passifs, renforcé leurs réserves de liquidités, et amélioré leur gestion des risques. Ces efforts ont visé à stabiliser le secteur bancaire et à soutenir l'économie nationale en période de crise.

Les politiques monétaires de la Banque centrale algérienne ont également joué un rôle crucial dans l'amélioration de la liquidité des banques publiques. En adoptant une approche accommodante, la Banque centrale a réduit les taux d'intérêt, injecté des liquidités dans le système bancaire et ajusté les exigences de réserve. Ces mesures ont permis de fournir un soutien essentiel aux banques en difficulté et de contribuer à la stabilisation du système financier.

Les réglementations bancaires post-COVID ont imposé des exigences accrues en matière de liquidité et de fonds propres, influençant directement la gestion de la trésorerie des banques publiques, dont la CNEP. Ces nouvelles réglementations ont conduit à une gestion plus rigoureuse des ressources financières, avec un accent renforcé sur la conformité et la prudence dans les opérations bancaires. La surveillance accrue par les autorités régulatrices a également joué un rôle clé dans la promotion de la stabilité financière.

Pour renforcer la résilience des banques publiques algériennes face à de futures crises, il est crucial d'améliorer les capacités d'anticipation des crises. L'adoption de technologies avancées, telles que l'intelligence artificielle et l'analyse prédictive, pourrait permettre une gestion plus efficace des risques et une meilleure prévision des besoins en liquidité. En parallèle, la diversification des sources de liquidité pourrait réduire la dépendance aux financements traditionnels et offrir de nouvelles opportunités de gestion des ressources.

De plus, investir dans la formation continue du personnel bancaire garantirait que les équipes sont bien équipées pour naviguer dans un environnement économique en évolution rapide.

Enfin, la surveillance et l'évaluation continue des politiques monétaires restent cruciales pour assurer une réponse efficace aux besoins du secteur bancaire tout en favorisant une stabilité économique durable. Ces perspectives offrent des pistes pour améliorer la gestion de la trésorerie des banques publiques et renforcer leur résilience dans un monde post-COVID, assurant ainsi une gestion plus stable et proactive des ressources financières.

Annexes

VUUUGY62

Annexe 01

Annexe 01

Direction du reseau commercial de Tizi Ouzou
Department comptabilité et budget

Montants des plafonds d'encaisses espèces a assurer

Structure	Code	Nouveaux Seuils d'encaisses	Encaisse Assurée	Observations
Reseau Siège	200	25 000,00	37 500,00	
Abane Ramdane	201	20 000 000,00	30 000 000,00	
Ben M'hidi	202	7 000 000,00	10 500 000,00	
Larba Nath Irathen	203	6 000 000,00	9 000 000,00	
Ain EL Hammam	204	7 000 000,00	10 500 000,00	
Draa el Mizan	205	3 000 000,00	4 500 000,00	
Azazga	206	7 000 000,00	10 500 000,00	
Lamali	207	6 000 000,00	9 000 000,00	
Draa Ben Khedda	208	6 000 000,00	9 000 000,00	
Bouira	214	7 000 000,00	10 500 000,00	
Lakhdaria	215	4 000 000,00	6 000 000,00	
Sour el Ghozlane	216	3 000 000,00	4 500 000,00	
Ain Bessam	217	2 500 000,00	3 750 000,00	
M'Chedallah	218	2 500 000,00	3 750 000,00	
Boghni	219	6 000 000,00	9 000 000,00	
Bordj Menaïel	117	6 000 000,00	9 000 000,00	
Total		93 025 000,00	139 537 500,00	

Annexe 02

Annexe 02

**CAISSE NATIONALE
D'ÉPARGNE ET DE PRÉVOYANCE**

Encaisse du 08/10/21 2021

Valeur exprimée en DENARS		CAISSE CENTRALE	CAISSE A	CAISSE B	CAISSE C	TOTAL	
BILLETS DE	2 000	776 000					
	1 000	2652 000					
	500	150 000					
	200	6200					
	100	200					
	200						
	100						
	50						
	20	60					
	10						
PIÈCES DE	5						
	2						
	1	9					
	0.50						
	0.20						
	0.10						
	0.05						
	JETONS 0.01-0.02						
	COUPONS ESCOMPTÉS EN CAISSE						
	RESERVE DE MANIPULATION						
PRELEVEMENT POUR DIMARCHES QUOTIDIENNES ET PIED-A-TERRI							
TOTAL		3602 669					

	Garçon Caisse B	Garçon Caisse C	Le Chef des Caisses
--	-----------------	-----------------	---------------------

Signature: _____

Je soussigné(e) _____ des fonds en charge

OBSERVATIONS

MOUVEMENT	
Solde précédent	6 122 987 00
Versements	3 999 860 00
Paiements	6 520 178 00
Nouveau solde	3 602 669 00

Visa d'un membre de la Direction

(Inscrire et numéro le détail des opérations effectuées après caisse)

Annexe 03

ANNEXE 03

MODELE DU FORMULAIRE DE COMMANDE

CAISSE NATIONALE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE - BANQUE

Réseau : _____ Agence : _____

COMMANDE ESPECES POUR LA JOURNEE DU : _____

*Mme, Mlle, Mr. _____
*Titulaire - mandataire du compte : _____
Téléphone n° _____
N° Compte : L L L - L L L - L L L L L L L L - L L

soussigné (e), déclare par la présente passer une commande d'espèces d'un montant de :

en chiffres : _____ DA
en lettres : _____

Je m'engage à prendre possession de ma commande avant l'horaire fixé (14h 30)

La Banque Le : _____ Le (a) Client (e)

* : barrer la mention inutile

Copie : agence

CAISSE NATIONALE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE - BANQUE

Réseau : _____ Agence : _____

COMMANDE ESPECES POUR LA JOURNEE DU : _____

*Mme, Mlle, Mr. _____
*Titulaire - mandataire du compte : _____
Téléphone n° _____
N° Compte : L L L - L L L - L L L L L L L L - L L

soussigné (e), déclare par la présente passer une commande d'espèces d'un montant de :

en chiffres : _____ DA
en lettres : _____

Je m'engage à prendre possession de ma commande avant l'horaire fixé (14h 30)

La Banque Le : _____ Le (a) Client (e)

* : barrer la mention inutile

Copie : client

Annexe 04



الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط - بنك
Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance - Banque
CNEP-Banque « Société par actions » au capital social de 46.000.000.000 DA
Siège Social : 61, Rue SOUIDANI Boujemaa Chéraga - W.Alger

Direction du Réseau Commercial de Tizi-Ouzou « 200 »

Agence : ~~XXXXXX~~
Code Comptable : ~~XXXX~~
N° 587 /A.B/2024.

Date : 10/06/2024

A Monsieur

Repère : 390

Le Directeur des Finances.

Objet : Appel de Fonds.

Veillez mettre à la disposition de l'agence de ~~XXXXXX~~ indice comptable « ~~XXXX~~ », la
Somme de 65.000. 000,00 DA. Soixante-cinq Millions de Dinars.

Par virement au compte ^{CCP} Trésor. /R.I. B : 0081000121000000 ~~XXXX~~
^{BA} .I.D COMPTE T 24 : 9970000000 ~~XXXX~~

Motif : L'exécution un Avis de trésorier à un tiers détenteur(ATD)

Cordiales Salutations.

La Directrice d'agence

M. ~~XXXXXX~~
Directeur d'Agence Wilaya Par Intérim

Le Chef de Département



Le Directeur du Réseau Commercial



Annexe 05

Annexe 05

Tizi Ouzou : 200

U : DA

CA	Agence	Seuil caisse		Seuil DAB	
		Ancien seuil	nouveau seuil	Ancien seuil	Nouveau seuil
117	Bordj Menail	4 000 000	6 000 000	2 000 000	5 000 000
201	Tizi Ouzou	7 000 000	20 000 000	2 000 000	5 000 000
202	Tizi Ouzou Ben Mhidi	7 000 000	7 000 000	2 000 000	5 000 000
203	Larbaa Nath Irathen	6 000 000	6 000 000	2 000 000	5 000 000
204	Ain El Hammam	6 000 000	7 000 000	2 000 000	5 000 000
205	Draa El Mizan	4 000 000	3 000 000	2 000 000	5 000 000
206	Azazga	7 000 000	7 000 000	2 000 000	5 000 000
207	Tizi Ouzou Lamali	4 000 000	6 000 000	2 000 000	5 000 000
208	Draa Ben Khedda	5 000 000	6 000 000	2 000 000	5 000 000
214	Bouira	7 000 000	7 000 000	2 000 000	5 000 000
215	Lakhdaria	5 000 000	4 000 000	2 000 000	5 000 000
216	Sour El Ghezlaïne	3 000 000	3 000 000	2 000 000	5 000 000
217	Ain Bessam	3 000 000	2 500 000	2 000 000	5 000 000
218	M'chdellah	3 000 000	2 500 000	2 000 000	5 000 000
219	Boghni	5 000 000	6 000 000	2 000 000	5 000 000



Bibliographie

Bibliographie




Ouvrages

- ✚ DESBRIERES(P), et, POINCELOT(P), « Gestion de trésorerie » : 2ème édition, EMS, 2015, P9
- ✚ MEUNIER (H), BAROLET(F), et, BOULMER(P), « La trésorerie des entreprises », 2ème édition DUNOD, Paris, 1975, P4
- ✚ DELIENNE (A-B), et KHATH(S) : « La gestion de trésorerie », édition, Economica, Paris, 2005, P25
- ✚ Brealey, R. A., & Myers, S. C. « Principles of Corporate Finance », (11th ed.). McGraw-Hill Education, 2014. p.816.
- ✚ Gitman, L. J., Juchau, R., & Flanagan, J. « Principles of Managerial Finance » (15th ed.). Pearson Australia, 2018. p.617.
- ✚ Marc Gaugain & Roselyne Suvée, «Gestion de la trésorerie» 2ème. Ed. ECONOMICA. Septembre.2007p (47-55)
- ✚ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, principes de saine gestion et de surveillance du risque de liquidité, 2008, p. 01
- ✚ (VALLA & autres, 2006, p. 94).
- ✚ Philippe DESBRIERES et Evelyne POINCELOT, « gestion de trésorerie », Edition EMS, 2ème édition, 2015, P9-p13
- ✚ Gestion de la trésorerie De Michel Leroy Collection : Multimédia finance Paru le 01/01/1993 p 61
- ✚ iEduNote Gestion des liquidités Michel Leroy Collection : Multimédia finance Paru le 01/01/1993 p 61
- ✚ Gestion de trésorerie 2e édition Dunod, 2017 Philippe Rousselot • Jean-François Verdié p 13
- ✚ Eric Heyer, X. T, Revue de l'OFCE, Evaluation de la pandémie de Covid- 19 sur économie mondiale, 2020, pp 59-110.
- ✚ Marlon Kahlon, «conséquence de la crise du covid-19 sur le marché financier» 2020, page 215
- ✚ A NAAS, « le système bancaire Algérien ». Edition Inass, paris, 2003.11
- ✚ BESSIS, Gestion des risques et gestion actif-passif des banques 1995 P02


Autres

- ✚ Gestion de la trésorerie De Banque de France Document de travail n°782 Les déterminants de la liquidité bancaire
- ✚ <https://www.get-flowie.com>
- ✚ <https://elearn.univ-tlemcen.dz>
- ✚ <https://www.banquemondiale.org>
- ✚ ONU (2021), Récession économique mondiale liée à la Covid_19
- ✚ Office national des statistiques – Banque Mondiale

Bibliographie

-  Banque d'Algérie, rapport annuel (2021) Evolution économique et monétaire, site web : <https://www.bank-ofalgeria.dz>
-  Atrousse Sif Eddine «impact du covid19 sur le secteur économique enAlgérie», 2020
-  <https://www.ajol.info>

Mémoires fin d'étude

-  Gestion de la trésorerie d'une banque; cas de la « CNEP- Banque : Agence Laarbi Ben-Mhidi202, de Tizi-Ouzou » Ait Amara Fetta et Boutalbi Billal 2020