
La gestion du risque de liquidité par l'approche Asset Liability Management(ALM). Cas de la CNEP Banque

Liquidity risk management using the ALM approach. The case of CNEP bank

BOULIFA Yamina*

Université de Tizi Ouzou - Algérie

yamina.boulifa@ummo.dz

YAICI Farida

Université de Bejaia- Algérie

farida.nemiri@univ-bejaia.dz

Date de soumission: 13/11/2022

Date d'acceptation: 18/03/2023

Date de publication: 31/03/2023

Résumé :

La banque a connu plusieurs mutations financières qui ont engendré une augmentation des risques et de crises. Pour pallier à cela, elle se doit de gérer les risques et anticiper leurs survenances tout en respectant la réglementation bancaire. La crise financière de 2008 a reclassé le risque de liquidité comme un risque majeur inhérent à l'activité bancaire. Pour ce faire, il est préconisé une technique de gestion dénommée (ALM Asset Liability Management) qui a pour objectif de coordonner les éléments du bilan (actif-passif) de la banque à sa stratégie et allouer optimalement ses ressources. L'objet de ce papier est de montrer l'intérêt de l'adoption de cette technique au niveau des banques en Algérie dans la gestion des risques financiers. Une étude de cas montre l'apport de cette technique au niveau de la CNEP-Banque.

Mots clés : Banque, risque de liquidité, ALM, ratios, impasses, GAP.

Codes de classification Jel : G21, E58.

Abstract:

The bank has witnessed several financial changes leading to increased risks and crises. In order to overcome this, the bank must manage risks and anticipate their occurrence while respecting banking regulations and ensuring its activity. The 2008 crisis reclassified liquidity risk as a major risk to banking activity, which is imperative to clearly identify. For this, a management technique called ALM Asset-Liability-Management is recommended, and whose aim is to coordinate the elements of the balance sheet (assets-liabilities) with its strategy and optimally allocate its resources. The purpose of this paper is to show the contribution of the ALM technique at the level of banks in Algeria in the management of financial risks. A case study shows the contribution of this technique at the level of the CNEP-Bank.

Keywords: Financial risks, liquidity, currency risk, GAP.

Jel Classification Codes : G21, E58.

* Auteur correspondant.

1. Introduction:

Les innovations financières occupent une place prépondérante dans l'industrie bancaire. Elles sont éminemment liées à l'offre de nouveaux produits et de nouveaux outils de couverture contre les risques financiers tels que la titrisation. En effet, la crise financière, qui a frappé les pays occidentaux en 2008, a révélé des dépassements dans la commercialisation de certains produits bancaires et a montré l'existence de failles dans la gestion des risques au sein des institutions financières. Par conséquent, de nouvelles mesures réglementaires ont été instaurées par les autorités monétaires dans le but d'endiguer et de limiter les risques.

La classification des risques au sein de la banque se fait selon la nature des opérations. On y trouve des risques issus de la sphère commerciale ou opérationnelle notamment le risque de contrepartie client et les risques issus de la sphère financière à savoir : le risque de liquidité, le risque de taux et le risque de change. Ces derniers représentent les risques majeurs pour la banque et dont la gestion est surveillée de très près par la Banque Centrale.

La gestion des risques financiers n'est plus aussi simple qu'autrefois. Certes, des méthodes qui ont fait leurs preuves dans la gestion des risques bancaires continuent d'exister et d'être utiles à la fonction de gestion bancaire mais elles semblent, aujourd'hui, marquer un certain recul par rapport aux nouvelles méthodes. Parmi ces nouvelles méthodes, nous citons l'approche ALM (Asset Liability Management) ou Gestion Actif-Passif qui semble la plus préconisée pour la banque. Cette approche est radicalement différente du fait qu'elle intègre la projection des flux prévisionnels dans la gestion des risques au sein des institutions financières. Elle est, de ce fait, reconnue comme un outil de gestion stratégique qui répond mieux aux attentes des banques.

En Algérie, l'approche ALM trouve son sillage dans le règlement n°2011-04 du 24 mars 2011 portant sur la gestion du risque de liquidité suivi par le règlement 2011-08 du 24 mai 2011 portant identification, mesure, gestion et contrôle interne du risque de liquidité. La banque doit exécuter ces directives à travers des moyens de gestion et de couverture, qui s'inscrivent dans le sillage de la réglementation bancaire, afin de se positionner et d'anticiper la survenance des risques.

L'approche ALM constitue un enjeu majeur pour les banques universelles. Il est donc évident que cette méthode suscite notre intérêt pour son introduction au niveau des banques algériennes. Il est indéniable que cette mission reste délicate car elle exige l'existence d'une base de données actuelle et opérationnelle qui retrace l'ensemble des opérations de l'actif et du passif de la banque. C'est de là que découle l'objet de cet article qui pose une question centrale qui consiste à nous interroger sur **l'étendue de l'approche ALM au sein d'une banque publique en Algérie?** A travers cet article nous allons tenter de vérifier les hypothèses suivantes :

H1 : la technique ALM constitue un outil pivot dans la gestion du risque de liquidité.

H2 : la gestion ALM constitue un moyen de diagnostic et non de décisions stratégiques.

Pour répondre à cette question, il est jugé utile de présenter d'abord les enjeux de l'approche ALM au sein de la banque, puis nous privilégierons une analyse du risque de liquidité par la banque dont l'approche ALM, et en dernier faire une étude de cas au sein de la banque CNEP.

2. La méthodologie de la gestion actif-passif d'une banque (GAP) :

2.1 Cadre conceptuel:

La gestion actif-passif bancaire ou GAP permet à la banque de faire face à ses engagements contractuels et commerciaux tout en se couvrant contre les risques, dans l'optique d'optimiser la matrice rendement-solvabilité dans un environnement concurrentiel. Plusieurs auteurs ont défini cette pratique, mais leurs définitions ne diffèrent pas. Demey (DEMEY, 2003, p. 9), l'a défini comme étant des techniques de maîtrise du risque de liquidité, de taux et de change sur le périmètre des activités commerciales d'un réseau bancaire. Coussergues (COUSSERGUES, 2020, p. 271) l'a considéré comme un moyen d'optimisation du couple rentabilité-risque. L'auteur Dubernet (DUBERNET, 1997, p. 14) mentionne que la gestion GAP, dénommée en anglais Asset Liability Management (ALM) a pour fonction l'allocation des fonds propres par activité (DUMONTIER, 2005, p. 263) pour faire face aux risques. Par ailleurs la technique ALM contribue à la détermination et la détermination des coûts des ressources dénommée Taux de Cessions Internes (ROUX, 2010, p. 98). En somme, la gestion ALM consiste à tenir compte des caractéristiques des actifs et des passifs au sein d'un contexte réglementé, sous l'effet de différents risques identifiés, afin de définir des stratégies visant à réaliser des objectifs bien identifiés par la direction de la banque.

2.2. La démarche de la gestion actif-passif:

La gestion ALM au niveau de la banque porte essentiellement sur la gestion des risques financiers et l'allocation optimale des fonds propres. Elle a pour vocation de devenir un moyen de mesure, de contrôle et de gestion des risques financiers (AUGROS, 2000, p. 3). La méthodologie fait intervenir deux passerelles ; la première repose sur la gestion globale et la gestion interne des risques ; la seconde repose sur l'intermédiation entre la sphère financière et la sphère commerciale (BESSIC, 1995, p. 40).

2.2.1. De la gestion globale à la gestion interne des risques de l'ALM :

La gestion globale au sens de l'ALM démarre du niveau des directions générales de la banque jusqu'au niveau du front office c'est-à-dire niveau agence. Le rôle dévolu à l'ALM est de recenser les pertes potentielles auxquelles la banque peut s'exposer en cas de risque et de mesurer le niveau de rentabilité sur la prise partielle ou intégrale d'un risque, contrairement à la gestion de trésorerie, qui se limite juste à déterminer la position de liquidité, de taux ou de change de la banque (DECOUSSERGUE, 2007, p. 185). Adossé à cela, les objectifs arrêtés par le directoire de la banque seront acheminés aux responsables pour exécution. Ils portent essentiellement sur le rendement, la marge, les ratios prudentiels et les limites des encours et de risques (DECOUSSERGUE, 2007, p.

The importance of the successful use of information technology as a tool for improving organizational performance in the Bank of Agriculture and Rural Development

185) : on l'appelle la gestion top down. Etant donné que le gros des risques se manifeste le plus au niveau bas de la hiérarchie à savoir l'agence qui rend la gestion des risques inverse aux objectifs : on parle alors de Bottom-up.

Ayant comme point de départ les opérations pour aboutir aux risques, la gestion actif-passif met en relation les objectifs de la banque et les confronte aux risques potentiels et aux résultats attendus. La gestion interne des risques relevant du champ d'intervention ALM réside dans l'allocation des fonds propres et la détermination du taux de cession interne (BESSIC, 1995, p. 48). L'allocation des fonds propres constitue un pivot de contrôle de la banque sur la répartition de ceux-ci sur les risques par centre de responsabilité, par produit ou encore par segment de clientèle (DUMONTIER, 2005, p. 263). Le taux de cession interne quant à lui, porte sur la tarification entre les différents centres de responsabilité, il constitue un arbitrage dans le choix des orientations de GAP de la banque.

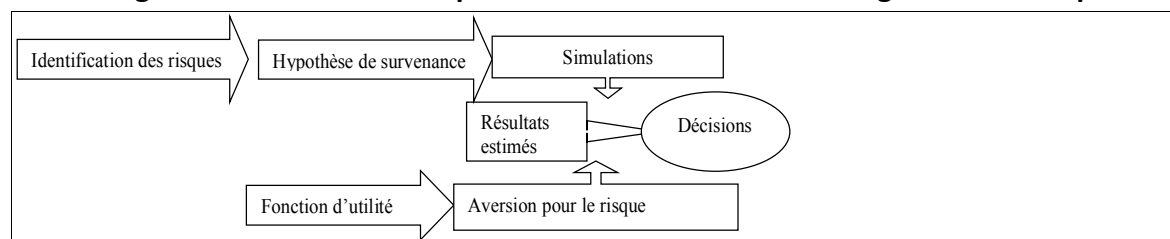
2.2.2. Intermédiation ALM entre la sphère financière et la sphère commerciale:

La sphère financière de la banque est représentée par l'ensemble des opérations qui se déroulent sur le marché monétaire et le marché des titres négociables. La sphère commerciale se distingue par les opérations traitées avec les clients au passif et à l'actif. La passerelle arrêtee par L'ALM sur ces deux sphères est fondée sur le principe de jumeler les objectifs commerciaux de la banque avec sa position financière. Elle se situe ainsi dans une dimension à trois axes : client, produit et agence (BESSIC, 1995, p. 42).

L'axe client porte sur la tarification. Plus le client représente des risques plus la marge commerciale sera élevée. Pour ce qui est du produit, il est difficile de segmenter celui-ci au détriment d'un autre car la production d'un service s'avère très complexe en l'absence d'une comptabilité analytique. Le centre de profit ou « l'agence » quant à lui, est tenu de rentabilité. Tous ces axes recensent la rentabilité et risques. C'est à ce niveau qu'intervient l'ALM dans le sens qu'il est difficile de dissocier l'un ou l'autre de ces axes dans la gestion des risques face au rendement de la banque. La démarche prévisionnelle de l'ALM (COUSSERGUES, 2020, p. 273), démarre d'un plan futur anticipé par la structure ALM pour dégager des positions futures des composantes du bilan.

En général, il est arrêté sur la base de simulations et scénarios. Une fois la projection opérée, la banque décèlera alors les éventuels risques financiers. La figure n°01 résume ce procédé.

Figure n°01 : La démarche prévisionnelle de l'ALM dans la gestion des risques



Source : S. DECOUSSERGUES (2020), *Gestion De La Banque* 9^{ème} édition DUNOD. PARIS p.274

La première étape de la démarche débute par l'identification et la mesure des risques : la banque procède aux différentes positions de taux, de liquidité et de change afin de mesurer son aversion aux risques et d'estimer les pertes éventuelles, et ce par une projection de très court terme de 03 à 06 mois, voire, 01 an. Ensuite, la banque formule des hypothèses sur l'évolution de la situation de la banque défavorablement aux anticipations afin de tester la rigidité de la structure de son bilan.

Des scénarios viennent par la suite appuyer ces hypothèses pour apprécier la sensibilité du résultat sur les situations anticipées (commission bancaire, 1998, p. 107). Ils sont recommandés par la réglementation BALE III afin d'anticiper des situations de crise à travers des simulations par des scénarios et stress-testing.

L'ALM doit être conçue selon ses propres paramètres afin de mettre la banque en situation pessimiste et d'évaluer les pertes potentielles (ALEXANDRE, 2013, p. 331). En principe, la banque formule des hypothèses de retraits massifs, de baisse de dépôts, d'augmentation de créances irrécouvrables de manière à mettre le bilan de la banque en état de crise et évaluer la capacité de la banque à supporter les conséquences. Pour ce qui est de la troisième étape, la banque procède à des simulations afin de chiffrer les résultats sur les variations de taux anticipées sur ces hypothèses. En situation de scénario pessimiste, l'analyse sera poussée afin de comparer les pertes aux fonds propres de la banque. La quatrième étape porte sur la décision des organes délibérants. Il s'agit du comité ALM dit « ALCO ». Ce dernier se réunit mensuellement ou trimestriellement afin d'exposer les GAP de la banque et sensibiliser les responsables sur la situation financière future de la banque à l'idée d'entreprendre des actions stratégiques avec la conjoncture.

3. L'ALM et la gestion du risque de liquidité:

La gestion du risque de liquidité, de taux et de change et de contrepartie de la sphère financière représente la base de la technique ALM au sein d'une banque. Au niveau des banques algériennes, seul le risque de liquidité est classé comme étant un risque financier majeur pour une activité bancaire. Il s'agit du risque de transformation des durées où l'échéance des emplois dépasse l'échéance des ressources (ZIEMBA, 2006, p. 500). La banque est appelée à ajuster ses emplois en fonction de ses ressources. Afin de palier à ce risque, elle se doit d'avoir une vision de très court à long terme de la structuration de son haut de bilan et une partie du hors bilan. Le risque de liquidité peut survenir dans deux cas majeurs. Le premier, lors d'un retrait massif des dépôts, soit dû à un retrait inhabituel ou bien suite à une crise de confiance. Cette crise de confiance s'explique par l'idée que pourrait avoir la clientèle à la lecture des résultats de la banque ou encore à des pratiques frauduleuses auxquelles la banque aurait été confrontée. Le second cas est lié à la situation économique du pays ; la banque se retrouve malgré elle à refuser d'octroyer des prêts suivant la réglementation imposée. Et, comme les crédits font les dépôts, le marché va connaître une sous-liquidité. Par ailleurs, ce risque peut se manifester quand la banque a du mal à constituer

The importance of the successful use of information technology as a tool for improving organizational performance in the Bank of Agriculture and Rural Development

les ressources les plus vitales telles que la réserve obligatoire et de ce fait, faire face aux exigences réglementaires notamment la réserve obligatoire.

3.1. L'approche ALM:

La gestion du risque de liquidité se mesure par plusieurs méthodes, nous citons :

L'approche par les ratios et l'approche par les GAP ou les impasses (volumes). L'impasse de liquidité est la méthode retenue dans ce travail pour évaluer le risque de liquidité dans le cadre de la gestion ALM. Avant d'arrêter le GAP, il faut connaître le classement des postes du bilan de la banque.

Les actifs sont classés en cinq catégories selon la possibilité de les vendre sur un marché plus rapidement et sans perte de capital, ils sont classés comme synthétisés au tableau n°01 ci-après. La catégorie caisse et opérations de trésorerie englobe tous les actifs cessibles dits « liquides », à savoir, la caisse dinars et devises, les avoirs banque d'Algérie et les prêts interbancaires.

La classification des titres disponibles à la vente et à des fins de transaction sont classés en seconde catégorie. Ce classement des actifs du bilan de la banque donne une vue d'ensemble de sa situation de liquidité à un instant donné. Donc, la liquidité de la banque est en lien direct avec le marché monétaire ; plus les actifs sont faciles à être revendus plus la banque est liquide.

Tableau n°01 : Les catégories des actifs selon la possibilité de les vendre sur un marché

Catégorie 1	Comptes d'opérations de trésorerie et d'opérations interbancaires
Catégorie 2	Titres d'Etat, les titres d'open Market
Catégorie 3	Les actifs pour lesquels il existe un marché organisé, tels que les actions, les prêts interbancaires
Catégorie 4	Les crédits à la clientèle qui peuvent être plus ou moins facilement vendus telle que la titrisation des crédits immobiliers
Catégorie 5	Les participations et tous les emplois avec la banque difficile à céder.

Source : DEMEY P. & RIBOULET G(2003). Introduction à la Gestion Actif Passif Bancaire. Edition ECONOMICA, p. 16

Du côté des ressources, la banque classe son passif selon le degré d'exigibilité (tableau n°02). Le refinancement auprès de la banque centrale constitue dans les opérations de pensions, voire, d'emprunt de dernier recours. Si le compte est mouvementé, cela constitue un mauvais indicateur de gestion de liquidité de la banque.

Le refinancement auprès du marché interbancaire porte sur les emprunts consentis auprès des institutions financières. Cette pratique est courante au sein des banques algériennes à défaut d'un marché financier.

Tableau n° 02 : Les catégories du passif selon le degré d'exigibilité

Catégorie 1	Le refinancement auprès de la banque centrale
Catégorie 2	Le refinancement sur le marché interbancaire
Catégorie 3	Les dépôts de la clientèle.
Catégorie 4	Les linges de refinancement, les emprunts à long terme, et le capital de la banque.

Source : DEMEY P. & RIBOULET G(2003). Introduction à la Gestion Actif Passif Bancaire. Edition ECONOMICA p. 16.

Les dépôts de la clientèle quant à eux, constituent pour la banque « classique » la source la plus importante (près de 70% total bilan). Dans des situations normales, le risque que les clients se présentent pour effectuer un retrait est très réduit. Grâce aux statistiques, la banque est confiante quant à la disponibilité de la liquidité au niveau des caisses. La catégorie 4 est classée moins exigible du fait que ses ressources sont considérées comme très stables, à savoir les fonds propres. Il faut noter qu'ils constituent la source la plus coûteuse pour la banque, on évalue le coût des fonds propres (MISHKIN, 2010, p. 315) par le Return On Equity (ROE). Les normes internationales préconisent un ROE de 16%, alors qu'il est en moyenne de 23% en Algérie selon les données de la Banque d'Algérie en 2018.

Comparés au coût des ressources sur le marché interbancaire ou encore des dépôts dont les comptes chèque à zéro% de charges, les fonds propres demeurent les plus coûteux à constituer.

3.2. La mise en application de la méthode ALM:

La méthode des impasses consiste à évaluer l'aptitude de la banque à confronter ses exigences pour les différentes maturités futures car, pour la période encours, le GAP est nul vu que la banque a déjà arrêté sa situation équilibrée. Le procédé ALM est d'établir une représentation de l'amortissement des emplois en fonction des ressources par échéance conformément aux tableaux 01 et 02. L'écoulement du bilan réside dans la façon dont les actifs et les passifs disparaissent avec le temps. Ainsi, la banque connaîtra l'état du mouvement de ses encours qui sont en étroite relation avec le risque de liquidité. On parle ici d'une approche ALM statique du fait que le bilan de la banque est figé à une date donnée.

Dans le cas où la banque possède des outils de contrôle de gestion poussés, cela va permettre de définir la production nouvelle et son écoulement dans le temps. La production nouvelle (BESSIC, 1995, p. 101) est constituée de toutes les composantes du bilan et du hors bilan pour un instant future donné : nouveaux produits commercialisés (crédits), achats de nouveaux actifs, mise à disposition de nouveaux produits de placement. Une fois adossée au GAP, l'approche ALM deviendra dynamique. Que ce soit en approche statique ou dynamique, les impasses en liquidité représentent les écarts entre les échéanciers des actifs et des passifs. Elles sont également de deux natures : en flux et en stock (BESSIC, 1995, p. 97).

Lorsque le calcul est effectué entre variations des passifs et variations des actifs, l'impasse est « périodique » ou « en flux ». Elle représente le besoin de financement nouveau de la période. L'impasse en stocks, quant à elle, est l'écart entre passifs et actifs à une date donnée.

The importance of the successful use of information technology as a tool for improving organizational performance in the Bank of Agriculture and Rural Development

C'est bien cette dernière qui est la plus couramment utilisée par les banques. Les encours actifs et passifs sont déterminés à partir de contrat d'échéanciers pour les actifs (les prêts interbancaires et tombés d'échéances, les échéanciers par type de crédits et le portefeuille des titres par maturité. Le même procédé est retenu pour les postes du passif on y trouve : les emprunts interbancaires, emprunts banque centrale, les dépôts à terme, etc. Seuls les dépôts à vue constituent une source très volatile pour le calcul de GAP ; les considérer comme une sortie imminente peut constituer une source non exploitée (provision) et les mettre en ressource sûre peut fausser la situation de trésorerie de la banque. C'est la raison pour laquelle plusieurs modes de calculs de DAV sont arrêtés pour définir les DAV volatiles est ceux considérés comme stables (DEMEY, 2003, p. 106). Les DAV volatiles seront classés exigibles à vue et ceux stables seront éclatés de 1 mois à 2 ans. Par ailleurs, des hypothèses sont formulées lors de l'élaboration du GAP dynamique, il s'agit en l'occurrence de : plan budgétaire de l'année, les rapports de gestion, le mouvement des gros clients (sorties/entrées) selon les directives de la Banque d'Algérie. Une fois les GAP arrêtés, trois cas de figures peuvent se présenter :

- 1) Si l'impasse en stock = 0, la banque gère optimalement ses ressources.
- 2) Si l'impasse en stock > 0, la banque est en situation de sur-liquidité ; elle est dite sur-consolidée car elle possède des ressources qu'elle n'a pas encore employées. Cela est synonyme d'une liquidité oisive.
- 3) Si l'impasse < 0, la banque emploie plus que ces ressources sont parfois de nature très exigibles (les dépôts à vue), la banque est exposée au risque de liquidité.

3.3. Sillage réglementaire bancaire algérien sur l'ALM:

L'approche ALM n'est pas mentionnée dans la juridiction bancaire algérienne mais la Banque d'Algérie a édicté l'impérativité d'arrêter une situation de GAP conformément aux dispositions de l'article 10 du règlement 11-04 du 24 mai 2011 portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité. Il s'agit d'établir des prévisions sur les ressources de financement assorties de système de mesure, de surveillance et d'alerte ainsi que d'élaborer le stress-testing tout en intervenant dans des limites du marché monétaire. L'article 50 du règlement 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, impose aux banques de mettre un dispositif d'identification, de mesure et gestion de risques de liquidité. Il est par ailleurs impérieux d'élaborer des scénarios de crises afin de mesurer l'impact des situations pessimistes sur le bilan. Cela est clairement mentionné aux articles 2, 8 et 9 du règlement 11-04 sus-cité ; la banque doit donc évaluer sa capacité à lever des fonds auprès de chacune de ses sources de financement, tant en situation normale qu'en situation de crise. A cet effet, elle fera des tests périodiques, directement ou par son entité de refinancement sur le marché monétaire. Ne se limitant pas dans la gestion prévisionnelle, les dispositions des 24 et 25 du règlement 11-04 oblige la banque de simuler un refinancement auprès de la banque d'Algérie dans le but de tester sa préparation pour une éventuelle crise de liquidité et recours imminent envers cette dernière.

4. Analyse de la gestion ALM au sein de la banque CNEP:

La gestion ALM au sein de la banque CNEP est considérée comme un outil de gestion optimal au sein de la banque. Elle est assurée par tout un département ALM, directement rattaché à la Direction des Finances partagée avec le Département de Trésorerie. Parmi les prérogatives du département ALM, telles que portées dans la décision n°1488/2017 du 11/05/2017, nous citons : Mesurer et évaluer le risque de liquidité et de taux, analyser l'exposition à ces risques et enfin consigner les résultats dans un rapport destiné au comité ALCO. Eventuellement, contribuer à l'élaboration des stress test et la définition des scénarios de crises.

Cependant les prérogatives assignées à ce département ne sont pas exécutées dans l'ensemble car la gestion des risques financiers se limite uniquement dans la gestion du risque de liquidité étant donné que la banque n'est pas exposée au risque de taux ou encore de change.

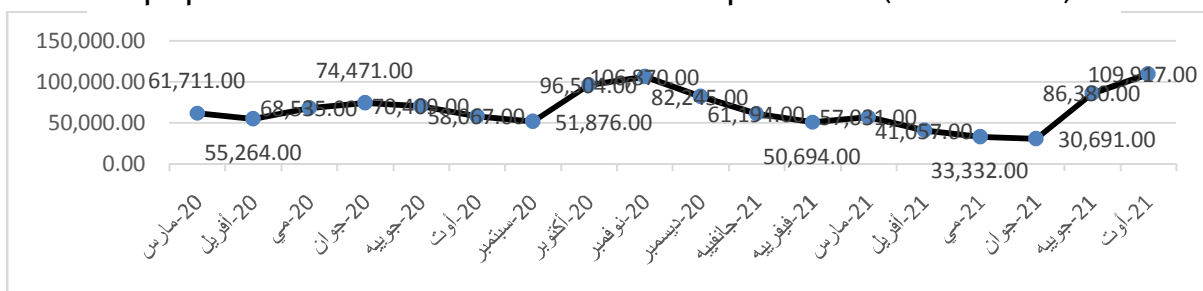
4.1. La gestion et surveillance du risque de liquidité:

Au niveau du département ALM, la gestion du risque de liquidité est scindée sur trois paramètres de gestion complémentaires, à savoir, la trésorerie journalière de la banque, le calcul des ratios indicateurs réglementaires et dégager les flux de trésorerie anticipés « GAP ».

4.1.1. La trésorerie de la banque:

La trésorerie de la banque est constituée de l'ensemble des disponibilités suivantes : l'avoir au niveau de la Banque d'Algérie, du solde compte de la poste, des comptes du trésor public, du solde au niveau des institutions financières bancaires et des encours de placement sur le marché monétaire déduit de la réserve obligatoire. L'évolution de la trésorerie de la banque se présente comme indiqué dans le graphique n°01.

Graphique N°01 : Evolution de la trésorerie de la CNEP Banque 2020-2021 (millions de DZA)



Source : Données de la Banque CNEP 2020-2021

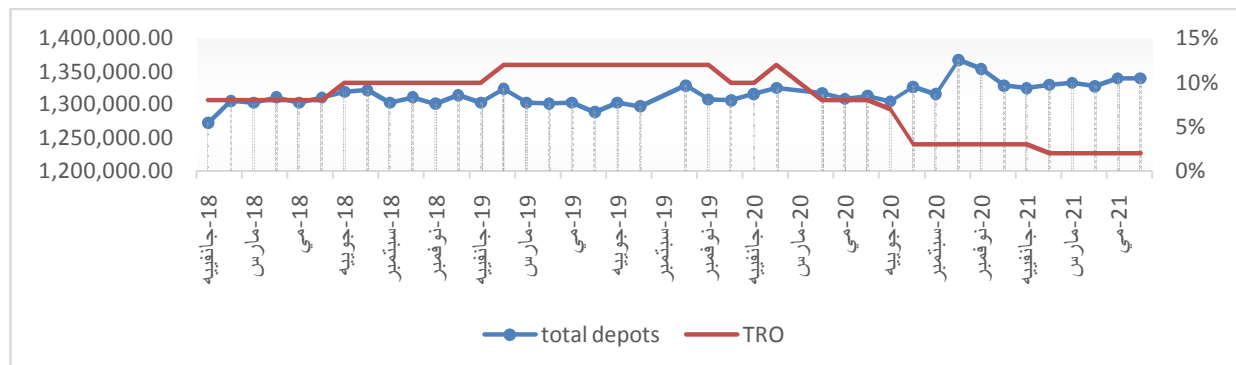
La trésorerie de la banque connaît une importante fluctuation. Le pic de trésorerie constaté date du mois de novembre 2020 ; il résulte premièrement de la révision du taux de réserve obligatoire à la baisse de 6 % à 3% permettant ainsi à la banque d'avoir plus de liquidité à placer sur le marché monétaire.

En deuxième lieu, la banque a encaissé un chèque d'un gros client d'une valeur de 60 milliards de dinars. La baisse soutenue enregistrée pour l'année 2021 de janvier jusqu'à juin porte sur les gros décaissements (près de 57 milliards DZA) et de l'autre part, à défaut de demande de fonds sur le marché interbancaire, la banque a procédé à l'achat de titres de trésor à court terme pour une somme de 12,9 milliards de dinars. L'évolution des

The importance of the successful use of information technology as a tool for improving organizational performance in the Bank of Agriculture and Rural Development

dépôts de la clientèle, quant à elle, connaît une légère régression, allant de septembre 2020 à mars 2021, issue principalement de la crise sanitaire et à l'augmentation des prix des biens, comme indiqué au graphique n°02.

Graphique n°02 : Evolution des dépôts et du taux des réserves obligatoires(TRO)(millions de DZA)



Source : données de la banque CNEP 2018-2021

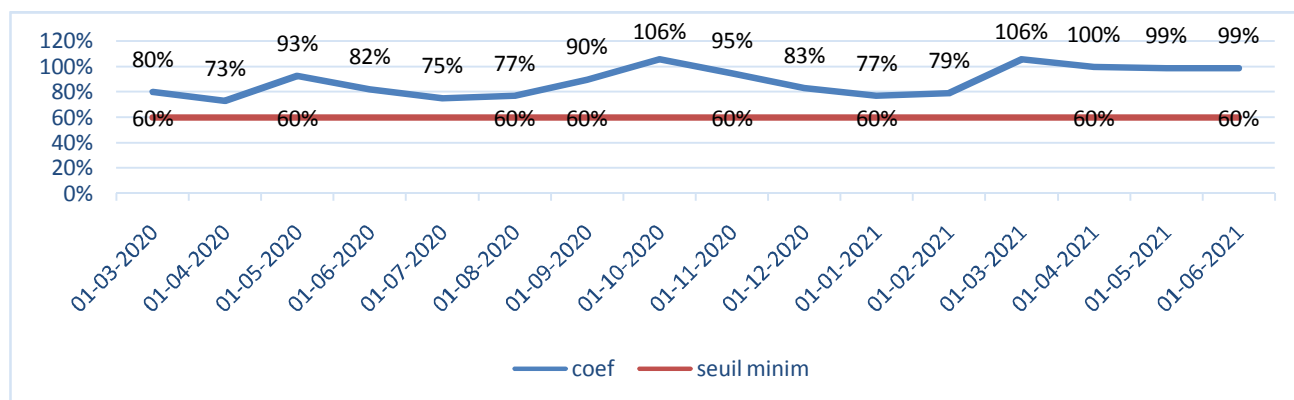
L'augmentation observée depuis le mois de mars 2019 à septembre de la même année porte essentiellement à la diminution du taux de réserve obligatoire à 2%. Il est justifié par la mise à la disposition des banques d'un surplus de liquidité durant la crise sanitaire.

4.1.2. La gestion du risque de liquidité par les ratios:

❖ Le coefficient ou ratio de liquidité (RL):

Pour la période allant de mars 2020 à juin 2021, l'évolution du ratio de liquidité au niveau de la CNEP-Banque se présente au graphique n°3.

Graphique n°03: Evolution du coefficient de liquidité de la CNEP Banque entre mars 2020 à juin 2021



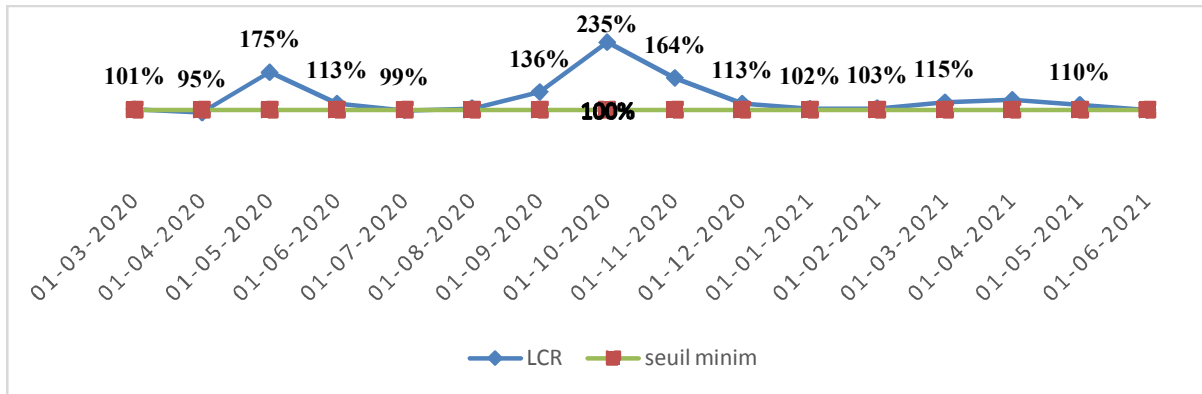
Source :Données de la CNEP-Banque 2020-2021

Laréglementation bancaire exige que le Ratio de liquidité soit de 60%.Sur la base des états trimestriels arrêtés par la banque, nous pouvons déduire que les actifs liquides sont financés par près de 90% de ses passifs très exigibles, ce qui démontre clairement que la banque peut être exposée à très court terme au risque de liquidité.

❖ Le calcul du ratio de liquidité à court terme (liquidity coverage Ratio LCR):

Pour affiner la nature des actifs et passifs composant le ratio de liquidité, il y a lieu de la confronter au ratio de liquidité court terme ou LCR.

Graphique n°04 : Evolution du LCR au niveau de la CNEP- Banque entre mars 2020 à juin 2022

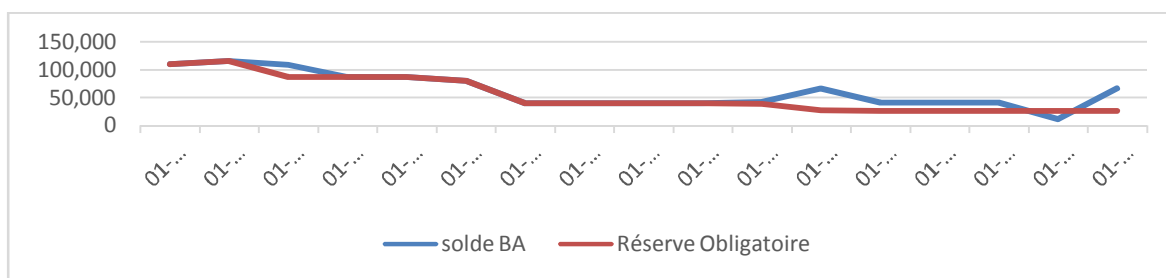


Source : Données de la Banque CNEP 2018-2021

Cette comparaison est utile car elle sert cerner la résilience à court terme de la banque au risque de liquidité. Cela revient à voir si elle dispose de suffisamment d'actifs liquides de haute qualité pour surmonter une crise grave de durée 30 jours (BANDT, 2013, p. 204) (graphique n°04). Le LCR constaté sur la période considérée dévoile que les actifs liquides de haute qualité couvrent la totalité des sorties des nettes de trésorerie à très court terme: ils dépassent de loin la référence retenue. Cependant il y a lieu de souligner que les valeurs du trésor représentent une part importante dans les placements de la banque.

❖ **Calcul du surplus de base:** Le surplus de base enregistré pour la banque se présente comme indique sur le graphique n°05.

Graphique n°05 : Evolution du surplus de base de la CNEP de mars 2020 à juin 2021



Source : Elaboré à partir des données de la Banque CNEP 2021.

A la lecture du graphique, la banque gère optimalement sa trésorerie. De plus, seulement deux surplus de base sont constatés pour la période d'avril 2020 et mars 2021. Le surplus du premier trimestre est dû à la baisse du taux de réserve obligatoire mais également à la baisse de la demande sur le marché interbancaire. Pour le second trimestre de l'année 2021, le surplus de base est passé de 15,402 millions de dinars en juin à 58,3 millions de dinars en juillet 2021. Cette évolution est issue de la mise en application du plan de refinancement préconisé par la Banque d'Algérie. Ce plan porte sur le rachat des créances de l'Etat par le trésor public de certaines dettes contractées par les entreprises publiques en situation financière sensible. Globalement, ce sont

The importance of the successful use of information technology as a tool for improving organizational performance in the Bank of Agriculture and Rural Development

des crédits syndiqués dont le montant des engagements de la CNEP s'élève à 319 milliards de dinars (instruction n°05-2020 du 6 avril 2020 portant mesures exceptionnelles d'allègement de certaines dispositions applicables aux banques et établissements financiers).

4.2. L'approche ALM et la gestion du risque de liquidité : L'élaboration du GAP (BOUHRINE & Fatiha, 2022)

Au niveau de la CNEP, les impasses sont calculées par les flux entrants et sortants sur une vision de 1 mois à 2 ans. L'approche retenue est dynamique du fait que la banque intègre les anticipations de sorties « crédits » et éventuels placements en portefeuille titre seulement. Les ressources et emplois constatés au niveau des agences, à défaut d'un système d'information centralisé, sont calculés par une moyenne des sorties (crédits et retraits Dépôts) et des rentrées ou encaissements (remboursement crédit et dépôts collectés) pondérées sur l'ensemble des agences.

Ainsi un mouvement « caisse » sera arrêté, il sera amorti sur la période considérée. Pour des mesures pessimistes, il est retenu des sorties de 2694 millions de dinars mensuellement. Les dépôts à terme ne représentent que 2% des totaux dépôts des clients de la banque. Les dépôts sur livrets épargne quant à eux sont de 80% des totaux dépôts à vue.

Par ailleurs, l'ALM prend en considération un autre facteur primordial de l'équilibre du bilan de la banque. Il s'agit ici du facteur hors bilan. A titre d'exemple, les sorties fonds de garantie des dépôts du moment, qui représentent de surcroît, de grandes sommes. Pour ce cas de figure, la structure ALM procède à ressortir les crédits consortiaux eu égard à leur importance et à l'imminence de leurs sorties. Les titres de transaction disponibles à la vente sont classés selon leur maturité et terme échu (tableau 1). Les titres détenus jusqu'à échéance sont classés à long terme (+5ans). Il en est de même pour les fonds propres car ils sont peu exigibles donc classés à plus 5ans.

Pour ce qui est du budget prévisionnel, la banque calque ses prévisions sur le mouvement de deux gros clients (pour des raisons de confidentialité retenons dans l'annexe n°01 client 1 et 2), qui à eux seuls représentent près de 20% du total sorties / entrées de fonds. Cette information provient de la démarche de la structure ALM et non des données de la direction du contrôle de gestion ou encore de la direction des engagements (tableau d'échéancier du stock encours des crédits), cela rend l'approche dynamique peu aboutie. Une fois les données introduites, le GAP de liquidité pour la période de 01 mois à 02 ans est visualisé dans l'annexe n°01.

L'évolution des impasses en trésorerie de la banque sur la période indique une situation d'excédent de liquidité pour septembre 2021. En termes de gestion, la banque se doit de canaliser cette ressource afin de maximiser le rendement. Autrement dit, il ne faut pas avoir une trésorerie oisive car elle constitue en partie des dépôts à vue en livret épargne et donc à supporter une charge d'intérêts (80% total DAV sont des livrets épargne rémunérés). Pour le reste des GAP, la banque sera dans une situation de manque de liquidité et par conséquent

elle est appelée à se refinancer sur le marché monétaire. Une fois les GAP dégagés, le comité ALCO interviendra pour faire la passerelle entre les orientations stratégiques de la banque avec sa situation financière prévisionnelle GAP.

Pour les GAP négatifs, le comité recommande de prévoir un plan de refinancement soit sur le marché monétaire ou bien par l'augmentation des dépôts de toutes natures (à vue ou à terme). L'offre de liquidité sur le marché monétaire provient du marché interbancaire et de la cession des titres d'actifs de transaction ou ceux disponibles à la vente. Le recours à la banque d'Algérie se révèle de dernier recours « principe de dernier ressort ». Il porte en général sur les opérations d'open Market et du réescompte d'effets publics.

Pour les GAP positifs, le comité suggère de préparer un plan stratégique afin de rentabiliser ces ressources, et généralement il est calqué selon son plan de gestion, il s'agit de : commercialisation de nouveaux produits (déjà arrêtés et étudiés), achat de nouveaux titres de placement sur le marché interbancaire, etc.

Affiner les choix et les orientations de la banque sur les deux situations est plus lié au taux de cession interne. Cela nécessite la présence d'une comptabilité analytique indicatrice non encore arrêtée par la banque. Cela revient à dire que l'aboutissement du rapport ALM est limité au niveau de la « direction financière » car les orientations de la banque ainsi que le plan stratégique ne sont pas aboutis. En effet, la direction financière exploite les GAP uniquement pour des situations futures de trésorerie, voire, d'éventuels placements en portefeuille titre « bons de trésor ». L'argument avancé est qu'il s'agit d'une banque publique au service du trésor (actionnaire principal).

5. Conclusion:

A la lumière de ce qui précède, la pratique ALM est loin d'être optimalement exploitée. Parvenir à arrêter un GAP requiert au préalable un système d'information poussé, où les données seront recueillies et surtout traitées à temps. Comme le préconise la gestion de GAP et particulièrement du risque de liquidité, l'information de gestion doit être communiquée à temps, de ce fait l'hypothèse 01 n'est pas validée.

Par ailleurs, les variables retenues dans le calcul de GAP sont relatives à une vision statique et non dynamique car le lancement de nouveaux produits n'est encore pas pris en considération lors des réunions du comité ALCO ou encore de la direction commerciale.

En ce qui concerne la trésorerie « caisse », le fait de ne pas avoir une estimation exacte des flux prévisionnels entrants et sortants de la banque peut fausser le calcul du GAP non seulement au niveau de la trésorerie oisive mais elle peut aussi engendrer un manque de liquidité imminent pouvant conduire la banque à se refinancer en urgence pour au moins faire face à la réserve obligatoire. Il en est de même pour les engagements de la banque : il s'avère délicat de recenser les engagements futurs (production nouvelle) de la

The importance of the successful use of information technology as a tool for improving organizational performance in the Bank of Agriculture and Rural Development

banque. Dès lors, se contenter de calquer le plan prévisionnel des gros clients est relativement peu renseigné pour avoir une vision plus claire des sorties et des remboursements futurs des crédits.

Il demeure donc que seule la gestion par les ratios constitue le moyen le plus efficace de gestion du risque de liquidité au sien de la CNEP banque. Ainsi, l'hypothèse 02 est validée.

Au final, nous pouvons dire que l'ALM est une technique à promouvoir qui nécessite des paramètres très pointus et des systèmes d'information liant l'information de gestion et l'information comptable, dans la perspective que les GAP fassent office de pivot dans la gestion du risque de liquidité au niveau de la banque. Il s'y ajoute que les directives et les orientations économiques impactent directement les orientations de gestion de la banque, l'empêchant ainsi d'exercer pleinement son activité commerciale et enfin pouvoir arrêter un plan stratégique.

6. Bibliographie:

1. ALEXANDRE, H. (2013). Banque et intermédiation Financière. Paris: ECONOMICA.
2. AUGROS, J. (2000). Risque de taux d'interet et gestion bancaire. Paris: ECONOMICA.
3. BANDT, O. (2013). Stabilité financière. boeck supérieur.
4. BESSIC, J. (1995). Gestion des risques et gestion actif-passif des banques. Paris: DALLOZ.
5. BOUHRINE, & Fatiha. (2022, septembre). دراسة أثر قياسية دراسة. أسيولة مؤشرات لأثر قياسية دراسة. 2012 أفترة خلال الجزائرية آلبنوك ريحة على أسيولة مؤشرات لأثر قياسية دراسة. 2017. journal of the economics and business of finance, pp. 561-576.
6. commission bancaire. (1998). Mesure de la rentabilité des activités bancaires. Paris: Livre Blanc.
7. COUSSERGUES, S. (2020). Gestion de la banque. Paris: DUNOD.
8. DE COUSSERGUES, S. (2013). gestion de la banque. Paris: DUNOD.
9. DECOUSSERGUE, S. (2007). gestion de la banque: du diagnostic à la stratégie. Paris: DUNOD.
10. DEMEY, P. (2003). Introduction à la gestion actif passif bancaire. Paris.
11. DUBERNET, M. (1997). Gestion actif-passif et tarification des services bancaires. Paris: ECONOMICA.
12. DUMONTIER, P. (2005). Pilotage bancaire, les normes IAS et la réglementation Bâle II. Paris: Revue Banque.
13. MISHKIN, F. (2010). Monnaie, Banque et marchés Financiers. Paris: PEARSON.
14. ROUX, M. (2010). Master Banque de détail. Paris: EESKA.
15. ZIEMBA, W. Z. (2006). The handbook of asset liability management (Vol. I). Elsevier B.V.: volume 1, Elsevier B.V.2006 Elsevier B.V.

Texteréglementaires

- Règlement n°2011-04 du 24 mai 2011 portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité.
- Règlement 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au controle. interne des banques et établissements financiers
- Instruction n°07-2011 du 21 décembre 2011 portant coefficients de liquidité des banques et des établissements financiers
- Règlement n°2014-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers
- Instruction n°05-2020 du 06 avril 2020, portant mesures exceptionnelles d'allègement certaines dispositions prudentielles applicables aux banques et établissements financiers.aux banques et établissements financiers.

7. Annexe n°01 :

	15 juillet 2021	30 juillet 2021	30 août 2021	30 septembre 2021	30 octobre 2021	30 novembre 2021	30 décembre 2021	30 mars 2022	30 juin 2022	30 septembre 2022	30 décembre 2022	30 mars 2023	30 juin 2023	30 juin 2024
RéserveObligatoire	0,00													
Reliquat constitution réserveobligatoire	-11 621,52													
Disponibilités autres comptes de trésorerie	1 701,46													
Marché monétaire	47 000,00													
Tombées valeurs du Trésor (CNEP-Banque)	11 350,00	79,00	500,00	500,00	10 600,00	6 700,00	1 100,00	9 731,00	17 050,00	600,00	0,00	4 884,00	4 100,00	8 623,00
ValeursPrivées				35						35				
Virements client 1	-12 596,99													
Variation Excédent de Trésorerie	-1 347	-1 347	-2 694	-2 694	-2 694	-2 694	-2 694	-8 081	-8 081	-8 081	-8 081	-8 081	-8 081	-32 325
Placements prévisionnels en valeurs du Trésor	-500	-750	-1 000	-1 000	-1 250	-1 000	-1 000	-3 250	-3 250	0	0	0	0	0
Amortissement du placement prévisionnel V T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3 250	3 250	3 250	3 250	0
Décaissements des créditsconsortiaux	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sortie client 2	-6 667	-6 097	-6 097	-6 097	-6 097	-6 097	-6 097	-18 292	-18 292	-18 292	-18 292	-18 292	-18 292	-73 170

The importance of the successful use of information technology as a tool for improving organizational performance in the Bank of Agriculture and Rural Development

Prime FGDB						0	-1 336				-1 336				-1 336
Décassements Hors Bilan (18MDS)	-773	-773	-1 545	-1 545	-1 545	-1 545	-1 545	-4 636	-4 636	-4 636	-4 636	-4 636	-4 636	-4 636	-18 543
Remboursement des créditsconsortiaux	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GAP	26 546,80	-8 887,95	-10 836,44	-10 801,60	-986,44	-4 636,44	-11 572,44	-24 528,31	-17 209,31	-27 124,47	-29 095,31	-22 875,31	-23 659,31	-116 750,23	
GAP CUMU	26 546,80	17 658,85	6 822,42	-3 979,18	-4 965,62	-9 602,05	-21 174,49	-45 702,80	-62 912,10	-90 036,57	-119 131,88	-142 007,18	-165 666,49	-282 416,72	