

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Faculté DES SCIENCES ECONOMIQUE, COMMERCIALES, ET DES
SCIENCES DE GESTION

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Option : Finance d'Entreprise

Intitulé :

**Le rôle du marché monétaire dans la gestion de la
Trésorerie de la banque**

Cas : BNA

Réalisé par:

- MATMAR Meriem

Encadré par

M^r AMIMER Amar

Année universitaire : 2020/2021

REMERCIEMENTS

Il sera très long d'énumérer tous ceux et celles qui méritent mes vifs et sincères remerciements, qui ne seront jamais à la grandeur de leurs aides. Ils m'ont accompagné, aidé, conseillé, encouragé tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Je remercie mes chers parents pour leur soutien, leur patience et leur encouragement.

Je remercie également Mr AMIMER Amer pour son encadrement, son aide, et sa disponibilité.

Je tiens également à remercier tous mes professeurs, et je suis très reconnaissante pour l'intérêt et le savoir qui m'a été transmis durant tout le cursus universitaire.

Sans oublier de remercier toutes l'équipe de la Direction des Marchés Financiers (DMF) de la BNA, tout le personnel du département Marchés et particulièrement Mr NAMOUS Kamal et Mm ZIDANI.

Enfin, je tiens à adresser mes vifs remerciements à toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail aux deux plus chères personnes et proches à mon cœur, mes parents.

Grâce à leurs tendres encouragements, leurs grands sacrifices, et leurs soutiens tout au long de mon parcours universitaire ils ont pu créer le climat affectueux et propice à la poursuite de mes études.

Je prie le bon Dieu de les bénir, de veiller sur eux,

A mes chers sœurs Dihia, Kenza, et mon unique frère Sofiane

A tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin, pour leur soutien moral ou matériel, et sans oublier bien sûr mes amies.

Listes des abréviations

BNA : banque national d'Algérie

BTC: bon de trésor à court terme

BTA : bon de trésor assimilable

OAT: obligation assimilable au trésor

CAP: compte a préavis

TCN: titre de créance négociable

IOB: intermédiaire en operation bancaire

SVT: spécialiste en valeur de trésor

SGBV: société de gestion de la bourse des valeurs mobilières

BA: banque d'Algérie

AFB: association financières bancaire

OPM: opération principale du marché

AMI: agents des marches interbancaire

BT: billets de trésorerie

BTN: bons du trésor négociable

BTF: bon du trésor à taux fixe

BTAN: bons à moyen terme a taux annuel normalisé

BISF: bons des institutions et sociétés financières

BMTN: bons à moyen terme négociable

RO: réserve obligatoire

SME: système monétaire européen

MCCE: mouvement comptable de comptes des correspondant a l'étranger

DMF : direction des marchés financiers

SOMMAIRE

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Résumé

Sommaire

Liste des tableaux

Listes des figures

Introduction **a**

Chapitre 1 : Généralités sur la gestion de la trésorerie bancaire

Introduction **2**

Section 1 : le concept de la gestion de trésorerie **3**

Section 2 : Les principales opérations de la trésorerie bancaire et ses conditions d'optimisation..... **12**

Section 3 : Les outils de gestion de la trésorerie bancaire **18**

Section 4 : La gestion des risques liés à la trésorerie..... **24**

Conclusion du chapitre 1 **30**

Chapitre 2 : L'organisation du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie

Introduction **32**

Section 1 : Le marché monétaire dans le marché de capitaux **33**

Section 2 : Les compartiments du marché monétaire **42**

Section 3 : Les moyens de refinancement à court terme **51**

Section 4 : Analyse de la gestion de la trésorerie bancaire **58**

Résumé du chapitre 2 **64**

Chapitre 3 : Etude de cas la Banque Nationale d'Algérie

Introduction **66**

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil **67**

Section 2 : Présentation de la direction des marchés monétaire et financier..... **75**

Section 3 : Etude de cas de la BNA (Direction des marchés monétaire et financier)	82
Conclusion du chapitre 3	96
Conclusion	98
Bibliographie	102
Les Annexes.	

Introduction

Introduction :

Les banques représentent un maillon essentiel du système monétaire national et international, elles assurent le volet financier des échanges physiques de biens et de services entre les différentes entités, les organismes et les Etats à travers le monde. Ce rôle important que jouent les banques en plus de leur vocation de collecte de fonds et d'octroi de crédits nous amène à s'interroger non seulement sur la gestion de la trésorerie mais surtout sur les outils utilisés pour son optimisation.

La bonne réussite d'une banque dépend de la bonne gestion de la trésorerie, car celle-ci est devenue l'un des pôles stratégiques de la structure dont la gestion requiert une certaine délicatesse étant donné qu'elle oriente la répartition et l'affectation des ressources.

En effet, la maîtrise de la trésorerie découle des outils utilisés pour sa gestion, il est donc important de chercher les moyens d'améliorer ces outils et comment les perfectionner, d'une part pour réduire les risques et d'une autre pour faciliter la gestion de la trésorerie bancaire.

Cependant, les marchés de capitaux distinguent entre deux compartiments traditionnels : le marché de capitaux à long terme (le marché financier) et le marché de capitaux à court terme. Ce dernier connu sous le nom du « **marché monétaire** », qui se définit au sens large comme étant « **le lieu** » où sont apportés des capitaux à court terme par l'ensemble des agents économiques. Et d'un point de vue plus étroit, c'est le « lieu » où la monnaie (interbancaire) en excédent chez certains intermédiaires financiers est transférée à d'autres en déficit.

Par ailleurs, il ressort à l'évidence que la dynamique du marché monétaire soutient la bonne maîtrise et la gestion de la trésorerie, pour cela il conviendrait de voir sur le plan théorique quel est le rôle du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie de la banque et de vérifier dans le cas pratique choisi dans le cadre de cette étude les techniques et les instruments utilisés par la Banque Nationale d'Algérie pour mieux gérer sa trésorerie.

Les raisons de choix de notre sujet sont multiples ; le thème s'inscrit dans le cadre de notre formation et notre spécialité ; le sujet concerne l'actualité financières et bancaire ; développer les modalités d'intervention de la Banque Nationale d'Algérie sur le marché monétaire.

L'objectif de notre étude est de :

- Connaitre le sens et l'intensité de la relation qui peut exister entre le marché monétaire, la trésorerie bancaire et la Banque Nationale d'Algérie ;
- Décrire et analyser la gestion de la trésorerie ;
- Enfin, vérifier comment le marché à court terme influence sur la gestion de la trésorerie bancaire.

A la lumière de ce qui a été développé précédemment, nous nous sommes posé la problématique suivante :

« Quel est le rôle du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie au niveau de la Banque Nationale d'Algérie? »

A travers cette problématique découle un certain nombre de questions secondaires :

- Qu'est-ce qu'une trésorerie ? ses objectifs ? et quels sont les risques qu'elle rencontre ?
- Comment se définit le marché monétaire?
- Quelles sont les procédures mises en application par la BNA afin que celle-ci garde son équilibre ?

Afin de répondre à toute ces questions nous avons trois hypothèses qui nous serviront à guider les investigations ;

❖ Hypothèse 1

La trésorerie est au centre de toutes les opérations menées par la banque et la traduction en terme monétaire de toutes les décisions ;

❖ Hypothèse 2

Le marché monétaire est un marché sur lequel sont offerts ou empruntés des capitaux à court terme par les différents agents économiques ;

❖ Hypothèse 3

La gestion de la trésorerie bancaire conserve les soucis constants de maintenir l'équilibre permanent entre d'une part, la capacité totale de paiement et les besoins à vue ou à terme.

Afin de pouvoir apporter des éléments de réponse aux questions secondaires posées précédemment, nous avons subdivisé notre travail en trois chapitres :

Dans le premier, il s'agit de présenter d'une part, la gestion de la trésorerie et de retracer ses objectifs et d'autre part, passer en revue le mécanisme de la gestion de la trésorerie bancaire et les risques qu'elle rencontre ;

Le deuxième chapitre porte sur l'étude du marché monétaire dans lequel nous tenterons de relever le rôle du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie de la banque ;

Et enfin le troisième chapitre développe le côté pratique de l'étude et qui consiste à traiter la présentation de la structure d'accueil de la Banque Nationale d'Algérie(BNA) et aussi la direction où s'est déroulé notre stage pratique la Direction des Marchés Financiers (DMF) et bien sûr d'appliquer profondément les connaissances théoriques relatives au sujet de notre étude.

Chapitre 1 :

**Généralité sur la gestion de
la trésorerie bancaire**

INTRODUCTION :

Que soit publique ou privée, grande ou petite, toute organisation connaît des flux financiers en encaissement ou en décaissements nécessitant un contrôle quotidien. De résultante, chaque organisation adopte la gestion de trésorerie comme un fondement principal afin de bien gérer ses flux, prévoir les déficits et les excédents, maintenir la croissance, contrôler les encaissements et les décaissements, et assurer sa solvabilité et sa rentabilité pour une courte périodicité.

Ainsi chaque entité tient à se performer dans la gestion de ses disponibilités dans le but de minimiser les risques des pressions financières auxquelles pourra-t-elles être exposé. Et donc, gérer sa trésorerie, c'est être en permanence en prise directe avec les flux réels et prévisionnels, entrants et sortants, et avec ses banques, pour pouvoir effectuer rapidement les ajustements nécessaires.

La gestion de la trésorerie est l'axe principal de la gestion financière à court terme, elle a commencé à prendre une véritable dimension dans les entreprises du fait qu'elle doit intéresser tous les membres de l'entreprise en représentant un reflet de sa survie.

Dans ce chapitre nous allons voir les généralités nécessaires à la trésorerie et à sa gestion, ses objectifs et sa détermination et exposer certains risques qui peuvent nuire à l'activité de la banque.

Section 1 : Le concept de la gestion de la trésorerie

L'optimisation du cash reste au cœur des discussions dans les institutions financières, ce constat a vivement inspiré de nombreux auteurs qui se sont penchés sur la question afin d'aider les dirigeants à assurer la pérennité de ces institutions à travers une gestion optimale des ressources financières dont elle dispose.

1.1 Définition de la trésorerie :

- ✓ **Définition 1 :** Le concept de la trésorerie est l'un des plus difficiles à définir dans le domaine financier, il apparaît pourtant important d'essayer de cerner cette notion car la trésorerie joue un rôle fondamental dans la gestion financière d'un organisme qu'il s'agisse du secteur privé ou du secteur public les considérations dans la pratique puissent varier d'un secteur à l'autre¹.
- ✓ **Définition 2 :** La trésorerie se définit comme étant l'ensemble des liquidités dont dispose une entreprise à un instant précis et qu'elle peut immédiatement utiliser pour faire face à des décaissements².
- ✓ **Définition 3 :** Selon le dictionnaire Hachette, la trésorerie représente l'ensemble des ressources immédiatement disponibles d'une entreprise ou d'un particulier, qui lui permettent de faire face aux dépenses. De cette définition, il découle que la trésorerie est l'ensemble des disponibilités financières d'une personne physique ou morale qui lui permet d'assurer ses dépenses quotidiennes³.
- ✓ **Définition 4 :** La trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation.⁴
- ✓ **Définition 5 :** La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibilités) et son

¹ LEVASSEUR Michel, Gestion de trésorerie, édition Economica, Paris, 1979, P 07.

² LEROY Michel, Gestion de trésorerie, édition Sodifor, Collection multimédia finances, Paris, 1999, P 09.

³ Dictionnaire Hachette éducation, Dictionnaires généralistes de français, édition Hachette, France, 2013, P 1637.

⁴ FORGET Jack, Gestion de trésorerie, édition d'Organisation, Paris, 2005, P 11.

endettement bancaire et financier à court terme. C'est le cash dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si la banque décidait de cesser ses prêts à court terme).

Autrement dit, elle est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel de l'entreprise (FR) et son besoin de fonds de roulement (BFR).

Cette définition, fait jaillir les différentes composantes de la trésorerie que sont le BFR et le FR, et le lien avec l'environnement bancaire. De plus il ressort que l'existence de disponibilités (en caisse) n'implique pas automatiquement l'existence d'une trésorerie excédentaire. En effet, il faut prendre en compte les prévisions de trésorerie c'est-à-dire les encours de placement et les crédits à court terme. Il s'agit alors d'assurer l'équilibre des recettes et des dépenses à tout moment en contractant les emprunts nécessaires ou en plaçant les fonds disponibles, et en tout lieu en effectuant les mouvements de fonds nécessaire ¹.

✓ **Définition 6 :** Selon MEUNIER la trésorerie nette se distingue de la trésorerie potentielle pour lui la trésorerie nette représente soit le financement à court terme nécessaire à l'entreprise pour combler l'écart provenant de la différence entre le fond de roulement net et le besoin en fonds de roulement, soit le placement à court terme effectué par l'entreprise grâce à l'écart positif (trésorerie excédentaire).

Au sens restrictif, la trésorerie nette ne donne pas une idée exacte de la situation de trésorerie de l'entreprise, de la solvabilité, de son aptitude à régler ses dettes externes. Au sens large, elle comprend aussi les prévisions de flux monétaire (encaissement, décaissement), les effets de commerce, les crédits fournisseurs non utilisés, les bons de caisse, les titres de placement que l'entreprise conserve et qu'elle peut négocier².

Après avoir défini la trésorerie d'entreprise, nous remarquerons qu'il existe une différence avec la trésorerie bancaire.

La trésorerie bancaire est constituée des ressources à court terme dont la banque a besoin pour accorder les crédits, ou alors les excédents des dépôts qu'elle collecte sur les prêts qu'elle accorde, excédent qui est à placer sur le marché monétaire³.

¹ VERNIMMEN Pierre, LE FUR Yann, QUIRY Pascal, Finance d'entreprise, 7^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2009, P 1088.

² MEUNIER, Béatrice, Le diagnostic financier, édition d'Organisation, Paris, 2006, PP 8-9.

³ Depuis : <https://www.doc-etudiant.fr/Methodologie/Outils-d-analyse/Expose-La-gestion-de-trsorerie-bancaire>
Page consultée le 02 mars 2021 à 14 :55.

Pour le Comité de la réglementation comptable, la trésorerie correspond aux disponibilités et leurs équivalents. Les équivalents de la trésorerie sont les placements à court terme très liquides qui sont facilement convertibles en un montant connu de liquidité et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur. La liquidité est la capacité d'une institution financière de pouvoir honorer tous ses engagements de paiement en espèces arrivés à échéance via la circulation optimale de ses flux de trésorerie.

Les flux de trésorerie sont les encaissements de trésorerie, les décaissements de trésorerie et les équivalents de trésorerie. Ces engagements peuvent être remplis en puisant dans le stock des avoirs liquides, en faisant usage des entrées de trésorerie, en faisant des emprunts ou en cédant des actifs disponibles pour obtenir des espèces. Ainsi on entend par :

- **Les liquidités disponibles (ou espèces)** : les espèces en caisse disponibles dans l'institution, les traites en monnaie étrangère, les opérations et les dépôts à vue auprès d'autres institutions financières ou auprès de la Banque Centrale, les espèces relatives aux procédures de recouvrement (transfert de fonds et paiements).
- **Les actifs disponibles** : les espèces auxquelles s'ajoutent d'autres actifs disponibles qui peuvent être rapidement réalisés en espèces sans subir de forte dépréciation. Dans les banques commerciales, les actifs disponibles les plus courants (qui ne sont pas des espèces) sont constitués par des prêts à court terme offrant une garantie maximale (comme des prêts garantis ou des investissements à court terme dans des obligations d'Etat). Ce qui rend disponible ces actifs, c'est qu'il est possible de les céder sans délai sur un marché secondaire actif, de façon que la contrepartie en espèce soit disponible le même jour¹.

Diverses approches de définition sont disponibles selon les aspects que l'auteur veut mettre en exergue. Parmi ces auteurs :

- Pour DOV OGIEN, la trésorerie se définit comme un stock monétaire dont le niveau est le résultat de deux flux, le flux des entrées (flux d'approvisionnement) et le flux des sorties (flux d'écoulement)².
- Pour MARTEAU et DE LA CHAISE, la trésorerie est l'ensemble des instruments qu'un agent entend mettre en œuvre pour assurer les paiements et ses engagements¹.

¹ ANTA Lo, Analyse de la gestion de la trésorerie d'une banque, Mémoire de master en finance, Ecole supérieure de commerce, Dakar, 2012, PP 13-14.

² DOV Ogien, comptabilité et audit bancaire, édition Dunod, paris, 2008, P 299.

1.2 Les différentes sources de la trésorerie bancaire :

Si l'on peut définir la trésorerie comme étant l'ensemble des moyens de financements liquides ou à court terme dont dispose un agent économique, on peut se demander d'où les banques tirent leurs ressources. A partir de ce point, il sera question de passer en revue les différentes sources de la trésorerie dont dispose une banque commerciale.

1.2.1 L'épargne :

L'épargne est le cerveau moteur de tout développement, elle constitue la principale source de revenus des banques commerciales. Elle est constituée des dépôts à vue et des dépôts à termes.

- **Les dépôts à vue :** comprennent les dépôts effectués par les clients de la banque, les particuliers, les entreprises commerciales, les entreprises industrielles, avec l'intention de pouvoir en disposer rapidement. C'est-à-dire la restitution des sommes déposées à tout moment sur simple demande à celui à qui elle doit être faite. La principale qualité de l'épargne à vue est la disponibilité ; son principal défaut est sa faible rentabilité. Ces dépôts sont enregistrés dans des comptes à vue ou des comptes chèques postaux ou encore des comptes courants dont le solde est généralement créditeur.
- **Les dépôts à termes :** constitués par des dépôts effectués par des tiers avec l'intention de n'en disposer qu'à un terme fixe, c'est-à-dire pas après une certaine échéance ou encore après signification d'un préavis plus ou moins long. La banque peut donc disposer de ces fonds pendant un temps plus ou moins long.

Ces comptes de dépôts à vue sont automatiquement renouvelés pour un terme identique lorsque le dépositaire n'a pas averti la banque de sa décision de mettre fin aux dépôts.

¹ MARTEAU Didier et DE LA CHAISE Eric, Le marché monétaire et la gestion de trésorerie des banques, édition Dunod, Paris, 1981, P131.

1.2.2 Les moyens propres :

Il s'agit du capital social et des réserves constituées par affectation dans des emplois durables de la banque, pour une question de gain de confiance de la part des clients, ainsi que dans le cadre du marketing, les banques sont tenues à effectuer leurs activités dans des bâtiments très somptueux, ainsi le client n'a aucune peur de perdre son argent.

1.2.3 Le marché interbancaire :

C'est un marché réservé uniquement aux banques, il est question de crédits entre banquiers, c'est à dire des avances que les banquiers s'accordent mutuellement avec intérêt pour une période d'un à douze mois, le taux d'intérêt y est déterminé par les lois de l'offre et la demande. Quand ces genres d'opérations sont ramenés à un délai de très court terme, on parle de, ainsi toute banque commerciale à excédent de liquidité mettra de l'argent à la disposition des autres banques en besoin.

1.2.4 La banque centrale :

La banque centrale est la principale prêteuse des fonds aux banques commerciales, cela peut se faire par plusieurs procédés tels que le réescompte des effets des banques commerciales, l'intervention sur le marché monétaire par le mécanisme d'open Maret (Marché des obligations et des bons de trésors), les avances en compte courant¹.

1.2.5 Les transferts nationaux et internationaux :

- **Au niveau national:** les opérateurs économiques, au lieu de se déplacer avec des fonds, ils donnent ordre à leurs banquiers de transférer des fonds d'un lieu à un autre dans le même pays.
- **Au niveau international:** c'est lorsque deux pays différents interviennent, que l'opérateur d'un pays donne ordre à son banquier de transférer l'argent vers une

¹ CHABANE Khedoudja, La gestion de la surliquidité des banques en Algérie, Mémoire de master en Monnaie Banque et Environnement International, Université Abderrahmane Mira, Bejaïa, 2014, PP 10-11.

banque d'un autre pays. Ces ressources sont collectées sous de différentes commissions à savoir :

- ✓ **Les commissions de change** : perçues sur les mouvements de recettes et de dépenses dès lors qu'ils sont libellés en devise.
- ✓ **Les commissions de transfert** : perçues sur tous les mouvements de devises destinées à l'étranger en cas de paiement d'une opération d'importation, règlement des dividendes, remboursement sur effets de commerce et chèques appliqués sur des flux de devises entrantes.
- ✓ **Les commissions d'encaissement sur effets de commerce et les crédits documentaires** : ces commissions sont pratiquées de différentes manières selon qu'ils s'agissent d'exportation ou d'importation¹.

1.3 Détermination de la trésorerie :

Dans le sens courant la trésorerie est tout ce qui est liquide, ce qu'on appelle encore l'encaisse. La liquidité est très importante pour les institutions financières car ces dernières sont particulièrement exposées à des demandes de remboursement imprévues et immédiates. C'est la caractéristique typique des activités de prêt et de dépôt. Pour rester crédible et pouvoir continuer ses activités, une banque doit être capable de faire face sur le champ à des retraits d'argent parfaitement légaux et à des demandes de crédit.

En analyse financière, on définit la trésorerie comme étant la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. La fixation du niveau de la trésorerie qui relève normalement de la politique financière, est la résolution conjointe d'un problème de rentabilité et d'un problème de risque.

La notion de la trésorerie, telle qu'elle vient d'être décrite, a l'avantage d'être explicative, des difficultés éventuelles de la trésorerie d'une banque. Par contre, présentant la trésorerie comme un solde, il convient maintenant d'examiner les composants : les actifs de trésorerie (qui sont en quelque sorte les emplois à la disposition du trésorier) et les passifs de trésorerie (représentant les ressources et plus généralement tout financement à court terme).

¹ DE COUSSERGUES.S, GAUTIER.B, THOMAS.P, Gestion de la banque, 8^{ème} édition Dunod, 2017, paris, P78.

La trésorerie peut donc être également définie comme la différence entre les valeurs de l'actif (valeurs mobilières de placement et les disponibilités à court terme) et les valeurs du passif (les dettes exigibles à court terme). Il apparaît aussi que l'existence d'une encaisse (disponibilité) n'est pas liée à l'existence d'une trésorerie positive. Les éléments de la trésorerie examinés, notamment l'encaisse, sont destinés à faire face aux besoins immédiats. Mais cette fonction peut également être efficacement remplie par une « quasi trésorerie », notamment les « réserves de financement » ; c'est ce qu'on appelle la trésorerie potentielle. Si la plupart des tâches du trésorier sont consacrées au suivi de la trésorerie réelle, il doit néanmoins suivre, de manière plus ou moins formalisée, la trésorerie potentielle.

Au jour le jour, on gère la trésorerie différemment selon l'existence et la disponibilité de la trésorerie potentielle. Celle-ci, face à des flux aléatoires, permet d'approcher « le zéro par la négative ». C'est un des principes clés de la gestion de la trésorerie au jour le jour. Selon l'approche bilancielle, les éléments qui rentrent dans la détermination de la trésorerie procèdent de l'analyse des postes du bilan, ainsi la structure bilancielle peut être un indicateur de positionnement pour la banque. Le bilan enregistre les principales opérations bancaires en les distinguant selon leur nature et les agents vers lesquels elles sont destinées. Il constitue un outil pertinent qui permet d'appréhender le positionnement stratégique de la banque¹.

1.4 Les objectifs de gestion de la trésorerie :

La gestion de la trésorerie bancaire ne se limite pas au simple suivi de l'encaisse. Il s'agit principalement d'affecter en valeur relativement exacte les fonds au bon endroit, au bon moment et dans la bonne devise. Les procédures internes doivent fixer clairement les types d'opérations que le trésorier est autorisé à effectuer, ainsi que les limites correspondantes, exprimées en termes de montants, devises et échéances. Les opérations n'entrant pas dans le cadre sont interdites (par exemple les opérations sur les marchés jugés trop risqués). L'objectif est de maximiser les produits générés par les placements et de réduire autant que possible les charges de financement tout en contrôlant les risques.

- Le premier but de la gestion de trésorerie est de prévenir la cessation de paiement. Son deuxième but est d'optimiser le résultat financier, ainsi la gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent à l'entreprise

¹ANTA Lo, Op cit , PP 14-15.

d'assurer une utilisation optimale de ses excédents ou la recherche de moyens de financement à court terme au moindre coût : la gestion de trésorerie repose donc sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité ;

- La gestion de la trésorerie est un arbitrage constant entre, la sécurité et l'efficacité, la liquidité et la rentabilité, la solvabilité et le risque ;
- La gestion de la trésorerie bancaire est fortement en rapport avec l'activité même de la banque, qui consiste à collecter l'épargne et à financer l'économie par les crédits et les placements. Elle vise sur le plan pratique, non seulement à faire face à la politique budgétaire de toute la banque, mais aussi à aligner les deux préoccupations bancaires, en termes de délais et en termes de disponibilités ;
- La gestion de la trésorerie bancaire conserve ainsi les soucis constants de maintenir l'équilibre permanent entre d'une part la capacité total de paiement et les besoins à vue ou à terme, et d'autre part la force de recouvrement des financements accordés. Il s'agit d'être capable à tout moment de maintenir l'adéquation entre les dépôts collectés et les crédits accordés. A titre d'exemple, les dépôts à vue ne devront pas servir à l'octroi de crédits à terme.

La réalisation des objectifs de gestion de la trésorerie bancaire induit l'accomplissement d'un certain nombre d'opérations entièrement orientées vers le suivi et le contrôle des différents comptes de trésorerie. Ces opérations selon leur nature et leurs termes (long, moyen, court), peuvent être quotidiennes ou périodique¹.

La gestion de la trésorerie d'une banque dépend de certains facteurs qui affectent la liquidité de celle-ci, il s'agit des mouvements avec le trésor, des mouvements de billets, des opérations sur devises et des réserves obligatoires. Sans se préoccuper du suivi de ces mouvements de fonds, le trésorier a pour soucis principal, l'équilibre du compte de la banque en monnaie banque centrale².

¹ SALIFOU Boureima Diamballa, Gestion de la trésorerie d'une filiale d'un groupe bancaire, Mémoire en master professionnel en audit et contrôle de gestion, Centre africain supérieure en gestion, 2012, P 12.

² Depuis : <https://www.doc-etudiant.fr/Methodologie/Outils-d-analyse/Expose-La-gestion-de-tresorerie-bancaire>, Page consultée le 03 mars 2021 à 12h40.

La gestion de la trésorerie a pour mission de répondre à des objectifs précis consistant principalement à :

- Honorer toutes les échéances de sortie de liquidité de façon quotidienne et régulière, satisfaire aux provisions minimales requises et de respecter l'ensemble des normes réglementaires concernant la liquidité ;
- Optimiser les flux financiers de manière à toujours faire face à ses engagements en minimisant les frais financiers et en maximisant les produits financiers afin d'éviter des coûts supplémentaires liés aux emprunts d'urgence et à la liquidation forcée des actifs ;
- Connecter avec le maximum de fiabilité les prévisions des encaissements et des décaissements dans le but de mieux anticiper la trésorerie et de prendre les meilleures décisions de placement et de financement¹ ;
- Minimiser les risques que l'on peut regrouper en cinq (5) grandes catégories : risque de liquidité, risque de change, risque de taux d'intérêt, risque de contrepartie, risque opérationnel.

La durée appropriée pour la gestion de trésorerie est le court terme, il s'agit d'effectuer une estimation précise du volume et de la périodicité des encaissements et des décaissements sur les jours et les semaines immédiatement à venir.

¹ ANTA Lo, op cit, P 17.

Section 2 : Les principales opérations de la trésorerie bancaire et ses conditions d'optimisation**2.1 Les différentes opérations de la trésorerie bancaire :****2.1.1 la couverture :**

Elle consiste à la mise à disposition des fonds (en monnaie locale ou en devise) relatifs à un engagement de placement pris par la banque ou à une transaction effectuée pour le compte d'un client. Elle est fortement influencée par les cours des différents taux de change sur le marché au moment de l'exécution de la couverture. L'impact sur la trésorerie n'est plus à démontrer puisqu'au moment de l'exécution de l'ordre, le cours de la devise peut subir des fluctuations. Il se pose souvent un problème de risque de change auquel le trésorier de la banque est confronté.

Plusieurs instruments de couverture restent disponibles pour limiter les incertitudes relatives aux fluctuations des taux d'intérêt. Ces instruments sont présentés comme des paravents qui permettent aux structures qui savent en faire bon usage de se prémunir contre des variations de taux qui pourraient pénaliser leur résultat.

2.1.2 L'arbitrage :

L'arbitrage est une opération financière visant à assurer une plus-value sans prendre le risque d'encourir d'éventuelles pertes sur le marché financier.

L'arbitrage est une technique qui consiste à identifier les insuffisances de toutes natures du marché et d'en tirer profit sans aucune prise de risque.

Le trésorier de la banque prend continuellement des décisions relatives aux placements à effectuer, en d'autres termes de montant, de durée de placement, de type de placement et de niveau de risque. Il s'agit d'un arbitrage permanent basé sur des simulations ou des comparaisons effectuées en terme de gains (intérêts) ou de frais (agios débiteurs) et même de montant placé sur une durée plus ou moins longue afin de rentabiliser au moindre coût les excédents de trésorerie. Par contre, lorsqu'il s'agit pour la banque de se financer, la simulation porte essentiellement sur les taux d'intérêts offerts par les différents emprunteurs par rapport à

la durée et aux montants proposés. Les outils généralement utilisés, à part les logiciels de gestion de trésorerie sont des tableurs.

Notons également que les arbitragistes jouent un rôle d'harmonisation, ils profitent des différences de prix existant entre différents marchés pour faire les plus-values. C'est une activité peu risquée, puisque les actifs achetés sont immédiatement revendus, mais qui nécessite des fonds importants, dans la mesure où les plus-values par opérations sont faibles.

2.1.3 La spéculation :

Spéculer c'est prendre une position contraire à la tendance en cours. Plus simplement c'est se porter vendeur quand on pense que les cours vont baisser (et qu'ils sont donc au plus haut) et acheteur quand on pense qu'ils vont monter.

Il s'agit donc de l'action de prévoir les évolutions des marchés et d'y effectuer des opérations d'achat et de vente en conséquence, de façon à retirer des bénéfices du seul fait des évolutions des marchés.

En somme, la spéculation peut être définie comme une opération financière ou commerciale qui consiste à profiter des fluctuations naturelles du marché pour essayer d'en tirer bénéfices.

La spéculation est une activité risquée, puisque contrairement aux investisseurs, les spéculateurs parient sur l'avenir. La spéculation peut se manifester grâce à des fuites d'informations à caractère financier ou économique exposant ainsi les banques ou institutions financières à des risques qui doivent être maîtrisés¹.

Dans le domaine bancaire, la gestion de la trésorerie va au-delà du simple suivi de l'encaisse. Il est question d'affecter en valeur relativement exacte, les fonds au bon endroit, au bon moment et dans une bonne devise. L'objectif est de maximiser les produits générés par ces placements et de réduire autant que possible les charges de financement tout en contrôlant les risques. C'est ainsi que la banque procède aux opérations cités si dessus.

¹ W.HODONOU Dorice Sandrine, Analyse de la gestion de la trésorerie bancaire, Mémoire en master. Professionnel en comptabilité et gestion financière, Centre africain d'étude supérieure en gestion, 2013, PP 12-13.

2.1.4 Opération de change :

Une opération de change est une opération de conversion d'une devise en une autre devise, il en existe différentes catégories avec le change manuel, le change comptant, le change à terme ou le swap de change, toutes ces opérations impliquent un échange entre deux devises.

2.1.5 Opération emprunts/prêts :

La trésorerie peut à un moment se trouver en situation « liquide », dans ce cas le trésorier peut placer son excédent sur le marché interbancaire ou acheter des titres du marché monétaire ou financier. En cas de besoin de trésorerie, il peut emprunter auprès des autres banques ou aller au refinancement auprès de la banque centrale.

2.1.6 Opérations en pension livrée :

La technique de pension livrée se caractérise par un échange de titres contre la liquidité pour une période déterminée. La pension livrée est régulièrement demandée en garantie des prêts et emprunts de trésorerie par les intervenants sur le marché interbancaire. La pension livrée est donc une opération particulièrement importante, notamment dans les périodes de crise, puisqu'elle sécurise le prêteur par la remise de titres contre ses liquidités, et qu'elle permet à l'emprunteur de se refinancer avec de bonnes conditions de taux d'intérêt.

2.1.7 Opérations de rapatriement des recettes d'exportation :

Les avoirs à l'étranger représentent des fonds disponibles sur les comptes d'une banque donnée chez ses correspondants à l'étranger. Le rapatriement des fonds consiste à rétrocéder ces fonds à la Banque Centrale lorsqu'ils atteignent un plafond donné. L'objectif du rapatriement est de financer l'économie nationale.

2.1.8 Opérations du suivi quotidien de la réserve obligatoire :

La réglementation bancaire impose aux établissements de crédit la détention d'un minimum d'actifs liquides, cette obligation prend la forme des réserves obligatoires qui représentent un pourcentage des dépôts collectés¹.

2.2 Les conditions d'optimisation de la trésorerie :

Pour une meilleure optimisation de la trésorerie, il faut respecter certaines conditions et en même temps avoir les moyens. L'optimisation de la gestion de trésorerie nécessite certaines conditions que sont l'anticipation sur les fluctuations de trésorerie, la bonne circulation de l'information et l'utilisation des moyens techniques.

Le trésorier participe à l'élaboration des prévisions de trésorerie à différents niveaux :

- A moyen terme pour équilibrer les grandes masses d'emplois et de ressources en choisissant des formes de financement ou d'investissement appropriées ;
- A court terme pour assurer l'équilibre quotidien des encaissements et des décaissements.

2.2.1 Les prévisions de la trésorerie :

Une bonne gestion de trésorerie est avant tout une gestion prévisionnelle. Gérer la trésorerie, c'est anticiper et prévoir une situation de trésorerie future, ainsi que l'exposition future aux risques. Selon Jack Forget « l'horizon de la gestion budgétaire est l'année, durée classique de l'exercice comptable. Le budget annuel de trésorerie représente lui-même la première année du plan prévisionnel de financement. Les prévisions de trésorerie visent à évaluer l'évolution de son solde de la manière la plus précise. L'unité de temps requise pour établir cette catégorie de prévision est le mois, la décade, voire la journée ».

La prévision de trésorerie comprend la prévision des encaissements et la prévision des décaissements.

¹ SALIFOU Boureima Diamballa, Op cit, PP 16-17.

2.2.1.1 La prévision des encaissements :

Une banque est une entreprise dont l'activité principale consiste à recevoir l'épargne en dépôt, à accorder des crédits et à fournir d'autres services financiers. Les autres activités de la banque englobent différents services financiers notamment l'exécution des paiements, la gestion de fortune, la conversion de monnaies, etc. Donc le trésorier doit faire des prévisions sur les encaissements en provenance de la clientèle, de l'Etat, et des institutions financières.

Il s'agit d'opérations liées à l'exploitation et qui sont les plus importantes en nombre. Le gestionnaire de la trésorerie doit avoir une vision sur tous les encaissements de la structure pour mieux cerner les besoins de la trésorerie. En grandes masses il doit avoir une idée sur les encaissements suivants : le solde de la compense créditeur, les virements espèces, les transferts reçus, les tombées des effets escomptés et des effets avalisés, les remboursements de crédits à court terme et à moyen terme, les emprunts interbancaires, les dépôts à terme interbancaires, les valeurs mises en pension, etc. Cela dit que le trésorier est prié de fixer des prévisions portant sur les montants, les échéances, les taux et les durées. Pour ce travail, il doit aussi collaborer avec tous les autres services de la banque.

2.2.1.2 La prévision des décaissements :

Les prévisions de décaissements feront l'objet d'une grande vigilance. Tous les services de la banque sont aussi concernés et impliqués au même degré de responsabilités. Le trésorier devra établir des prévisions très objectives dans le but de bien respecter les normes de gestion.

La prévision des décaissements joue un rôle très important dans la gestion des risques : le solde de la compense débiteur, les retraits espèces, les transferts émis, la mise en place des crédits et des effets escomptés ou avalisés, le remboursement des valeurs mises en pension, les prêts interbancaires et les opérations sur titres, etc.

En ce qui concerne les décaissements le trésorier doit établir une fiche prévisionnelle pour mieux élucider les montants, les délais, les dates, les taux etc. Il doit aussi à cet effet élaborer des fiches de suivi des portefeuilles selon leur nature. Ceci contribuera à une bonne prise de décision en matière de gestion de la trésorerie.

2.2.2 La bonne circulation de l'information :

L'information est primordiale pour une gestion de trésorerie performante. Nous avons étudié ci-dessus que le trésorier doit faire des prévisions pour mieux gérer sa politique de gestion de la trésorerie. Il a besoin d'informations internes et externes pour une bonne gestion.

2.2.2.1 Aspect interne à la fonction :

L'opportunité des actions engagées par le trésorier est tributaire de la qualité des informations dont il dispose. La priorité doit donc être donnée à l'élaboration d'un système efficace d'information et de prévision des flux. Le trésorier peut faire recours à plusieurs sources d'information :

- Le système d'information existant en provenance des différents départements (comptabilité, risque, crédit, opérations ...) lui fournit des informations qu'il convient généralement de retraiter ;
- Le système d'information spécifique qu'il doit mettre en place afin d'être averti le plus rapidement possible d'une opération qui aura une incidence sur la trésorerie.

Le trésorier doit travailler en parfaite collaboration avec les autres directions de l'institution, il doit entretenir des rapports privilégiés avec les différents services de la banque qui détiennent des informations sur les flux futurs de la trésorerie. Il est important que le trésorier se préoccupe de construire un circuit d'information fiable. Les interlocuteurs du trésorier varient en fonction de la nature des décisions dans la banque. Il est donc important voire nécessaire de sensibiliser tous les collaborateurs du trésorier de la nécessité de faire parvenir en priorité toutes pièces ou informations capables de modifier la trésorerie.

2.2.2.2 Aspect externe à la fonction :

L'information externe concerne les relations du trésorier avec les institutions financières, la Banque Centrale, l'Etat, les organismes sociaux et la clientèle.

Les difficultés de gestion de la trésorerie résident du fait que les éléments de la tarification bancaire sont nombreux et que les taux varient en fonction du marché monétaire.

En ce qui concerne la Banque Centrale, le trésorier doit suivre l'évolution permanente de son intervention sur le marché monétaire, et avoir un œil vigilant sur la réserve obligatoire auprès de celle-ci.

2.2.3 L'utilisation des moyens techniques :

Le gestionnaire de la trésorerie doit avoir un minimum d'équipements pour pouvoir optimiser sa trésorerie. On doit mettre à sa disposition tous les moyens nécessaires pour une meilleure réussite de sa mission. L'essentiel de son équipement doit impérativement composé d'un logiciel de gestion de la trésorerie et des outils informatiques performants.

La gestion automatisée de la trésorerie facilite sa liaison avec tous les collaborateurs, elle permet à tout moment d'avoir la connaissance des mouvements de fonds, d'obtenir les soldes au jour le jour, de disposer d'un outil de traitement en temps réel adapté au degré d'urgence des décisions à prendre. Elle évite également le risque d'erreur inhérente à toute intervention par téléphone. Le recours à l'outil informatique est particulièrement adapté à la gestion de trésorerie, puisque celle-ci est tout d'abord une question de traitement de l'information¹.

Section 3 : Les outils de gestion de la trésorerie bancaire

Pour toutes les opérations qui figurent au bilan et par lesquelles les banques s'engagent auprès des clients, elles doivent établir une projection dans le temps de leur flux, qu'il s'agisse des encaissements ou des décaissements, selon différentes hypothèses pour mesurer leurs besoins futurs de liquidité. Ainsi les banques s'efforcent de détenir une valeur suffisante d'actifs liquides en essayant d'être au plus près des besoins car la détention d'actifs liquides est moins rémunératrice que celle d'actifs dont l'échéance est plus lointaine. Pour combler un manque de liquidité elles peuvent se tourner vers le marché monétaire.

En ce qui concerne les outils de gestion de la trésorerie, nous distinguons le marché monétaire, le marché des changes et la gestion actifs-passif².

¹ANTA Lo, Op cit, PP 28-30.

²BAHATI Lukwebo Modeste, Les banques africaines face aux défis de la mondialisation économique, édition Harmattan, Paris, 2012, P 121.

3.1 Le marché monétaire :

Le marché interbancaire fait partie intégrante du marché monétaire, il existe deux compartiments du marché monétaire ou le marché de la liquidité.

3.1.1 Les opérations interbancaires :

Les comptes de la « classe 1 » englobent les opérations interbancaires, celles que la banque réalise avec d'autres institutions financières, dans le cadre de sa gestion de la trésorerie, il s'agit des dépôts d'une banque dans d'autres établissements et ceux que ces derniers détiennent chez elle pour les besoins de la compensation interbancaire.

3.1.2 Les opérations sur titres :

Les comptes de la « classe 3 » retracent les interventions de la banque sur le marché des capitaux pour son propre compte. L'actif fait donc état de son portefeuille de titres classés selon leur durée de conservation, dans l'ordre croissant de cette durée : les titres de transaction, de placement et d'investissement. Au passif on retrouve ceux que la banque émet pour se financer, et qui sont à revenu fixe ou variable : les titres de créances négociables et hypothécaires¹.

3.2 Le marché de change :

Hormis le marché monétaire sur lequel les banques peuvent emprunter, il y a aussi le marché des changes qui comporte un marché au comptant, un marché de dépôt et un marché à terme.

3.2.1 Le marché des changes au comptant :

Ce marché est encore appelé le « marché spot », il concerne les transactions effectuées immédiatement telles les opérations de change manuelles effectuées par les touristes, mais aussi et surtout les écritures passées entre institutions financières (échange de sommes importantes dans les devises différentes). Les livraisons de devises s'effectuent dans les deux jours ouvrables suivant la transaction.

¹ ANTA Lo, Op cit, P 15

3.2.2 Le marché du dépôt :

C'est le marché sur lequel se traitent les opérations de trésorerie en devises entre banques sous forme d'emprunts et de prêts. Ce marché appelé aussi marché interbancaire des devises est organisé selon des règles très précises quant aux taux, aux durées et calculs d'intérêt.

3.2.3 Le marché des changes à terme :

C'est le marché où les devises s'échangent pour un montant et à un cours déterminé immédiatement mais pour une livraison à une date future et prédéterminée, ce marché peut être utile pour un explorateur qui doit recevoir des devises à une échéance donnée et qui souhaite dès maintenant figer le cours de change de son exportation afin de garantir le produit de ses ventes en devise national. On retrouve sur ce marché également des contrats d'échange de devises (swaps). Ceux-ci constituent un engagement d'acheter ou de vendre au comptant un montant de devises et de revendre ou racheter à terme ce même montant de devises.

3.3 Les outils de gestion actifs-passifs :

La gestion actifs-passifs constitue un élément important de la gestion de trésorerie, elle vise trois objectifs à savoir :

- La maîtrise des échéances : gestion des impasses ;
- La maîtrise du risque de taux (impasse en taux, gestion de la marge d'intermédiation) ;
- L'évaluation de la banque (évolution de la structure bilancielle).

Les deux premiers points seront détaillés dans les lignes car ils indiquent comment le trésorier arrive à anticiper sur des besoins de liquidités et à prendre en conséquence des mesures curatives, de plus nous parlerons des scénarios envisageables pour éviter un risque de liquidité.

3.3.1 La gestion des impasses de liquidité :

Un risque de liquidité apparaît dans une banque lorsque la sortie de fonds excède l'entrée pour une période définie. L'impasse de liquidité mesure les décalages prévisibles aux différentes dates futures entre les emplois et les ressources.

Les projections d'impasses représentent les besoins de liquidités et de refinancement prévisionnels et constituent un outil de base. Les impasses peuvent être calculées en flux ou en stock.

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

Les impasses de stocks sont les différences entre les encours de l'actif et du passif à une date donnée. Elles déterminent le besoin total de liquidité cumulé à une date donnée. Les impasses en flux représentent les variations des impasses en stocks d'une période à l'autre. Les impasses en stocks sont nécessairement identiques en valeur absolue aux impasses en flux cumulés depuis l'origine.

3.3.2 Les impasses de taux :

Une banque est en position courte lorsqu'elle détient, pour une échéance donnée moins d'actifs que de passifs sensibles aux variations de taux. Cette position est :

- Défavorable en cas de baisse des taux d'intérêt ;
- Favorable en cas de hausse des taux d'intérêt.

Le profil d'échéances est un tableau qui classe les actifs et les passifs selon la date à laquelle les conditions de rémunérations sont modifiées et non pas selon leur maturité comme dans le cas des impasses de liquidité.

Tableau N° 1 : Les impasses de taux

Date de détermination des taux d'intérêt	Passifs	Actifs	Ecart cumulatif de taux d'intérêt
1 semaine ou moins	5100	4600	-500
8 jours à 1 mois	4500	4200	-800
1 à 3 mois	2100	2000	-900
3 à 6 mois	1700	1900	-700
6 à 12 mois	300	1400	400
1 an à 3 ans	200	700	900
Plus de 3 ans	1100	200	0

Source : DE COUSSERGUES Sylvie, Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, P 191.

La détermination de l'impasse de taux pour une classe d'échéance donnée se calcule par la différence entre les passifs et actifs qui mettent en évidence les défauts de concordance des échéances.

3.3.3 Les scénarios des crises de liquidité :

Afin d'apprécier dans quelle mesure une banque dispose d'un degré suffisant de liquidité, le trésorier doit connaître le fonctionnement des flux de trésorerie dans diverses situations possibles ou scénarios. Nous distinguons trois scénarios possibles.

3.3.3.1 Le scénario de la continuité d'exploitation :

Il constitue une référence pour les cash-flows liés au cours de l'activité normale il s'applique habituellement à la gestion de l'utilisation des dépôts par la banque.

3.3.3.2 Le scénario de situation de crise :

C'est lorsqu'une part significative des dettes de la banque ne peut faire l'objet d'une reconduction ni d'un déplacement. Ce qui implique une concentration du bilan de la banque. Ce scénario fait référence à un certain nombre de réglementation en matière de liquidité.

3.3.3.3 Le scénario de crise générale sur les marchés :

C'est lorsque la liquidité du système bancaire tout entier ou une partie significative s'en trouve affecté. La gestion de la liquidité est alors centrée sur la qualité du crédit, et l'accès au financement. On peut faire l'hypothèse implicite que la banque centrale assurera aux banques, l'accès au refinancement¹.

Tableau N° 2 : Echelle d'échéance sous les différents scénarios envisageables

Flux de trésorerie entrants	Situation d'activité normale	Crise spécifique à la banque	Crise générale du marché
Actifs arrivent à échéance	–	–	–
Produits financiers réalisables	–	–	–
Vente d'actifs	–	–	–
Diminution	–	–	–
Autres	–	–	–
Total des flux entrants	–	–	–
Dettes arrivant à échéance	–	–	–
Intérêts payables	–	–	–
Débours sur les engagements de prêts	–	–	–
Retraits sur les dépôts antérieurs	–	–	–
Dépenses d'exploitation	–	–	–
Autres	–	–	–
Total des flux sortants	–	–	–
Excédents (déficit) de liquidité	–	–	–

¹ SALIFOU Boureima Diamballa, Op cit, PP 27-30

Source : VAN GREUNING Henni, BRATANOVIC Brajovic Sonja, analyse et gestion du risque bancaire, 1^{ère} édition ESKA, Paris, 2004, P 184.

Section 4 : La gestion des risques liés à la gestion de la trésorerie

L'activité bancaire consiste à mobiliser des ressources des agents à capacité de financement et les prêter aux agents déficitaires. Les caractéristiques de durée, de taux, ou de change de ces ressources diffèrent souvent de celles des emplois qui sont faits, ce qui expose la banque à des risques dits financiers.

4.1 Définition des risques :

Le risque est un événement éventuel dont la survenue réelle est susceptible de provoquer un dommage non négligeable à l'organisation¹.

Cette définition montre que le risque est un fait qui peut nuire à la stabilité du système de l'organisation, avec pour conséquences la réduction des chances d'atteindre les objectifs fixés.

Le risque est défini comme étant une grandeur à deux dimensions ; la première est une probabilité qui donne une mesure de l'incertitude que l'on a sur la deuxième des conséquences, en termes de quantités de dommages, consécutifs à l'occurrence d'un événement redouté².

Le risque est une incertitude, menace ou opportunité résultant d'une action ou d'une inaction que l'entreprise doit anticiper, comprendre et gérer pour protéger ses actifs, atteindre ses objectifs dans le cadre de sa stratégie et créer de la valeur³. Cette dernière définition met en évidence la notion d'opportunité comme étant un risque.

En effet, l'opportunité est considérée comme une situation pouvant être profitable à une organisation, donc favorable à son activité. Cependant, cette définition ne précise pas qu'il y a des précautions à prendre pour cette catégorie de risque⁴.

¹ BERNARD & al, Contrôle interne, 1^{ère} édition, Maxima, Paris, 2006, P 68.

² DESROCHES Alain & al, La gestion des risques : principes et pratiques, édition Hermès, Paris, P 44.

³ BAPST & al, Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur, Revue française de l'audit interne, 2002, P 01.

⁴ SALIFOU Boureima Diamballa, Op cit, P 18.

Ainsi, prendre un risque est une stratégie habituelle dans une organisation compétitive qu'il faut prendre à bon escient et dont identifier les facteurs rentrant dans la catégorie des risques considérés comme une opportunité¹.

En résumé, nous pouvons définir le risque comme un ensemble de faits susceptibles de remettre en cause la mise en œuvre ou l'existence d'une activité. Ces causes peuvent être de source interne à l'organisation. Il convient aussi de présenter la gestion des risques comme un ensemble de moyens permettant de gérer de manière ciblée les dangers auxquels la banque est exposée.

4.2 Types de risques liés à la trésorerie :

Il convient de présenter la gestion des risques comme un ensemble de moyens permettant de gérer de manière ciblée des dangers auxquels une banque est exposée. Plusieurs types de risques sont gérés par la banque parmi lesquels on peut citer le risque de liquidité, d'intérêt, de change, opérationnel et de contrepartie.

4.2.1 Le risque de liquidité :

La banque a besoin de liquidité en vue de faire face au renversement des dépôts et autres dettes, et à couvrir les hausses de financement du portefeuille de prêt et du portefeuille d'investissement. Le risque de liquidité est celui pour une banque 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. Le risque de liquidité est complexe à estimer. Il est plus généralement identifié de façon négative (par un défaut de liquidité) et peut difficilement se résumer à un indicateur quantitatif aux contours de calculs bien définis, comme le ratio de solvabilité pour le risque de crédit.

Il peut provoquer des dysfonctionnements assez importants dans l'exploitation conduisant à la cessation de paiement. De même l'incapacité de la banque à honorer certains de ses engagements, ou à procéder à temps à certaines couvertures ou à des remboursements provoquant ainsi des pénalités excessives. Le risque de liquidité peut se manifester sous deux formes :

¹RENARD Jaques, Théorie et pratique de l'audit interne, 6^{ème} édition, organisation, Paris, 2006, P 138.

- L'impossibilité pour la banque de pouvoir satisfaire les demandes de retrait imprévues de la clientèle, on parle alors de risque de liquidité ;
- le non investissement ou le manque d'opportunité d'investissement de la liquidité oisive de la banque, on parlera ici du risque de surliquidité.

Pas de modèle unique pour mesurer ce risque au sein des banques, elles utilisent une batterie d'indicateurs pertinents pour les activités et les combinent. Ces indicateurs, en soutenant l'analyse du risque de liquidité, contribuent au pilotage de la trésorerie et à la constitution de matelas de sécurité adéquat. La plupart des banques calculent leurs prévisions de flux entrants et sortants par maturité pour mesurer les besoins de liquidité.

4.2.2 Le risque de taux d'intérêt :

Le risque de taux d'intérêt global est le risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et hors bilan à l'exception des opérations soumises aux risques de marché. Le risque de taux fait partie des risques majeurs et naturels auxquels sont confrontées les banques. On distingue :

- la gestion du risque de taux du portefeuille de négociation (regroupant les opérations généralement valorisées au cours du marché).
- La gestion du risque du portefeuille bancaire qui traditionnellement suivie par la fonction de gestion actif-passif qui consiste à réduire une exposition défavorable de risque de taux d'intérêt et de décider s'il faut ou non et dans quelle proportion couvrir les impasses de taux. On procède à un décalage de volume et d'échéance entre les ressources à taux fixe et les emplois à taux fixe ainsi que le décalage des dates de révision des taux appliqués pour les éléments du bilan à taux variable.

Le risque se matérialise quand une banque refinançant un prêt à long terme à taux fixe par emprunt à taux variable fait face à une hausse brutale des taux d'intérêt. Le risque est d'autant plus élevé que le terme des actifs à taux fixe est éloigné et que la proportion d'actifs à taux fixe est importante dans le bilan de l'établissement.

Les instruments à terme pour la couverture du risque de taux d'intérêt les plus fréquemment utilisés sont :

- ✓ **Le contrat Future** : c'est l'obligation de vendre ou d'acheter une obligation à une date ultérieure, à un prix fixé aujourd'hui, il peut être utilisé pour prendre une position ou une couverture ;
- ✓ **L'option de taux d'intérêt** : c'est un instrument conditionnel qui permet contre paiement d'une prime, d'acheter le droit de mettre en place un financement ou un placement, à un taux déterminé, à ou avant la date déterminée. La banque peut avoir recours à des CAP, ou à des FLOOR. Ces options assurent un taux plafond (CAP) à une position de taux en cas de hausse de taux ou un taux planché (FLOOR) en cas de baisse de taux.
- ✓ **Les SWAP de taux** : qui consiste à modifier la configuration d'une dette ou d'un placement en passant d'un taux fixe à un taux variable ou inversement.

4.2.3 Le risque de change :

On peut croire qu'il y a un risque de change quand une structure est confrontée à une monnaie qui n'est pas la sienne. Il y'a un risque de change quand il y a une incertitude sur le cours final. Il y'a deux éléments dans ce risque de change : la durée et la volatilité (la fluctuation). Une devise (une monnaie échangeable) dont la valeur fructifie fortement au fil du temps présentera un risque de change plus élevé qu'une devise stable. Ces éléments de risque (durée et volatilité) seront communs à tous les risques et permettront de mieux comprendre les outils de gestion des risques.

C'est le décalage qui produit le risque, par lequel la banque est susceptible de subir des pertes. Le risque de change se mesure devise par devise ainsi pour une devise donnée, on dira que la banque est en position courte si ses engagements sont supérieurs à ses avoirs.

Cette position courte est favorable pour la banque en cas de baisse de cours de change et défavorable en cas de hausse, aussi la banque sera en position longue si ses avoirs en devises sont supérieurs à ses engagements en devises et profitera d'une hausse de cours et subira une perte en cas de baisse.

La protection contre ce risque consiste à endiguer les effets des variations de parités de devises, elle peut se faire par l'utilisation des instruments de change au comptant ou à terme symétriquement au risque à couvrir. Ainsi des mécanismes de fixation existent pour se

prémunir de ce risque comme la technique des options (anticipation des cours de devises concernées, achat-vente au comptant ou à terme...), le swap de change ou de devises.

4.2.4 Le risque de contrepartie :

Le trésorier est motivé par trois critères classiques qui sont la rentabilité, la sécurité et la liquidité, il doit donc impérativement tenir compte du risque de contrepartie qui devient aussi très important.

Ce risque intervient lorsque la banque n'est pas en mesure de fournir l'équivalent d'une opération à bonne date portant sur les devises, les titres ou les prises de pension, il désigne l'impossibilité de remplir l'obligation contractuelle qu'il s'agisse d'un engagement de rembourser ou de prêter. La prévision et la rigueur dans le suivi des mouvements de liquidité dans la gestion de trésorerie en date de valeur permettent d'éviter ce risque.

Le choix des banques est largement commandé par la menace du risque de contrepartie qui est présent dans la plupart des transactions financières. La prudence impose de travailler exclusivement avec les banques autorisées par le comité compétent et dans le respect des limites imparties ainsi le trésorier doit comparer, négocier la nature des prestations et les tarifs correspondants, il doit veiller à contractualiser les conditions sous formes de confirmations écrites.

4.2.5 Le risque opérationnel :

Les risques opérationnels se définissent comme les risques de pertes directes et indirectes résultant de l'inadaptation ou de la défaillance des procédures, des personnes, des systèmes ou découlant d'événements extérieurs.

Le suivi des risques est inefficace, notamment sur le marché où la situation évolue très vite, des positions significatives peuvent rester ignorées et entraîner des pertes très importantes. Si la documentation sur les transactions, sur leurs clauses contractuelles, sur les garanties associées, n'est pas bien enregistrée ou connue, les mesures de risque seront erronées. L'appréhension du risque opérationnel est difficile, car l'exposition à ce type de risques n'est pas directement lisible dans les comptes¹.

¹ANTA Lo, Op cit, PP 25-27

4.2.6 Le risque de transformation :

Du fait de son rôle d'intermédiaire entre emprunteurs et prêteurs de capitaux, la banque est continuellement en situation de transformation, il n'y a jamais d'équilibre entre les durées des emplois et les durées des ressources.

Le risque de transformation à lieu lorsque la banque finance ses emplois à long terme (prêt par exemple) par ses ressources à court terme. Il poursuit en disant qu'il serait de courir par exemple les emplois à 20 ans par des ressources à court terme, dont il faudra assurer la rotation plusieurs fois pendant la durée de vie du prêt :

- Il y a risque de baisse de la collecte suivant les 2, 5, 10 ans, faisant que l'actif devient plus grand que le passif ;
- Il y a risque d'augmentation du taux de la collecte à chaque rotation, alors que le taux du prêt est fixé, sauf si les deux sont variables¹.

4.2.7 Le risque de solvabilité :

Désigne l'insuffisance des fonds propres afin d'absorber les pertes éventuelles par la banque, en effet, ce risque ne découle pas uniquement d'un manque de fonds propres mais aussi des divers risques encourus par la banque tel que, le risque de crédit, du marché, du taux et de change. L'exposition des banques à ce type de risque peut mettre en danger son activité, d'où l'objectif recherché par les institutions financières c'est d'essayer d'ajuster les fonds propres aux risques afin de faire face à ce genre de risque d'insolvabilité.

4.2.8 Le risque pays :

Le risque pays s'applique aux différentes formes d'endettement qu'ils s'agissent de créances non négociables (bancaires ou non bancaires), ou de titres de portefeuille d'investissement ou de négoce et provient de l'incapacité ou de refus d'un pays à fournir des devises nécessaires pour satisfaire les engagements financiers de l'Etat ou des agents économiques privés opérant dans ce pays.

¹W.HODONOU Dorice Sandrine, Op cit, PP 21-22

Ce risque constitue un autre aspect du risque bancaire, il est appelé aussi le risque souverain puisqu'il se manifeste suite au non remboursement de la créance étrangère, qui est due à la condition économique, politique, sociales et financière de pays débiteur. Il trouve son origine dans deux principaux phénomènes, une incapacité de paiement et le refus de remboursement des dettes, qui sont liées aux opérations internationales.

On d'autre terme ce risque représente tous les éléments d'incertitudes qui se matérialisent par une volatilité spécifique de l'investissement international par rapport à un investissement domestique¹.

Conclusion du Chapitre 1 :

Ce chapitre nous a ainsi permis de faire la différence entre la trésorerie d'entreprise et de la trésorerie d'une banque. Il existe plusieurs définitions et explication concernant la trésorerie d'une banque, cependant elles restent insuffisantes pour expliquer comment les institutions bancaires chargées de gérer les avoirs de ses clients arrivent à maîtriser leur propre liquidité.

Retenons qu'une amélioration voire une optimisation de la trésorerie peut se faire à travers le management des principales opérations de trésorerie, ainsi que dans la maîtrise des risques liés à l'activité bancaire.

¹CHABANE Khedoudja, Op cit, PP 21-22

Chapitre 2 :

L'organisation du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie

INTRODUCTION :

Le marché monétaire a été à l'origine de la création des banques désireuses de compenser entre elles leurs excédents et leurs déficits quotidiens de trésorerie. Le marché monétaire est donc en quelque sorte l'antichambre de la Banque Centrale : les institutions financières y échangent des liquidités avant de s'adresser pour complément ou pour ajustement à la Banque Centrale (BC).

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons à l'organisation et au bon fonctionnement du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie, puis nous décrirons successivement les différents compartiments de ce marché.

Enfin, nous présenterons une brève analyse théorique démontrant le processus et les indicateurs clés afin d'assurer une bonne gestion de trésorerie.

Section 1 : Le marché monétaire dans le marché des capitaux

1.1 Définition des marchés de capitaux :

Les marchés de capitaux mettent en relation les agents économiques détenant un excédent de capitaux et ceux qui ont des besoins de financement. Grâce à cette jonction, les marchés de capitaux permettent notamment le financement de l'économie.

C'est sur le marché des capitaux que se rencontrent les offres et demandes de capitaux à court, moyen et à long terme. L'équilibre de ce marché global de l'argent est assuré par les banques centrales.

Le marché des capitaux a différentes fonctions parmi les plus importantes, on peut citer : le financement permanent de l'économie mondiale, le maintien la liquidité de l'épargne, le *pricing* des actifs, le financement des entreprises ou encore la négociation raisonnée du risque.

Traditionnellement, le marché des capitaux est divisé en deux segments, le marché monétaire qui représente le marché à court terme et le marché financier quant à lui, représente le marché à long terme¹.

1.1.1 Le marché financier :

1.1.1.1 Définition du marché financier :

Le marché financier est un lieu de rencontre de l'offre et de la demande des capitaux à long terme.

Par opposition au marché monétaire, dans lequel les agents économiques négocient entre eux leurs besoins et leurs excédents de capitaux à court terme, le marché financier est le lieu de négociation des échanges de capitaux à long et moyen terme matérialisés par des instruments appelés valeurs mobilières.

Pour comprendre le marché correctement, il est nécessaire de le diviser en marché primaire et en marché secondaire¹.

¹ Depuis : <https://epargne.ooreka.fr/astuce/voir/577697/marche-de-capitaux> , page consulté le 11 mars 2020 à 21:32.

1.1.1.1.1 Marché primaire :

C'est le marché des titres qui sont proposés pour la première fois. Il est aussi appelé « marché du neuf ». C'est sur ce marché qu'on lie les introductions, les privatisations, ... Il concerne donc l'émission de tous les actifs financiers (action, obligation, ...). Le prix de vente d'un titre est appelé prix d'émission.²

1.1.1.1.2 Marché secondaire :

C'est le marché sur lequel s'échangent les titres déjà existants (qui ont déjà été émis sur le marché primaire). Il est aussi appelé « marché d'occasion ». Sur ce marché, les titres sont achetés et revendus pour obtenir des plus-values. Cette négociation par rapport à leur prix d'émission (issu du marché primaire) permet de leur attribuer un prix du marché.

Par ailleurs, les cours des nouvelles émissions dans le marché primaire se basent souvent sur les cours du marché secondaire³.

- **L'action :**

Une action représente un titre de propriété d'une entreprise elle donne le droit de prendre part aux décisions et de percevoir des dividendes. Le placement en action est un moyen pour les ménages de faire fructifier leur épargne.

Les actions sont un placement financier risqué car leur cours varie quotidiennement à la hausse, ou à la baisse. On ne sait donc pas à l'avance si leur valeur va s'apprécier ou se déprécier dans le futur, contrairement à d'autres produits financiers qui garantissent une progression continue et sans aléa des capitaux investis.⁴

¹ KACIMI ALLAOUI Souad, REDOUANE Amine, Les différents types de marchés financiers, Master économies et stratégie des institutions financières, Université Moulay Ismail, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Meknès, Maroc, 2016 , p 01.

² Depuis: <http://www.les-finances.com/bourse/marche-primaire-marche-secondaire-en-bourse-quelle-est-la-difference.html> , page consulté le 20 mars 2021 à 16 :30.

³ Idem.

⁴ Depuis : <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/produits-financiers>, page consultée le 24 mars 2021 à 16 :53.

- **L'obligation :**

Une obligation est un titre financier représentatif d'un emprunt émis par un État, une collectivité locale ou encore une entreprise.

La première apparition des obligations remonte à la Renaissance, elles étaient à l'époque destinées à financer les campagnes militaires et les activités commerciales aujourd'hui, elles représentent une source de financement non négligeable pour les entreprises et le secteur public.

Autre caractéristique, elles constituent des produits financiers peu risqués dans la mesure où elles offrent à leurs détenteurs un revenu stable contrairement à d'autres types de produits plus exposés à la volatilité des marchés¹.

Les titres de placements financiers (actions et obligations) sont devenus des composantes importantes du court terme grâce à la bourse et surtout à l'introduction du système de cotation en continu assistée par ordinateur qui a fait accroître leur niveau de liquidité².

1.1.1.2 Le rôle du marché financier :

En canalisant l'épargne des investisseurs sur les différentes valeurs mobilières, le marché financier joue un rôle important sur le plan économique en permettant à l'État (trésor), aux entreprises publiques semi-publiques ainsi qu'aux sociétés privées, de trouver les ressources longues nécessaires au financement de leurs programmes de développement.

- **Le marché primaire :** joue un rôle de conciliation des besoins des prêteurs et des emprunteurs, ainsi que la procuration des fonds nouveaux aux agents à besoins de financement par l'émission de titres.
- **Le marché secondaire :** permet ce qui suit :

- ✓ Assurer la liquidité des titres ;

¹ Idem.

² ANTA Lo, Op cit, p 43.

Chapitre 2 L'organisation du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie

- ✓ Encaisser la rémunération attachée à un placement ;
- ✓ Réaliser de la croissance externe en acquérant des actions suffisantes pour prendre participation dans le capital d'autres entreprises¹.

1.1.1.3 Les compartiments du marché financier :

1.1.1.3.1 Marché des valeurs mobilières :

Une valeur mobilière est un actif financier émis par une société par actions ou par l'Etat qui peut revêtir deux principales formes, à savoir : l'action et l'obligation.

Elle est dite mobilière car elle peut faire l'objet de négociation entre les différents investisseurs facilitant ainsi la mobilité de l'épargne.

Les valeurs mobilières sont émises sur le compartiment primaire du marché financier constitué essentiellement des établissements bancaires en charge du placement de ces titres au niveau des investisseurs.

Les valeurs mobilières sont ensuite inscrites à la négociation en Bourse ou échangées de gré à gré si les conditions de leur admission en Bourse ne sont pas réunies².

1.1.1.3.2 Marché des valeurs de trésors :

Les valeurs du trésor sont tous les titres de créances émis par un Etat afin d'assurer le financement de ses déficits et de sa dette du plus court au plus long terme³.

Un bon du trésor est un titre émis et garanti par l'État ce qui se traduit par une sécurité totale du placement. En plus, les bons du trésor ont des taux d'intérêts et de rendements intéressants, et ils sont parfaitement fongibles, c'est-à-dire échangeables sur le marché⁴.

¹ KACIMI ALLAOUI Souad, REDOUANE Amine, Op cit, p 2.

² Bourse d'Algérie, Les valeurs mobilières, Dépliant , Alger, 2011., p 01.

³ Depuis : <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/valeurs-du-tresor>, page consultée le 16 mars 2021 à 18 :03.

⁴ Depuis : <https://caar.dz/specialiste-en-valeur-du-tresor/>, page consultée le 30 mars 2021 à 18 :15.

Chapitre 2 L'organisation du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie

Le Trésor intervient sur le marché monétaire en émettant des différents types de bons du Trésor tel que les Bons de Trésor à Court terme (BTC), Bons de Trésor Assimilable (BTA) et Obligation Assimilable au Trésor (OAT).¹

1.1.1.3.3 Marché des changes :

Le marché des changes est le marché sur lequel se retrouvent tous les participants désireux de vendre ou d'acheter une devise contre une autre.

Comme tout marché il a aussi pour fonction de déterminer les prix d'échanges, c'est-à-dire le taux de change entre chaque couple de devises².

1.1.2 Le marché monétaire :

1.1.2.1 Définition du marché monétaire :

Le marché monétaire se définit au sens strict comme le lieu où s'échange de la liquidité bancaire par un mouvement de compte ouvert auprès de l'institut d'émission et au sens large comme un marché des capitaux à court terme où se prêtent et s'empruntent des fonds à court terme, matérialisés ou non par des titres de créances.

Par ailleurs, le marché monétaire constitue le lieu privilégié de conduite de la politique monétaire par la Banque Centrale, en intervenant par des opérations particulières.

1.1.2.2 Caractéristiques du marché monétaire :

Les traits distinctifs caractéristiques du marché monétaire sont comme suit :

- **Un marché national :** dit « domestique » les titres négociés sur ce marché sont libellés en monnaie nationale, le marché est régulé par la Banque Centrale.
- **Un marché délocalisé :** les transactions sur le marché monétaire ne s'effectuent pas en un lieu précis, les acteurs de ce marché réalisent les opérations via un système de télé transaction en temps réel (Reuters) ou via le téléphone.

¹ Documentation de la BNA.

² Depuis : <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/fonctionnement-dumarche/marche-des-changes-forex/>, page consultée le 30 mars 2021 à 17 :16.

- **Un marché des transactions à court et moyen terme** : sur ce marché, l'ensemble des opérations de prêts/emprunts sont réalisées pour une durée allant de 24 heures à 5 ans, ce continuum d'échéance atteint donc le seuil du marché obligataire.
- **Le marché monétaire est un marché de liquidité** : la liquidité doit être indispensable pendant une période d'un an minimum pour que la probabilité d'obtenir des rendements plus élevés qu'ailleurs puisse se concrétiser¹.

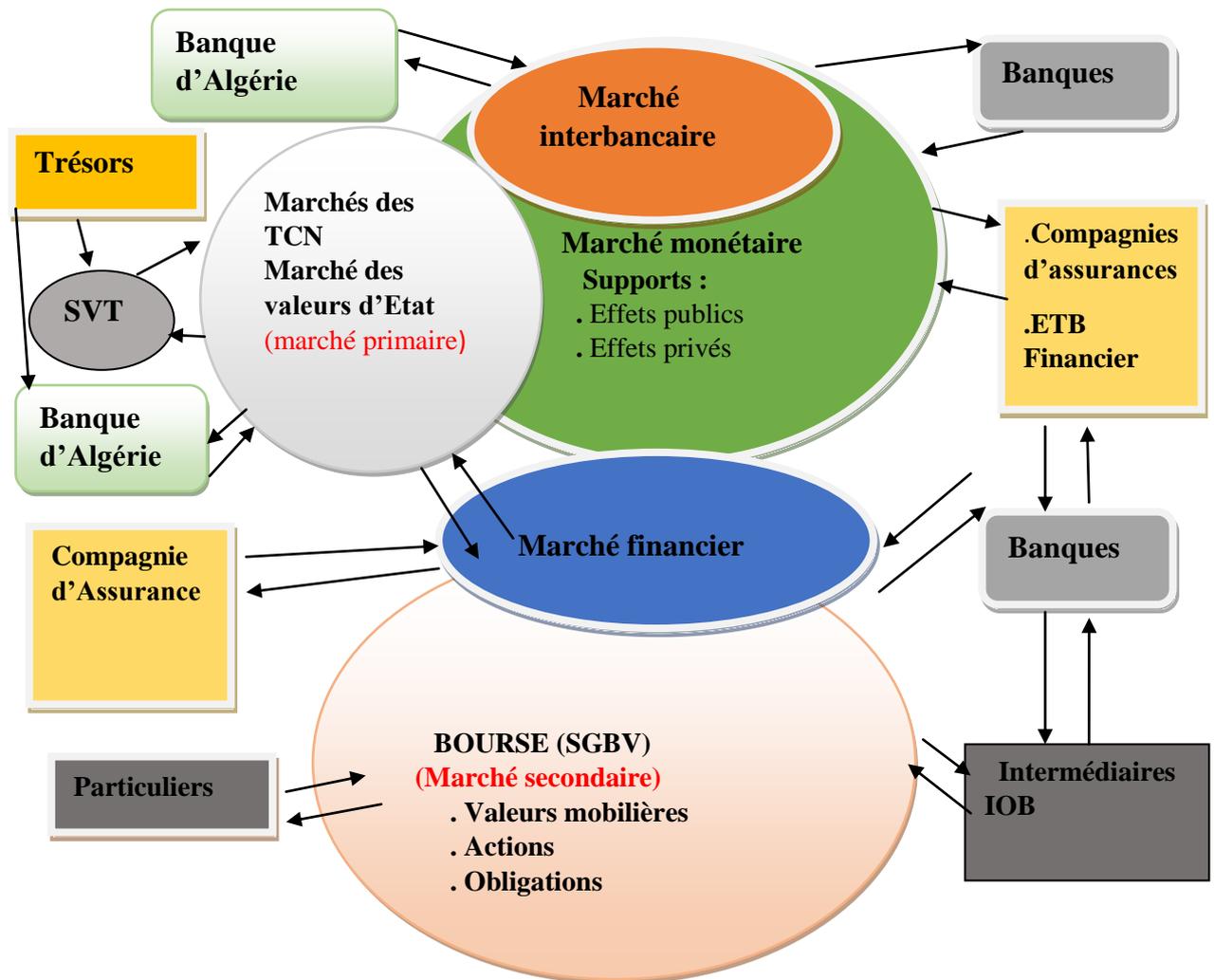
Ainsi, le marché monétaire est un refuge temporaire pour encaisses oisives³⁶ : lorsqu'on dispose de fonds que l'on n'est pas obligé de les dépenser, il est possible de les placer sur les marchés monétaires plutôt que sur le compte de dépôt d'une banque de détail. Le rendement sera plus élevé, mais ne peut se réaliser qu'avec des investissements de taille relativement importante.

1.2 Le marché monétaire dans le marché des capitaux :

Le marché monétaire se définit comme un marché des capitaux à court et moyen terme, il comprend le marché interbancaire et le marché des Titres de créances négociables.

¹ GUISSOU C, Marché monétaire des établissements de crédit, 2^{ème} édition, ECONOMICA. Paris, 1990, p 176.

Figure N° 01 : Représentation schématique du marché monétaire dans le marché des capitaux



Source : Documentation de la Banque Nationale d'Algérie (BNA)

Le schéma présenté ci-dessous, représente le marché des capitaux et ses deux compartiments, le marché financier qu'est un marché des capitaux à long terme. Il comprend un marché primaire, celui des émissions et un marché secondaire celui de la revente (négociation) appelé plus communément la Bourse.

Le rôle principal du marché financier est le développement de l'économie (entreprises, Etat et les collectivités), d'assurer la liquidité et la mobilité de l'épargne investie en valeurs mobilières.

Cependant le marché monétaire avait une activité peu développée, il permettait aux banques de faire l'appoint de leurs besoins en liquidités auprès de la BA, qui répartissaient les

Chapitre 2 L'organisation du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie

montants des offreurs et des demandeurs de liquidité. De plus, l'accès au marché monétaire été limité par le nombre d'intervenants et d'instruments. Le marché monétaire comprend deux compartiments : le marché interbancaire et le nouveau marché monétaire. Sur le marché interbancaire n'interviennent que certaines institutions financières (les services financiers, le Trésor public...etc.) qui négocient entre elles des capitaux à court et moyen terme pour équilibrer leur trésorerie. Les taux des opérations traitées sur le marché interbancaire servent de référence à de nombreux instruments financiers. Le nouveau marché monétaire est, quant à lui, ouvert à tous les intervenants. C'est sur ce compartiment que sont traités les titres de créances négociables (TCN).

1.3 La politique monétaire :

1.3.1 Définition de la politique monétaire :

« La politique monétaire consiste à fournir les liquidités nécessaires au bon fonctionnement et à la croissance de l'économie, tout en veillant à la stabilité de la monnaie ».

La quantité de monnaie mise en circulation dans une économie donnée ne doit pas être trop faible, au point où les agents économiques seront obligés de limiter leurs activités économiques (en termes de consommation, production et investissement...). Ainsi, on peut dire que la politique monétaire vise à adapter la masse monétaire et le coût du crédit à un ensemble d'objectifs économiques ¹.

1.3.2 Types de la politique monétaire :

Avant de choisir une politique appropriée, il faut d'abord analyser les situations dans lesquelles se trouve l'économie, il existe deux types de politique :

1.3.2.1 Politique expansionniste :

Nous utilisons ce genre de politique dans le cas où l'économie du pays est en stagnation, et le chômage s'étend sur tous les secteurs .la Banque centrale, pour y remédier, va encourager les

¹ CAPUL Jean Yves et GARNIER Olivier, « le dictionnaire d'économie et de sciences sociales », HATIER, Paris, 1999, p 307.

Chapitre 2 L'organisation du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie

banques à participer plus largement au financement de l'investissement ainsi, faire croître la production.

Les mesures à prendre dans cette situation sont :

- Offrir un volume de refinancement plus élevé aux établissements de crédit ;
- Réduire les taux des réserves obligatoires ;
- Faire baisser les taux directeurs.

Ce type de politique favorise la demande globale ; stimule la production et la croissance et donc l'accroissement de la masse monétaire, ainsi une politique monétaire trop expansionniste génère de l'inflation.

1.3.2.2 Politique restrictive :

Nous utilisons ce genre de politique dans le cas où il y a trop de monnaie en circulation cela alimenterait un surplus de demande, et donc des hausses de prix dues à une entrée excessive de capitaux étrangers et une augmentation forte des salaires.

Les mesures à prendre par la Banque Centrale :

- La limitation du volume de réescompte ;
- L'augmentation du taux des réserves obligatoires et des taux d'intérêt des opérations de la politique monétaire.

Une politique restrictive peut induire à des situations de déflation (chute du niveau général des prix), et de récession ou le chômage augmente et la production baisse¹.

1.3.3 La nécessité d'une politique monétaire :

La création de la monnaie par le système bancaire correspond essentiellement à la monétisation des crédits qui lui sont demandés, mais cette émission doit correspondre aux besoins d'encaisses monétaires des agents du secteur non bancaire.

La monnaie qui ne coûte rien à produire n'est cependant pas produite à partir de rien : elle est le résultat de la monétisation des devises et des crédits, ce sont donc les entrées et sorties nettes des devises du système bancaire, ainsi que la distribution nette des crédits bancaires qui constituent une limite à la fabrication d'une monnaie sans coût d'émission. Cependant,

¹ TEULON Frédéric, Les marchés de capitaux, éditions SEUIL, Paris, 1997, p 23.

Chapitre 2 L'organisation du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie

cette régulation automatique se révèle insuffisante car, l'économie d'un pays peut facilement tomber, dans l'inflation ou exceptionnellement dans la déflation¹.

Section 2 : Les compartiments du marché monétaire

2.1 Le marché interbancaire :

2.1.1 Définition du marché interbancaire :

C'est ici qu'intervient un élément capital, invisible, mais indispensable au bon fonctionnement du monde bancaire. La complémentarité des besoins d'une banque à l'autre a en effet donné naissance à un système de solidarité et de facilités mutuelles, c'est le marché interbancaire, appelé aussi marché monétaire dont il est un compartiment.

Concrètement, les banques se prêtent entre elles chaque jour (en fin de journée) des sommes considérables, ces prêts sont presque essentiellement des prêts d'une durée de 24 heures.

Ces échanges ne sont pas improvisés et font au contraire l'objet d'une surveillance rigoureuse de la part de la banque centrale.²

2.1.2 Les intervenants sur marché interbancaire :

On peut distinguer entre deux catégories d'intervenants :

2.1.2.1 Les établissements de crédits et les institutions :

Il s'agit des banques A.F.B (Association financière bancaire), des banques mutualistes ou coopératives de caisses d'épargne et de prévoyance, des caisses de crédits municipales et des sociétés financières dont les maisons de titres et institutions financières spécialisées, ainsi que des institutions (Banque Centrale, Trésor public, caisses de dépôts et consignations)³.

¹ SEKKOUN Achour, Le marché monétaire algérien, Mémoire de Magister en sciences économiques, Université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, 2008/2009, p 69.

² LEMASSON Alain, Banque finance économie pour tous, édition GERESO, France, 2017, p 27.

³ SEKKOUN Achour, Op cit, p 32.

2.1.2.2 Les intermédiaires :

Le marché monétaire fonctionne grâce à un réseau d'intermédiaires appartenant à deux catégories distinctes qui sont les courtiers et les maisons de réescompte auxquelles il faudra ajouter les opérateurs principaux du marché.

- **Les courtiers bancaires :**

Ce sont des acteurs importants du marché monétaire, ils ont pour fonction de mettre en rapport des offres et de demandes de liquidités qui se présentent sur le marché et qui proviennent des besoins et d'excédents de liquidités. Ils n'effectuent aucune opération pour leurs propres comptes, leurs possibilités d'interventions sont donc limitées par le fait qu'ils ne peuvent répondre aux demandes que dans la mesure où ils ont reçu des ordres ou inversement.

- **Les maisons de réescomptes :**

Elles sont spécialisées dans les opérations sur le marché monétaire qui concernaient : les souscriptions, achats, ventes, pensions d'effets publics ou privés.

Contrairement aux courtiers, les maisons de réescompte géraient des ressources pour leur propre compte et qui étaient constituées par le capital net, les réserves, par les dépôts à vue et par les emprunts sur le marché.

Aujourd'hui, ces maisons orientent leurs activités sur des opérations bancaires, on constate donc qu'il y a eu une transposition des fonctions de maisons de réescompte et des fonctions des banques.

- **Les opérations principales du marché (OPM) :**

C'est un réseau d'interlocuteur de la banque centrale choisi (en raison de l'importance et de la qualité de leurs activités sur le marché interbancaire). Les OPM doivent afficher habituellement les cotations et renseigner la Banque Centrale et le volume de leur activité.

Ce sont des intermédiaires exclusifs de la Banque Centrale pour ses interventions au titre des taux directeurs, seules leurs demandes sont acceptées, qu'elles soient pour propre compte ou pour celui d'autres établissements non OPM.

Chapitre 2 L'organisation du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie

Ils doivent satisfaire à des ratios de liquidité et aux « risque de taux » et avoir une grande expérience du marché. Ils sont chargés de transmissions des informations journalières sur le volume d'activités du marché, les taux, les périodes, les catégories de papier¹.

- **Les agents des marchés interbancaires (AMI) :**

Ils ont pour rôle de mettre en contact les prêteurs avec les emprunteurs, leur paiement se limitant à la commission que leur verse l'emprunteur.

Les AMI ne se portent pas contrepartie, à la différence des maisons de réescompte, les AMI facilitent la mise en relation des intervenants sans être autorisées à se porter elles même contrepartie des transactions².

2.1.3 Les supports et formes du marché interbancaire :

En raison de l'absence de règles contraignantes, les opérations sur le marché interbancaire se caractérisent par la diversité des supports et techniques utilisées.

2.1.3.1 Les supports :

Les opérations peuvent être réalisées en blanc c'est-à-dire que le prêteur reçoive en garantie aucune créance. L'absence de contrepartie s'observe surtout dans le cas où l'emprunteur est une grande banque disposant d'un crédit suffisant pour procéder à des opérations non gagées, et dans les cas où l'emprunteur est un établissement dont le portefeuille d'actifs ne comporte pas les catégories de papiers acceptées comme support de transaction. L'augmentation subséquente du risque entraîne un taux d'intérêt légèrement supérieur à celui qui prévaut pour les opérations contre effets.

Celles-ci sont les plus nombreuses, et concernent soit des titres de créances négociables auprès de l'ensemble des agents économiques, soit des supports spécifiques au marché interbancaire.

Les types d'effets spécifiques sont :

¹ AROUNE Ouardia et SAHMI Fatma, L'intervention de la banque centrale dans le marché interbancaire, Mémoire de Master en science économiques, Université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, 2015/2016 , pp 26-27.

² SEKKOUN Achour, Loc cit.

Chapitre 2 L'organisation du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie

- Les bons gérés en compte courant : bons du trésor surtout, et certaines catégories de bons émis par des organismes parapublics ;
- Les prêts contre les effets privés représentatifs des crédits accordés par les banques aux agents non financiers ;
- Pour des échéances plus longues existent des billets à ordre négociables et des billets hypothécaires.

2.1.3.2 Les formes :

Les transactions revêtent essentiellement deux formes si l'on excepte les opérations en blanc : Achats/Ventes fermes d'une part, Prises/Mises en pension d'autre part.

- **Achats/Ventes fermes** : ce sont des titres cédés de manière définitive, la banque prêteuse devienne le propriétaire de ses titres.
- **Prises/Mises en pension** : c'est la forme la plus utilisée car les titres ne sont pas cédés définitivement mais ils sont donnés à la banque prêteuse avec l'engagement de les rachetés à échéances par la banque propriétaire contre un montant plus élevé.

Les opérations en pension sont des opérations à court terme, il y a des opérations de pension de 24 heures ,7 jours et 3 mois.¹

2.1.4 Les échéances pratiquées :

« Les opérations sont réalisées pour des durées variables, elles peuvent aller de la journée jusqu'à plusieurs années, mais avant tout, c'est un marché à court terme ». La journée des échanges est réalisée dans les trois mois et de nombreuses opérations se déroulent quotidiennement.

Deux termes représentent une part importante dans la manière de réalisation des échanges sur le marché interbancaire.

¹FERRANDIER Robert et KOEN Vincent, Marchés de capitaux et techniques financières, 4^{ème} édition ECONOMICA, France, 1997, pp 105,107 et p 108.

2.1.4.1 Le jour le jour :

Ce sont des prêts et d'emprunts à 24 H, l'emprunteur au jour le jour sera crédité le jour même sur son compte à la Banque Centrale, il devra rembourser le capital de départ et les intérêts à $j + 1$.

2.1.4.2 Le Tom Next (Tomorrow Next) :

C'est également un échange sur 24 H, mais traité un jour à l'avance, une transaction traitée au tom next le jour « J » entrainera le crédit de l'emprunteur à $j + 1$ et le remboursement du capital s'effectuera le jour $j + 2$ ¹.

2.1.5 Le rôle du marché interbancaire :

Le rôle du marché interbancaire est de permettre dans toutes les journées, la compensation des dettes et des créances engendrées par les fuites en liquidités bancaires, en raison soit de la constitution des réserves obligatoires, soit des opérations de la clientèle. Toutefois, le marché interbancaire, permet la collecte des ressources aux banques à besoins de liquidité, comme il permet à d'autres dites à excédent de liquidité de placer leurs surplus.

Ce marché constitue également un terrain adéquat pour la pratique de la politique monétaire par la Banque Centrale².

*« Le marché interbancaire est le **POUMON** des banques, un aspect peu connu de la vie bancaire et dont il est pourtant facile de comprendre la raison d'être. Les banques n'ont jamais des paiements, ou au contraire l'emploie immédiat dans sommes que les clients déposent. »³*

¹ CAUDAMINE, G et MONIEN J, Banque et marché financier, édition Economica, France, 1998, p 243.

² SEKKOUN Achour, Op cit, pp 31-32.

³ LEMASSON Alain, Op cit, p 22.

2.2 Le marché des titres de créances négociables :

2.2.1 Définition :

L'idée d'élargir le marché monétaire, et de le rendre accessible à toutes les catégories d'agents économiques, aussi bien pour emprunter que pour prêter, est à l'origine de la création de ce marché c'est-à-dire, le marché des titres de créances négociable est créé dans le cadre des réformes du marché monétaire et constitue dans ce cadre le second compartiment du marché monétaire¹.

2.2.2 Les caractéristiques des (TCN) :

« Les titres de créances négociables (TCN) définis comme étant des titres émis au gré de l'émetteur, négociables sur un marché réglementé qui représente chacun un droit de créance pour une durée déterminée »².

- Les TCN doivent être stipulés au porteur et dématérialisés ;
- Les TCN correspondent à un dépôt à terme représenté par la remise de fonds par le souscripteur ouvrant droit au remboursement à l'échéance convenue ;
- Ils sont négociables auprès de toutes les catégories d'agents économiques et représentent un montant unitaire élevé ;
- Ils peuvent être émis en monnaie nationale ou en devise étrangère ;
- Ils font l'objet d'une fiscalité homogène et leur marché fonctionne sous le contrôle de la Banque Centrale ;
- Ils peuvent être émis à un prix différent du pair, cela rend les nouveaux titres assimilables aux anciens et permettent de constituer des gisements importants de titres indispensables à l'animation du marché secondaire ;
- Ils peuvent également comporter une prime de remboursement.

2.2.3 Les instruments du marché des TCN :

Pour contrôler les mouvements de taux sur l'ensemble des marchés de capitaux il a été créé :

¹ SEKKOUN Achour, Op cit, p 42.

² KOLIFRATH G, JOURNEL T, Marché monétaire et obligatoire, édition Revue de banque, Paris, 2002, p 33.

2.2.3.1 Les certificats de Dépôt :

Ces instruments permettent aux banques d'emprunter sur le marché des titres de créances négociables, ouvert à tous les investisseurs, leur rémunération est à taux fixe et les intérêts sont servis à l'échéance (post compté).

A leur introduction sur le marché, ces instruments avaient pour objet de contribuer à élargir et animer le marché monétaire, favoriser la baisse des taux d'intérêt à court terme et faciliter la gestion de la trésorerie d'une entreprise grâce à la diversification de la gamme d'instruments disponibles. L'émission de certificats de dépôts peut être considérée comme une opération de mobiliérisation d'un dépôt à terme.

2.2.3.2 Les Billets de Trésorerie (BT) :

Les billets de trésorerie correspondent au plus vieux TCN du monde (le commercial Paper) américain, émis par les entreprises autres que les établissements de crédit. Le BT donne droit aux entreprises d'emprunter sur le marché au moyen de titres courts négociables et ouverts à tous les investisseurs.

- Ils sont émis par les entreprises ayant au moins deux ans d'expérience et deux bilans certifiés et disposant d'une notoriété suffisante pour l'émission.
- L'émission de billets de trésorerie constitue une formule souple qui permet de bénéficier d'une plus grande autonomie à l'égard du système bancaire.
- Le BT représente un droit de créance portant intérêt, stipulé au porteur et créé pour une durée déterminée. L'émission de BT est également pour l'entreprise un moyen de développer son audience auprès des investisseurs potentiels puisqu'elle s'accompagne d'une importante publicité.

2.2.3.3 Les Bons du Trésor Négociables (BTN) :

Les BTN sont des titres fongibles émis par l'Etat dans le but de rattraper son déficit budgétaire et de garantir la bonne gestion de sa trésorerie, ouvrant largement à l'ensemble des agents économiques la possibilité de souscrire à des titres négociables émis par l'Etat. A cet effet l'Etat émet :

Chapitre 2 L'organisation du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie

- Des bons à long terme : représentant un financement à long terme de l'Etat, il s'agit des obligations assimilables du Trésor (OAT).
- Les Bons du Trésor à taux Fixe (BTF) : ce sont des titres émis à court terme pour des échéances de 13, 26 et 52 semaines, dont le taux est fixe et les intérêts sont précomptés (payés d'avance).
- Les Bons à moyen terme à Taux Annuel Normalisé (BTAN) permettent au Trésor de drainer des fonds à moyen terme pour des durées de deux à cinq ans.

Les BTN sont émis en permanence, au gré de la demande des épargnants et permettent à l'Etat de financer les déficits d'exécution des lois de finance, d'assurer sa trésorerie et de réaménager la structure de la dette publique.

Les BTN sont des titres dématérialisés et détenus en compte courant ouvert à la Banque Centrale, ils se caractérisent par une absence totale de risque sur l'émetteur et ils sont facilement négociables et appartiennent à un marché très vaste. En contrepartie, leur rémunération est inférieure à celle des autres titres de créances négociables.

2.2.3.4 Les Bons des Institutions et Sociétés Financières (BISF) :

Ce sont des titres dont la durée varie entre dix jours et deux ans, émis par les sociétés financières et les institutions financières spécialisées, ils sont soumis au système de réserve obligatoire.

Le placement et la négociation des BISF sont effectués par les mêmes intermédiaires que ceux qui animent le marché de billet de trésorerie.

2.2.3.5 Les Bons à Moyen Terme Négociables (BMTN) :

Ce sont des titres à moyen et long terme. En effet, ils regroupent l'ensemble des TCN précédemment cités, mais avec une échéance qui dépasse une année.

Ce nouvel instrument répond principalement à trois objectifs :

- Favoriser l'émergence d'un marché de produit de taux unifiés, du court au long terme ;
- Permettre aux entreprises et aux établissements de crédits d'accéder plus facilement à des financements du marché sur les durées à moyen terme.

Chapitre 2 L'organisation du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie

L'émission des bons à moyen terme négociables se fait en continue dans le cadre d'un programme annuel, ce qui permet aux émetteurs d'adapter les caractéristiques du titre aux besoins des investisseurs et de tirer parti des opportunités de marché.

2.2.4 Les objectifs des (TCN) :

L'institution des TCN répond aux problèmes de diversifier les supports et de favoriser la constitution des gisements de titres nécessaires à l'animation du marché monétaire et à la mise en œuvre de la politique d'Open Market. En effet, les TCN, sont destinés à servir de supports privilégiés pour les opérations de la Banque Centrale et des banques notamment sur le marché interbancaire, afin de satisfaire ces constitutions, ils visent à créer les conditions d'un développement rapide de ce marché et permettre à celui-ci de jouer le rôle de recyclage des liquidités qui lui est dévolue. En plus de la politique de libéralisation des conditions de banques, les TCN offrent aux émetteurs la possibilité de lever directement des ressources d'épargne à moindre coût, permettant ainsi de contourner les éventuelles dérives que pourrait induire une insuffisance de concurrence ou de transparence au sein du système bancaire.

Pour plus de précision, les TCN portent de nombreux avantages :

Ils leur facilitent la consolidation des comptes ou des ressources en leur assurant des ressources de durée pouvant aller jusqu'à sept ans. En plus, de la souplesse qu'ils offrent, en raison de leur négociabilité, ils permettent aussi un adossement optimal du terme des ressources à celui des emplois.

Les TCN constituent également des opportunités pour le développement des nouveaux métiers bancaires, notamment l'ingénierie financière, la garantie de remboursement des emprunts, la garantie de liquidités des titres et les contrats de prise ferme.

Pour toutes ces raisons, ils constituent un instrument de gestion dynamique des ratios prudentiels et des réserves obligatoires¹.

¹ SEKKOUN Achour, Op cit, pp 43- 46.

Section 3 : Les moyens de refinancement à court terme :

3.1 L'action de la Banque Centrale sur les liquidités bancaires :

En possédant le monopole de l'émission de la « monnaie Banque Centrale », la Banque Centrale influence sur les conditions de l'octroi de crédit par des banques et sur le rythme de création monétaire.

Pour exercer son influence, la Banque Centrale utilise deux techniques principales :

- L'escompte
- L'intervention sur le marché monétaire, afin d'assurer une meilleure efficacité, elle les accompagne par la technique de réserves obligatoire (R.O).

3.1.1 Sur le hors marché monétaire :

3.1.1.1 L'escompte :

Il est considéré comme étant l'un des instruments privilégiés des Banques Centrales pour le réglage de la liquidité bancaire. C'est une technique qui permet à la Banque Centrale de procurer aux banques commerciales de la « monnaie centrale » que ces dernières lui demandaient en leur rachetant des effets représentatifs des crédits accordés aux agents économiques. Auparavant, les échéances de ces crédits étaient en principe assez courtes, afin de permettre à la Banque Centrale de pouvoir récupérer rapidement ses fonds.

On peut dire alors que l'escompte, procure un grand avantage aux banques commerciales, qui consiste dans la garantie de pouvoir se procurer à un prix connu à l'avance de « la monnaie centrale ».

Cependant, l'escompte n'est pas une opération facile, car les banques qui en profitent doivent répondre à certaines conditions :

- La Banque Centrale prend ses précautions à n'émettre que les billets de courte durée, pour limiter « le risque de présentation ».

Chapitre 2 L'organisation du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie

- La Banque Centrale prend aussi des mesures pour éviter les pertes en achetant des créances de mauvaise qualité (il faut que l'effet à escompter est de moins de 3 mois, revêtus de 3 signatures notoirement solvables).
- Pour les Bons du Trésor, il faut qu'il y ait une assurance raisonnable de remboursement.
- Il faut que la troisième signature soit faite par un avaliste, en général elle est faite par un établissement public spécialisé comme la Banque Centrale, Conseil National de Crédit...etc.
- Il faut aussi un plafond de réescompte, car il y a la possibilité où les banques apportent toutes les effets de bonne qualité, ce qui fera un développement excessif de la qualité bancaire.

NB : « Le système de plafonnement de réescompte est transformé en un réescompte à taux progressif (lorsqu'une banque recourait au réescompte, elle payait le taux de réescompte si le totale des effets en circulation qu'elle avait remis à la Banque Centrale était inférieur à son plafond) ».

3.1.1.2 Les réserves obligatoires :

Les réserves obligatoires représentent le stock de « monnaie banque centrale » dont dispose une banque déterminée, ils constituent donc le solde créditeur minimum de compte – Courant des banques ouvert auprès de la Banque Centrale (ce compte n'est pas rémunéré).

Il y a les réserves « libres » qui sont représentées par les dépôts auprès de la Banque Centrale, qui vont au-delà de cette obligation.

Auparavant, ce système était utilisé aux Etats-Unis pour des raisons prudentielles et par la suite, il a été utilisé pour mener la politique monétaire proprement dite.

La question à poser ici, est comment la Banque Centrale influe-t-elle sur les activités des banques, en utilisant ce système ?

Les réserves obligatoires qui sont la quantité de « monnaie centrale » demandée, dépendent du volume des billets de banque en circulation, ce volume dépend des habitudes de paiement dont l'évolution est lente.

Chapitre 2 L'organisation du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie

Cependant, en obligeant les banques commerciales à entretenir dans ses comptes un dépôt proportionnel aux dépôts de leur propre clientèle, la Banque Centrale crée donc un besoin en « monnaie centrale » sur lequel elle peut agir, la variation des réserves obligatoire aura un effet sur la liquidité des banques et sur la rentabilité.

Ces réserves servent aux banques :

- Pour se couvrir du risque de liquidité ;
- Pour répondre aux normes fixées par la Banque Centrale dans le cadre de la régulation monétaire.

Cet instrument est purement inflationniste dans la mesure où la hausse du taux des réserves obligatoire, non seulement augmente le besoin de liquidité du système bancaire, mais aussi il diminue la capacité des banques dans leur création de liquidités.

Les banques commerciales présentent une certaine réticence à ce système de Réserves Obligatoires, elles le considèrent comme une taxe sur leur compte d'exploitation, mais il reste important surtout dans des économies ouvertes, qui tentent de concilier entre un objectif de politique interne avec un autre objectif de change externe.

3.1.1.3 L'encadrement du crédit :

Lorsque l'instrument de taux d'intérêt ne permet pas de résoudre les problèmes financiers tels que l'inflation, la dépréciation...etc., les autorités monétaires jouent sur des méthodes plus contraignantes pour limiter les crédits bancaires, et par là, la croissance de la masse monétaire. Dans ce cas-là, l'encadrement du crédit dont le principe est simple : (l'accroissement de l'encours des crédits accordés par les banques est limité par la voie réglementaire) s'avère le mieux recommandé.

L'encadrement du crédit consiste à fixer de manière administrative des limites à la progression des crédits bancaires, cela peut se matérialiser sous formes de normes, pourcentages de progression autorisée durant l'année, avec des peines plus au moins lourdes pour les établissements de crédit qui ne respectent pas les normes.

Toutefois, le crédit bancaire n'étant pas la seule source de l'émission de la monnaie, pour cela cet instrument doit être accompagné d'un contrôle de l'ensemble des contreparties de la masse monétaire sur la base desquelles, il est défini le taux de croissance des encours de

Chapitre 2 L'organisation du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie

crédit. Généralement, le taux de croissance du crédit est calculé : « en fonction des taux de croissance prévus par d'autres contreparties monétaire, le solde des dépenses publiques et le solde de la balance des paiements »¹.

Deux raisons essentielles justifient l'efficacité de cet instrument :

- L'importance des crédits bancaires dans le financement de l'économie dans la majorité des pays du monde ;
- L'impossibilité pratique d'utiliser l'arme des taux de façon réellement efficace, surtout avec l'avènement du système des taux de changes flottants.

L'encadrement et le rationnement du crédit doivent s'accompagner par des mesures de contrôle des banques ne respectant pas les limites ainsi fixées.

Cependant, cette technique peut créer des inconvénients, ils peuvent être résumés comme suit :

- Un taux de croissance de crédit ne reflétant pas les besoins réels de l'économie ni les capacités des banques ;
- Cette technique empêche les banques d'accroître leurs parts de marché ;
- Le rationnement et la sélectivité retirent toute initiative des banques.

3.1.2 Sur le marché monétaire :

3.1.2.1 L'Open Market :

La technique d'Open Market, permet à la Banque Centrale de fournir ou de reprendre de la « monnaie Banque Centrale » du système bancaire, en vendant des titres sur les marchés. Elle joue un rôle très important dans la politique monétaire, car elle lui permet le pilotage des taux d'intérêt, la gestion de la liquidité bancaire et pour indiquer l'orientation de la politique monétaire. Pour que la Banque Centrale crée de « la monnaie Banque Centrale » il suffit qu'elle achète quelque chose. En effet, en règlement de cet achat, elle crédite le compte du

¹ DE MOURGUES.M, Macroéconomie monétaire, édition ECONOMICA, Paris, 2000, pp 270-272.

Chapitre 2 L'organisation du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie

vendeur et celui-ci dispose alors de la « monnaie Banque Centrale », elle doit vendre quelque chose que l'acheteur réglera « en monnaie Banque Centrale ».

Pour ces achats et ventes contre « monnaie Banque Centrale », la Banque Centrale les choisit de façon à avoir des réactions les moins perturbatrices pour l'économie, par exemple les créances. En effet, il faut que la Banque Centrale puisse donner ou reprendre de la liquidité au système bancaire sans avoir à se soucier de l'équilibre du marché sur lequel elle intervient. En pratique, dans la plupart des pays, seuls les marchés des titres de l'Etat dépendent à ce critère.

Les autorités monétaires utilisent plusieurs instruments pour effectuer les opérations d'Open Market. L'instrument le plus important est constitué par les opérations de cession temporaire, mais elles peuvent recourir aussi aux opérations fermées, à l'émission de certificats de dette, aux opérations d'échange de devises et aux reprises de liquidités en blanc.

Dans le système monétaire européen (S.M.E), les opérations d'Open Market sont scindées en quatre catégories principales :

- **Les opérations principales de refinancement :**

Ce sont des opérations de cession temporaire qui permettent de manière régulière de fournir des liquidités et cela avec une fréquence hebdomadaire et une échéance de deux semaines. Elles sont exécutées par la Banque Centrale par voie d'appel d'offres normales et selon un calendrier prédéfini, elles ont un rôle pivot dans la poursuite des objectifs assignés aux opérations d'Open Market et constituent la principale voie du refinancement du secteur financier.

- **Les opérations de refinancement à long terme :**

C'est des opérations de cession temporaire destinées à fournir des liquidités, mais avec une fréquence mensuelle et une échéance de 3 mois.

- ✓ Elles sont exécutées de la même façon que la première catégorie.
- ✓ Elles sont destinées à fournir aux contreparties un refinancement supplémentaire à plus long terme.

- **Les opérations à réglage fin :**

Pour régler la liquidité bancaire, la Banque Centrale procède à des prises en pension de créances bancaire de très courte durée (au jour le jour). En jouant sur cet instrument la Banque Centrale procure de la « Monnaie Banque Centrale » aux banques qui les lui restitue au lendemain, c'est-à-dire, selon le cas, elle ajoute ou retire des liquidités aux marchés pour permettre des ajustements journaliers (elles sont exécutées par appel d'offre rapides ou par procédures bilatérales). Ces opérations sont exécutées de manière ad hoc en vue de gérer la liquidité sur le marché et d'assurer le pilotage des taux d'intérêts.

Cette technique peut aussi prendre la forme d'opération ferme et des reprises de liquidités en blanc.

- **Les opérations structurelles :**

Cette technique est utilisée par la Banque Centrale lorsqu'elle désire ajuster la position structurelle du système monétaire vis-à-vis du secteur financier (sur une base régulière ou non régulière). Cette procédure se réalise en émettant des certificats de dette et en ayant recourt à des opérations de pension ou à des opérations fermes.

Sous la forme d'opérations fermes, les opérations structurelles sont exécutées par le biais de procédures bilatérales¹.

3.1.2.2 Les appels d'offres de crédits :

Avec cette technique la Banque Centrale a l'initiative des opérations sur la liquidité bancaire. Lorsqu'elle juge son intervention est nécessaire sur le marché et compte tenu de l'évolution de la trésorerie bancaire, la Banque Centrale demande aux établissements de crédits des quantités de « Monnaie Banque Centrale » qu'ils souhaitent emprunter et le taux qu'ils sont disposés à payer.

Après Centralisation des offres, la Banque Centrale exhibe le taux et la quantité de la monnaie centrale auxquels elle désire prêter. Cette opération permet aux établissements de crédit d'approvisionner leurs comptes en échange d'effets publics (Bons du Trésor) ou

¹ SEKKOUN Achour, Op cit, pp 84-86.

Chapitre 2 L'organisation du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie

d'effets privés. Et cela en tenons compte des différents taux d'intérêts présentés par ces établissements. Alors, la Banque Centrale va tenir donc les meilleurs taux, malgré la qualité exigée par l'institut d'émissions en matière des effets présentés par ces établissements.

La cession se fait à travers des séances d'adjudications dans laquelle les banques commerciales établissent leurs anticipations sur les taux.

L'institut d'émission peut aussi procéder à un calibrage de son appel d'offre et pour cela il prend en considération :

- La venue à échéance des concours précédemment accordés c'est-à-dire « la tombée d'échéance ». (Le montant de la tombée représente l'apport que la Banque Centrale ferait au marché si aucun facteur de la liquidité bancaire ne change).
- L'évolution prévisible des facteurs de la liquidité bancaire, c'est -à- dire :
 - ✓ Celle des facteurs autonomes.
 - ✓ Ainsi que les besoins des établissements de crédit aux titres des Réserves Obligatoires¹.

3.1.2.3 Les opérations de pensions :

Ces opérations sont accessibles en permanence aux établissements de crédit et généralement, le taux des pensions est fixé et supérieur aux taux des appels d'offres. La Banque Centrale peut alors réguler le marché monétaire (interbancaire), quotidiennement à travers de ces opérations. En effet, il s'agit d'injecter ou d'éponger la liquidité par la mise en pension ou la prise en pension d'effets publics ou privés, au jour le jour, c'est-à-dire que ces opérations revêtent un caractère de « Fine Turning » (pour remédier à une tension sur les taux, la Banque Centrale et les établissements de crédit interviennent par des opérations de pension en permanence afin de rétablir l'équilibre ou laisser le taux au jour le jour fluctué normalement selon les conditions du marché)².

¹ Ibid, pp 86-87.

² Ibid, p 87.

Section 4 : Analyse de la gestion de la trésorerie bancaire :

Après avoir décrit la gestion de la trésorerie bancaire, nous allons nous intéresser à la manière et aux critères d'analyse de celle-ci.

Dans cette section, il s'agira d'analyser la gestion de la trésorerie dans un ensemble, c'est à dire, d'écrire le processus de gestion de trésorerie, les indicateurs de performance de la trésorerie bancaire ainsi que les conséquences d'une mauvaise gestion.

4.1 Processus de la gestion de la trésorerie bancaire :

Le processus de la gestion de la trésorerie bancaire est décliné en plusieurs étapes à savoir :

- L'analyse prévisionnelle de liquidité ;
- L'ajustement ou le suivi de la qualité ;
- Le nivellement des comptes ;
- Le suivi de la position extérieure ;
- Le contrôle de la trésorerie ;
- Le système d'information de la trésorerie.

4.1.1 Analyse prévisionnelle de liquidité :

La prévision de liquidité du jour J se fait à partir du solde réconcilié de la fin de journée J-1, auquel vont venir s'agréger tous les flux entrants et sortants prévisionnels de la journée.

« Le calcul doit être finalisé suffisamment tôt pour laisser le temps au trésorier de couvrir la position, c'est-à-dire d'emprunter le besoin de trésorerie ou placer l'excédent sur le marché interbancaire. C'est pour cela que dans le système Target2, les paiements initiés par les clients des banques se terminent une heure plus tôt que les échanges interbancaires. Pour les soldes en devises, il faut en plus tenir compte des décalages horaires ; ainsi pour une banque donnée, le solde prévisionnel de J en Y en doit en fait être calculés dès J-1, tandis que le solde en dollar US bénéficie d'un délai plus court que celui de l'Euro »¹.

¹ Depuis : <https://www.fimarkets.com/pages/liquidite.php>, page consultée le 3 mai 2021 à 17 :39.

4.1.2 Ajustement de survie de liquidité :

La banque peut se retrouver face à des conséquences vraiment néfastes en cas d'erreur de prévision. En effet, « ne pas ajuster sa position de liquidité au jour le jour signifie que la banque termine la journée avec un compte en banque centrale ou un compte de correspondant (pour des devises) excessivement débiteur ou créditeur ».

Un solde débiteur en banque centrale est tout simplement interdit : si le trésorier n'a pas couvert à temps sa position, il doit recourir à la facilité de prêt, que la banque centrale facture à un taux dissuasif. De la même façon, un solde débiteur sur un compte de correspondant sera facturé pas des agios potentiellement élevés.

Réciproquement, un solde exagérément créditeur, signifie que la banque fait une perte d'opportunité. L'argent ainsi en dépôt sur un compte courant ne sera pas ou peu rémunéré, alors qu'il aurait pu être placé sur le marché.

Retenons ainsi, qu'une trésorerie bien gérée au quotidien est une trésorerie à zéro. Arriver à un tel résultat est un exercice complexe et délicat car il nécessite de traquer absolument tous les flux de trésorerie quotidiens de la banque afin de les consolider en une position globale par devise. La gestion de la liquidité au quotidien repose donc sur un cycle en plusieurs étapes, chacune nécessitant une grande fiabilité aussi bien des systèmes d'informations que des opérateurs impliqués.

4.1.3 Nivellement des comptes :

Très souvent, une banque à plusieurs comptes dans chaque devise. » à côté d'un compte principal sur lequel elle centralise l'essentiel de sa trésorerie et de ses paiements, elle va devoir ouvrir des comptes annexes chez d'autres intermédiaires, tels que dépositaires titres, comptes d'appel de marge auprès des chambres de compensation, etc. Le nivellement consiste à provisionner chaque compte annexe du montant suffisant pour couvrir le solde prévisionnel de fin de journée, et centraliser le reste sur le compte principal, il s'agit ainsi de transferts de compte à compte, qui sont initiés par le back office ».¹

¹ Idem.

4.1.4 Suivi de la position extérieure :

La position extérieure d'une banque n'est rien d'autre que le solde net entre ses avoirs et ses dettes à l'extérieur, en l'occurrence auprès de ses correspondants à l'étranger. Dans le cadre de leur activités courantes, tous les établissements de crédit sont ajustés à la réglementation de change qui définitif des règles et normes à respecter dans la conduite de leurs opérations. Ces normes définissent 80% de rapatriement de fonds liés à des opérations dans le pays d'origine de la banque et 20% de fonds qui doivent être logés sur leur compte chez le correspondant étranger. Aussi ces 20% ne doivent pas dépasser 5% de leurs dépôts à vue sous condition de leur rapatriement, ce suivi de la position extérieure est retracé par un mouvement comptable de comptes des correspondants à l'étranger (MCCE) tenue par la banque, et répertorie quotidiennement toutes les opérations émises comme reçues. C'est cet état qui permet d'identifier la position longue ou la position courte de la banque à l'extérieure¹.

4.1.5 Le contrôle de la trésorerie :

Il s'agit de s'assurer de l'évidence de toutes les opérations qui ont été passées dans la journée. Ce sont des opérations portant sur les transactions entre la banque et ses confrères ou entre la banque et sa clientèle. Le trésorier se doit de vérifier la cohérence des informations qu'il requiert avant d'engager des instructions, il doit également s'assurer de l'exactitude de ses soldes de compte auprès de la banque et des autres confrères à partir des relevés qu'il utilise pour faire des rapprochements. Il doit s'assurer que toutes les informations inscrites relèvent de ses attributions et sont validées dans le strict respect de la réglementation de change et des procédures de la banque. Il doit aussi faire quotidiennement le point de liquidité et alerter la hiérarchie en cas de crise de liquidité.²

4.2 Les indicateurs de performance de la trésorerie bancaire :

Les indicateurs de performance de la trésorerie concernant les indicateurs de liquidité et les indicateurs du bilan.

4.2.1 Les indicateurs de liquidité :

La réglementation bancaire fait obligation aux banques de respecter un certain nombre de normes de gestion sous forme notamment de ratios. Ces normes sont destinées à sécuriser

¹ W.HODONOU Dorice Sandrine, Op cit, pp 24-25.

² Ibid , p 25.

Chapitre 2 L'organisation du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie

l'ensemble du système bancaire en ce sens qu'elle permet de garantir leur liquidité et l'équilibre de leur structure financière.

4.2.1.1 Le ratio de liquidité :

La liquidité des établissements de crédit provient de la transformation d'échéance des emplois liquides sur les ressources exigibles. La norme fixée par les organes de tutelle déduit la liquidité de l'apport entre d'une part, les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme (trois mois maximum) et d'autre part, le passif exigible ou les engagements susceptibles d'être exécutés à court ou les engagements par signature susceptible d'être exécutés à court terme (trois mois maximum). Ce ratio permet aux établissements de crédit de faire face à un retrait total de leurs dépôts à moins de trois mois.

4.2.1.2 Le ratio de l'équilibre de la structure financière :

Il indique le niveau de couverture des emplois à moyen et long terme, par les ressources stables, et détermine la nature de la structure financière d'une banque¹.

4.2.2 Les indicateurs du bilan :

Les indicateurs du bilan représentent un certain nombre de ratios et de principes que la trésorerie doit respecter afin d'assurer l'équilibre du bilan de la liquidité.

4.2.2.1 L'équilibre actif-passif :

Dans un système à banques multiples, les crédits accordés par une banque ne lui reviennent pas nécessairement sous forme de dépôts. Prenons l'exemple d'un système à deux banques :

		Banque B		Banque A		
Actif	Passif			Actif	Passif	
Créance	6000	DAV	6000	Créance	3000	
					DAV	3000

La banque A accordé un crédit de 1500 à un client qui paye un fournisseur dont le compte est chez B pour 900 et ses salariés dont les comptes sont chez A pour 600.

Il en résulte la situation suivante :

¹ SALIFOU Boureima Diamballa, Op cit, p 34.

Chapitre 2 L'organisation du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie

Banque A		Banque B	
Actif	Passif	Actif	Passif
Créance 7500	DAV 6600	Créance 3000	DAV 3900

La quantité de monnaie représentée par la somme des dépôts est passée de 9000 à 10500 soit une augmentation de 1500, ce qui correspond précisément au crédit accordé par la Banque A.

En octroyant le crédit à son client, la banque A a créé de la monnaie, mais en même temps, elle prend le risque de ne pas récupérer les dépôts qu'elle vient de créer.

D'ailleurs, il lui manque 900 de ressources pour équilibrer son bilan. La banque B, en sens inverse se retrouve excédentaire de 900 en ressources de financement. Dans l'environnement concurrentiel des banques commerciales, elle n'a pas intérêt à dépanner la Banque A en lui prêtant cette somme ; au contraire, les difficultés de ladite banque lui permettront de récupérer sa clientèle, les risques pour le système bancaire dans son ensemble étant considérables.

La banque Centrale va se charger du refinancement des banques de second rang dont elle a la tutelle.

Pour obliger les banques à se refinancer entre elles, la Banque Centrale met en place un mécanisme de facilités permanentes par lequel les banques peuvent à discrétion :

- Obtenir des prêts à taux fixes.
- Déposer leurs excédents à taux fixes.

Les banques A et B ont donc intérêt à s'accorder sur un taux moyen (4%) sans utiliser les facilités permanentes mises à leur disposition. Elles vont ainsi équilibrer leurs bilans sans faire appel à la Banque Centrale.

La nouvelle situation sera la suivante :

Chapitre 2 L'organisation du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie

Banque A				Banque B			
Actif		Passif		Actif		Passif	
Créance	7500	DAV	6600	Créance	3000	DAV	3900
		Emprunts	900	Prets	900		

Il est à noter que le crédit interbancaire de 900 n'a pas eu d'impact sur la quantité de monnaie en circulation auprès des ménages et des entreprises ($6600 + 3900 = 10500$).¹

4.2.2.2 Coefficient de rendement sur les opérations de trésorerie :

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

4.2.2.3 Le ratio emploi ressources :

Ce ratio mesure la qualité de la gestion bilancielle des ressources et emplois clientèle, il est l'inverse du ratio de transformation, il détermine la proportion des emplois créés à partir des ressources et doit être inférieur à 75%. Lorsque ce ratio est respecté, cela signifie que la banque dispose de ressources clientèle dont l'excédent peut faire l'objet d'emplacement. A contrario, la banque doit recourir aux emprunts ou refinancement.²

4.2.2.4 La concentration des dépôts :

La concentration des dépôts constitue une source de volatilité du financement dans la mesure où une seule source de financement peut provoquer un risque de liquidité (ou risque de concentration).

En effet lorsque la banque a plusieurs déposants et que l'un ou plusieurs d'entre eux retirent leurs fonds, la banque risque de connaître de sérieux problèmes si elle n'est pas en mesure de trouver rapidement d'autres sources de financement.³

¹ OGIEN Dov, Op cit, pp 14-15.

² SALIFOU Boureima Diamballa, Op cit, pp 36-37.

³ VAN GREUNING Hennie, BRATANOVIC Brajovic Sonja, Analyse et gestion du risqué bancaire, 1^{ème} édition ESKA, Paris, 2004, p 181.

Conclusion du chapitre 2 :

De ce qui précède, nous pouvons conclure que le marché monétaire joue un rôle important dans le financement des agents économiques par l'intermédiation des deux compartiments, en particulier, le marché interbancaire qui réunit un grand nombre d'intervenants en s'ouvrant aux institutions et aux banques privées. Ce marché est devenu aux banques un moyen pour faire face à des ajustements journaliers de trésorerie. Et le second compartiment est le marché des valeurs du trésor, qui offre une grande attraction aux spécialistes en valeur du trésor.

Ce chapitre nous a ainsi permis d'analyser la gestion de la trésorerie bancaire, qui est une activité aussi intéressante que complexe.

De là, nous avons pu tirer la relation qui existe entre le marché monétaire et la trésorerie bancaire, car cette dernière est constituée par des ressources à court terme dont la banque a besoin pour accorder les crédits ou alors l'excédent des dépôts qu'elle collecte sur le prêt qu'elle accorde, excédent qui est à placer sur le marché monétaire.

Chapitre 3 :

**Etude de cas de la Banque
Nationale d'Algérie**

INTRODUCTION :

Le marché monétaire est considéré comme l'une des principales sources de sécurisation de la liquidité bancaire des banques commerciales, car il est l'élément essentiel dans la conduite de ses activités, tout en permettant à la Banque d'Algérie (BA) de mettre en œuvre la politique monétaire dans le pays à travers ses différents outils.

Afin de soutenir nos informations théoriques et clarifier la réalité de ce problème en Algérie, nous avons décidé de mener une étude de terrain au sein de l'une des banques commerciales algériennes les plus en vue, à savoir la Banque Nationale d'Algérie (BNA) et plus précisément au niveau de la Direction des marchés financier et monétaire, où nous essaierons à travers ce chapitre de donner un aperçu sur la BNA et la direction DMF.

Nous nous concentrerons aussi sur la liquidité de la banque ainsi que sur la façon dont elle traite sur le marché monétaire et déterminer le rôle de ce dernier en assurant la liquidité de la trésorerie de la Banque Nationale d'Algérie.

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

La Banque Nationale d'Algérie exerce toutes les activités d'une Banque de dépôts, elle assure notamment le service financier des groupements professionnels, des entreprises, elle traite toutes les opérations de banque, de change et de crédit dans le cadre de la législation et de la réglementation des banques.

1.1 Historique de la Banque Nationale d'Algérie :

Après avoir nationalisé les banques étrangères et la création des banques qui viennent ainsi élargir le secteur bancaire algérien qui se résume en deux banques :

- La banque centrale d'Algérie créée le 07/05/1962 ;
- La banque algérienne de développement créée le 07/05/1963.

La première banque commerciale nationale, la Banque Nationale d'Algérie (BNA), a été créée le 13 juin 1966. Elle exerçait toutes les activités d'une banque universelle et était chargée en outre du financement de l'agriculture.

En 1982, la BNA est restructurée, il a créé une nouvelle banque spécialisée qui aura pour vocation principale la prise en charge du financement et de la promotion du monde rural.

La loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant orientation des entreprises économiques vers leur autonomie a des implications incontestables sur l'organisation et les missions de la BNA avec notamment :

- Le retrait du trésor des circuits financier qui se traduit dans le nouveau système par l'absence de centralisation, de distribution des ressources par le trésor ;
- La libre domiciliation des entreprises auprès des banques ;
- La non-automaticité des financements.

La loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit quant à elle, pose une refonte radicale du système bancaire en harmonie avec les nouvelles orientations économiques du pays. Elle met en place des dispositions fondamentales dont le passage à l'autonomie des entreprises publiques. La BNA à l'instar des autres banques, est considérée comme une personne morale qui effectue, à titre de profession habituelle et principalement

des opérations portant sur la réception de fonds du public, des opérations de crédit ainsi que la mise à disposition de la clientèle, des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci.

Au plan interne, les réformes liées à ces deux textes fondamentaux ont donné lieu à une série d'actions multiformes, tant sur le plan institutionnel et organisationnel (mise en place des organes statutaires et réorganisation des règles prudentielles, et assainissement du portefeuille), que sur celui de la gestion sociale (entrée en régime de partenariat consacrée par la convention collective et le règlement intérieur, en sus de l'enrichissement subséquent des instruments de gestion des ressources humaines).

Ces actions soutenues ainsi que la situation et les performances de l'institution ont fait, par délibération du conseil de la monnaie et du crédit du 05 septembre 1995, que la BNA a été la première à obtenir son agrément.

1.2 Le statut de la Banque Nationale d'Algérie :

La banque nationale d'Algérie est une société par action public d'un capital social d'un milliard de dinars (09/11/1988) et qui augmente ses dernières années.

Au mois de juin 2009, le capital de la BNA a été augmenté, il a été porté de 14,6 milliards de dinars à 41,6 milliards de dinars par l'émission de 27000 nouvelles actions de 01 million de dinars chacune, souscrites et détenues par le trésor public.

Au mois de juin 2018, le capital de la BNA est passé de 41.6 milliards de dinars algériens à 150 milliards de dinars algériens, son siège social fixé a Alger, 8, boulevard « CHE » GUEVARA.

1.3 Missions et objectifs de la Banque Nationale d'Algérie :

La Banque Nationale d'Algérie doit définir ses objectifs à tous les niveaux (objectifs commerciaux, financier, marketing, etc.). Elle doit se fixer des buts qu'elle doit atteindre en exécutant ses différentes missions pour l'ensemble de la société.

1.3.1 Les missions de la BNA :

Les missions et activités de la Banque Nationale d'Algérie sont reprises dans ses statuts. Au titre de ces derniers, la Banque Nationale d'Algérie exerce toutes les activités d'une banque de dépôts, elle assure notamment le service financier des groupements professionnels des entreprises.

Elle traite toutes les opérations de la banque de change et de crédit dans le cadre de la législation et de la réglementation des banques et notamment :

- Recevoir du public des dépôts de fonds, en compte ou autrement, remboursable à vue, à préavis, à terme ou à échéance fixe.
- Emettre des bons et obligations : emprunts pour les besoins de son activité.
- Effectuer et recevoir tous paiements en espèces ou par chèque, virements, domiciliation.
- Mises à la disposition, lettre de crédit, accreditifs et autres opérations de banque.
- Consentir sous toutes formes des crédits, prêts ou avances avec ou sans garanties, tant par elle-même qu'en participation.
- Exécuter en y attachant ou non sa garantie, toutes opérations de crédit pour le compte d'autres institutions financières ou pour le compte de l'Etat.
- Répartir toutes subventions sur fonds publics et en surveiller l'utilisation.
- Payer en lieu et place des débiteurs toutes créances avec subrogation dans les droits et rang du créancier.
- Souscrire, escompter, prendre en pension ou acheter tous effets de commerce, tous effets bons annuités et valeurs émis par le trésor public ou par les collectivités publiques ou semi publiques et en général tout engagement à échéance fixe transmissible à ordre résultant d'opérations faites par tous établissements et administrations publics.
- Recevoir et effectuer tout paiement et tout recouvrement des lettres de change, billets à ordre, chèques, warrants, coupons d'intérêts ou de dividendes, titres remboursables ou amortis, factures et autres documents commerciaux ou financiers.
- Contracter tout emprunt, prêt, nantissement, report de devises étrangères, le tout en conformité à la réglementation en la matière.

- Accepter ou conférer toute hypothèque et tout autre sureté, souscrire tout engagement de garantie par acceptation, endossement, aval, caution du croire, crédits documentaires irrévocables, confirmation de crédits documentaires, garantie de bonne exécution, de bonne fin ou de remboursement ou renonciation à des recours légaux, constituer toute caution réelle.
- Assurer la constitution de sociétés ou associations et accepter en conséquence tout mandat ou pouvoir s'y rapportant ou en résultant, prendre éventuellement une part dans le capital des sociétés sous réserve des dispositions légales ou réglementaires applicables aux banques.
- Effectuer toute acquisition, vente, location ou autre opération mobilière nécessitée par l'activité de la banque ou les mesures sociales en faveur de son personnel.
- Elle pourra agir directement ou indirectement pour son propre compte ou pour le compte de client, soit en association, participation avec toute autre société ou personne et réaliser directement ou indirectement en Algérie ou à l'étranger, sous quelque forme les opérations rentrant dans son objet.

1.3.2 Les objectifs de la BNA :

La BNA a pour objectif principal, le financement de l'économie. Elle doit maximiser sa rentabilité en accueillant des ressources financières au niveau des agents économiques pour une redistribution au profit du développement de l'économie par le biais des crédits en faveur des opérateurs des différents secteurs d'activités. Ses objectifs visent:

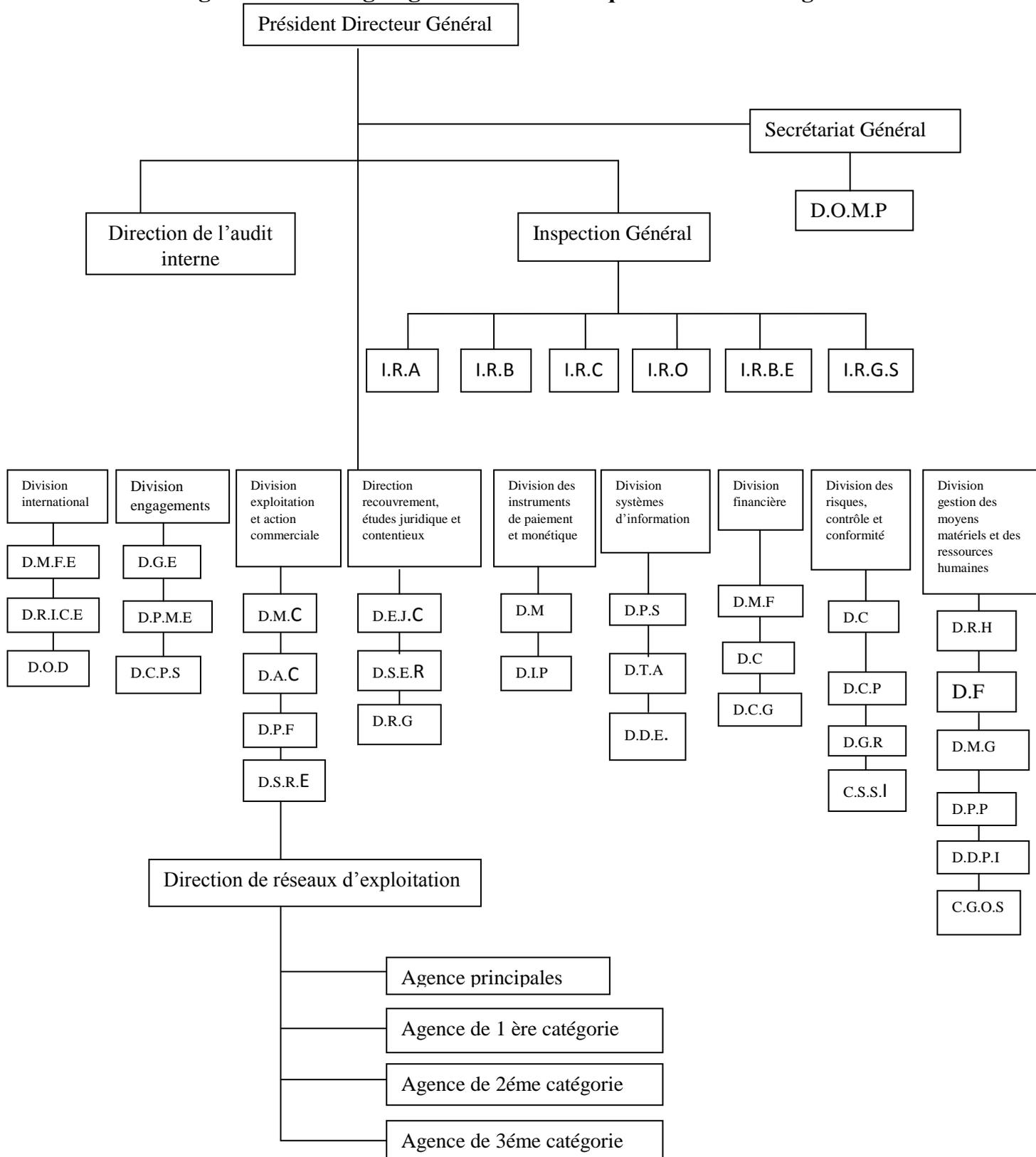
- L'amélioration de l'efficacité de la gestion et l'élargissement de la gamme de produit;
- L'introduction de nouvelles techniques marginales et marketing ;
- La gestion performante de ses ressources humaines ;
- Le redéploiement du réseau pour se rapprocher de la clientèle ;
- Une meilleure maîtrise des risques en matière d'octroi et de gestion de Crédits ;
- L'amélioration du système d'information.

1.4 L'organigramme de la Banque Nationale d'Algérie :

Depuis sa création en 1966, La BNA accompagne toute personne physique et morale. Elle compte plus de 2.7 millions de clients particuliers et d'entreprises actives de différentes tailles. Cependant la BNA a élargi son réseau et a mis à la disposition de sa clientèle 214 agences, implantées sur tout le territoire national.

Delà, la BNA s'organise et se subdivise en différentes directions et divisions structurées dans l'organigramme qui suit :

Figure N° 02 : Organigramme de la Banque Nationale d'Algérie



Source : Document fourni par la BNA

➤ **Les structures rattachées à la direction générale :**

✓ **Secrétariat Général:**

- **DOMP** : Direction de l'Organisation des Méthodes et Procédures.

✓ **Inspection Générale:**

- **I.R.A** : Inspection Régionale d'Alger
- **I.R.B** : Inspection Régionale de Blida
- **I.R.C** : Inspection Régionale de Constantine
- **I.R.O** : Inspection Régionale d'Oran
- **I.R.B.E** : Inspection Régionale de Bejaia
- **I.R.G.S** : Inspection Régionale du Grand Sud

✓ **Direction de l'Audit Interne.**

❖ **Structures rattachées à la division internationale :**

- **DMFE** : Direction des Mouvements Financiers avec l'Etranger.
- **DRICE** : Direction des Relations Internationales et du Commerce Extérieur.
- **DOD** : Direction des Opérations Documentaires.

❖ **Structures rattachées à la Division Engagements:**

- **DGE** : Direction des Grandes Entreprises.
- **DPME** : Direction des Petites et Moyennes Entreprises.
- **DCPS** : Direction de Crédit aux Particuliers et Spécifiques.

❖ **Structures rattachées à la Division Exploitation et Action Commerciale:**

- **DMC** : Direction du Marketing & Communication.
- **DAC** : Direction de l'Animation Commerciale.
- **DSRE** : Direction de Support au Réseau d'Exploitation.

- **DFP** : Direction de la Finance Participative.

❖ **Structures rattachées à la Division Recouvrement, Etudes Juridique et Contentieux:**

- **DEJC** : Direction des Etudes Juridiques et du Contentieux
- **DSERC**: Direction du Suivi des Engagements et du Recouvrement de Créances.
- **DRG** : Direction des Réalisations des Garanties.

❖ **Structures rattachées à la Division des Instruments de Paiement et Monétique :**

- **D.M** : Direction de la Monétique.
- **D.I.P** : Direction des Instruments de Paiement

❖ **Structures rattachées à la Division Systèmes d'Information:**

- **DPS** : Direction de la Production et des Services
- **DTA** : Direction des Technologies et de l'Architecture
- **DDEP** : Direction du Développement Etudes et Projets

❖ **Structures rattachées à la Division Financière:**

- **DMF** : Direction de Marchés Financières
- **DCG** : Direction du Control de Gestion
- **DC** : Direction de la Comptabilité

❖ **Structures rattachées à la Division des Risques, Contrôle et Conformité:**

- **DC** : Direction de la Conformité
- **DCP** : Direction de Contrôle Permanent
- **DGR** : Direction de la Gestion des Risques
- **C.S.S.I** : Cellule de Sécurité des Systèmes d'Information

❖ **Structures rattachées à la Division Gestion des Moyens Matériels et des Ressources Humaines:**

- **DRH** : Direction des Ressources Humaines.
- **DF** : Direction de la Formation.
- **DMG** : Direction des Moyens Généraux.
- **DPP** : Direction de la Préservation du Patrimoine.
- **DPPI** : Direction du Développement du Patrimoine Immobilier.
- **CGOS** : Centre de Gestion des Œuvres Sociales.

❖ Réseau d'exploitation :

Le réseau d'exploitation de la BNA compte 19 directions régionales d'exploitations qui supervisent 217 agences de différentes catégories implantées sur tout le territoire national.

Section 2 : Présentation de la direction des marchés monétaire et financier

2.1 Définition et mission de la DMF :

La Direction des Marchés Financiers est la structure chargée de la gestion optimale des flux de trésorerie de la banque au niveau central dans les meilleures conditions de liquidité, de solvabilité et de rentabilité, ainsi que de la coordination des actions du réseau en matière de trésorerie.

Elle a pour mission d'harmoniser les interventions de la banque, que ce soit pour compte propre ou pour compte de la clientèle, sur les marchés de capitaux allant du jour au long terme et ouverts à tous les intervenants.

2.2 Département des Marchés :

2.2.1 Attributions :

Le département marché a pour mission la négociation des opérations avec les contreparties en dinars, en devises, en titres de créances négociables et de tout instrument financier échangé sur le marché des capitaux et ce, pour le compte de la banque ou de sa clientèle, il assure les deux 02 principales fonctions suivantes :

- La gestion des positions de la banque (liquidité, taux);
- La gestion pour compte de la clientèle.

2.2.2 Attribution du chef de département :

Le chef de département des marchés est responsable de la mise en application de la politique de financement et de trésorerie tout en proposant les adaptations aux nouvelles opportunités dictées par l'évolution des marchés.

Le chef de département a pour attributions :

- L'animation et la coordination des activités des secteurs marchés qui composent son département ;
- L'examen, avec les responsables des secteurs, des cotations reçues des établissements bancaires, les éventuelles réorientations dans les choix des contreparties et leur soumission à la décision du directeur ;
- L'élaboration, avec le responsable du département trésorerie, des comptes rendus nécessaires à l'information exhaustive du directeur ;
- Le contrôle du respect des délégations de pouvoirs et des responsabilités consenties ainsi que la bonne exécution des opérations ;
- L'examen des positions prises par les différents secteurs des marchés en vue d'élaborer une stratégie de leur optimisation ;
- L'identification des autorisations nécessaires à l'inscription au cahier des limites quant aux ;
 - ✓ Supports et instruments de marché ;
 - ✓ Limites en matière des risques de taux de change et de contrepartie.
- Le suivi de la validité juridique et réglementaire de la documentation pour les contrats cadres et les opérations effectuées par les responsables des secteurs (moyen et long termes).

Il est à la tête d'une équipe d'opérateurs de marché : trésorerie, combistes, négociateurs avec laquelle, il procède à :

- La recherche de toutes les techniques et instruments de marché permettant de répondre aux objectifs arrêtés ;
- L'analyse des produits nouveaux et l'évolution des instruments de marché, des contreparties et de l'ensemble du marché.

2.2.3 Organisation :

Ce département est organisé en quatre secteurs :

- Secteur marché interbancaire ;
- Secteur marché des valeurs du Trésor ;
- Secteur marché interbancaire des changes ;
- Secteur marché des valeurs mobilières.

2.2.3.1 Secteur marché interbancaire :

Composé de chargés d'études, ce secteur est placé sous la responsabilité d'un trésorier qui assure :

- La gestion des positions de liquidité la banque, à court et à moyen terme sur le marché monétaire (au jour le jour à deux ans) par des prêts/emprunts en blanc et contre papier ;
- La gestion des positions de taux de la banque (dont celles des réserves obligatoires) par des opérations de bilan et/ou de hors bilan dans le cadre des directives et des limites fixées par la Direction Général ;
- L'intervention sur le marché des titres de créances négociables pour compte propre de la banque et pour le compte de sa clientèle ;
- La recherche et l'exécution des stratégies d'arbitrage approuvées par sa hiérarchie.

2.2.3.2 Secteur marché des valeurs du Trésor :

Composé de chargés d'études, ce secteur est placé sous la responsabilité d'un négociateur habilité par la Direction Général du Trésor (DGT). Il intervient conformément à la décision n° 08 du 03/02/1998 portant agrément de la BNA en qualité de SVT :

- Pour le compte propre de la banque ;
- En tant que teneur de marché (contrepartiste) ;
- En tant que mandataire, pour le compte de la clientèle.

Il a pour principales missions :

- D'intervenir sur le marché des valeurs du trésor pour des soumissions sur le marché primaire ou des négociations sur le marché secondaire ;
- D'assurer une gestion dynamique du portefeuille clientèle.

2.2.3.3 Secteur marché interbancaire des changes :

Composé de chargés d'études, ce secteur est placé sous la responsabilité d'un cambiste qui a pour attributions :

- L'exécution des ordres d'achat (transferts) et des ordres de vente (rapatriements) de la structure chargée des Mouvements Financiers avec l'Etranger ;
- Le placement des excédents après de la Banque d'Algérie conformément à la réglementation actuelle des changes.

2.2.3.4 Secteur marché des valeurs mobilières :

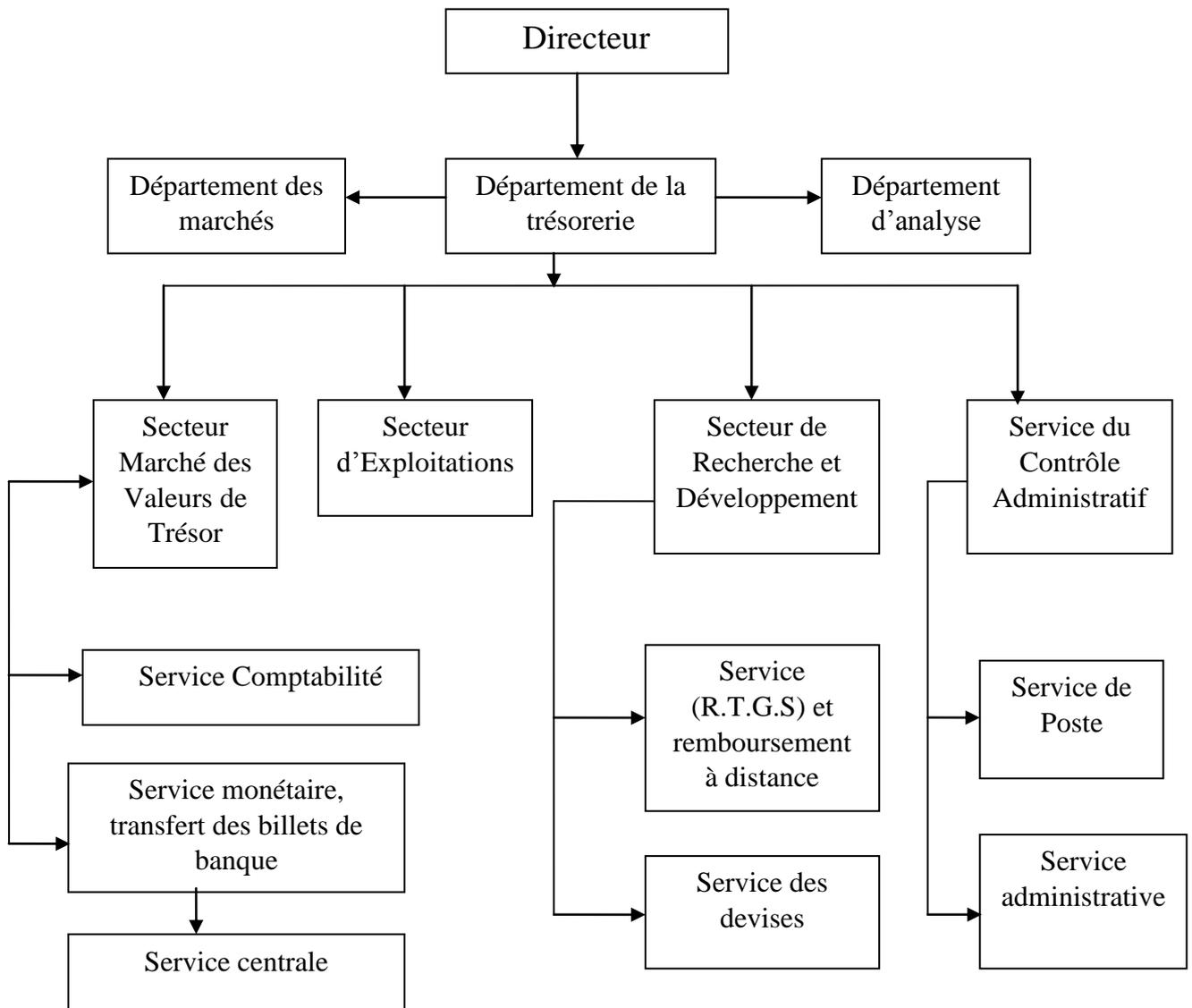
Composé de chargés d'études, ce secteur est placé sous l'autorité d'un négociateur habilité par COSOB.

Il intervient conformément à la décision n°04/24 du 20/12/2004 portant agrément de la banque en qualité d'intermédiaire en Opérations de Bourse (IOB) sur le marché pur le compte propre de la banque et celui de sa clientèle.

2.3 L'organigramme de la DMF

Le schéma si dessous démontre l'organigramme de la direction des marchés monétaire et financier :

Figure N° 03: l'Organigramme de la DMF



Source : document fourni par la BNA

➤ **La structure organisationnelle de la DMF :**

Les fonctions de la DMF sont classées en services, cellules ou divisions en fonction du volume des opérations et des tâches à effectuer.

✓ **Directeur :**

Ses tâches principales se résument à :

- Améliorer les ressources de la BNA, augmenter sa rentabilité en augmentant sa part de marché ;
- Surveiller le bon équilibre de la trésorerie de la BNA, et respecter les règles de gestions ;
- Atteindre les objectifs de la BNA ;
- Organisation et utilisation rationnelle des ressources humaines au niveau de la BNA ;
- Contrôle intuitif et rapide des opérations et des processus internes des clients ;
- Bien exécuter le budget de la BNA.

✓ **Service de poste :**

Ses tâches principales sont :

- InSCRIPTION et placement du courrier ;
- L'organisation des secrétariats.

✓ **Service de comptabilité :**

Ce département est responsable de la production et de la copie de toutes les écritures comptables des départements et des secteurs sur le système comptable DELTA V8, ainsi que du contrôle des opérations dans les deux sens, à la fois vers l'extérieur et dans le sens opposé.

✓ Service des devises :

Ses principales fonctions :

- Localisation et compensation des importations ;
- Ouverture et contrôle du fonctionnement des comptes privés ;
- Transferts liés au compte devises ainsi que le change de devises.

✓ Service du contrôle administratif :

Ses principales fonctions :

- Suivi des fonctions des ressources humaines et des équipements de la BNA ;
- Effectuer des tâches administratives et contrôler la sécurité du personnel et des équipements au niveau de la BNA.

✓ Secteur opérationnel :

Ce secteur est chargé d'effectuer des opérations impliquant des mouvements de trésorerie ou des mouvements de compte, de suivre le traitement des comptes clients et d'effectuer les tâches administratives qui lui sont confiées.

Le secteur opérationnel est assuré par le ministère du Trésor (Front Office) et le Département Marché (Back Office), qui sont soumis sous l'autorité et la responsabilité du gestionnaire.

Ci-dessous, nous présenterons les différentes tâches des deux bureaux :

❖ Front office :

La mise en œuvre des opérations de ce bureau nécessite que le client soit dans le guichet et ses principales tâches sont :

- Opérations de retrait et paiement sur le compte BNA avec la BA ;
- Opération pour une telle compensation (vérifications, transfert, impact externe et retour) ;
- Litige interbancaire ;

- Transactions interbancaires liées aux cartes électroniques ;
- Réception et transmission des demandes clients ;
- Stockage électronique ;
- Opérations de règlement comptable ;
- Suivi de l'historique du compte.

❖ **Back office :**

Les opérations sont exécutées par lots en l'absence du client, ses principales tâches sont :

- Traitement des virements et factures émis et reçus en dinars et devises ;
- Chèques, virements et factures reçus des agences de compensation TV et BNA ;
- Gestion de transactions d'investissements en dinars et devises fortes (certificats de caisse, obligations, actions) ;
- Traitements comptable des opérations de souscription ;
- Gérer la trésorerie de la BNA en s'assurant que les fonds sont envoyés et que les fonds de la BNA sont fournis ;
- Ouverture et modification et clôture des comptes ;
- Gestion des encours ;
- Recueillir des statistiques de hiérarchie.

Section 3 : Etude de cas de la BNA (Direction des marchés monétaire et financier)

Le marché monétaire algérien est comme tout autre marché monétaire , à travers lequel l'Algérie cherche à se tenir au courant de l'évolution de l'économie mondiale et à fournir des liquidités à l'économie à court terme , donc à travers ce sujet , un bref aperçu sera donné sur le marché monétaire algérien et son rôle dans la fourniture de liquidités et comment la Banque Nationale Algérienne y traite .

3.1 Le marché monétaire algérien

3.1.1 Historique :

Le nouveau cadre réglementaire instauré par le règlement n° 91-08 du 14 août 1991 portant organisation du marché monétaire et l'instruction n° 33-91 portant application de l'organisation du marché monétaire a fixé les modalités de transaction sur le marché monétaire, les conditions d'accès au marché (autorisation préalable du Conseil de la monnaie et du crédit) et les techniques et procédures d'interventions de la Banque d'Algérie sur le marché monétaire.

Une des résultantes, a été le décloisonnement du marché monétaire par son élargissement à d'autres intervenants, notamment les investisseurs institutionnels et les institutions financières non bancaires. Leur nombre est passé de 5 à 17 intervenants.

Le nouveau cadre réglementaire instauré par le règlement n° 91-08 du 14 août 1991 portant organisation du marché monétaire et l'instruction n° 33-91 portant application de l'organisation du marché monétaire a fixé les modalités de transaction sur le marché monétaire, les conditions d'accès au marché (autorisation préalable du Conseil de la Monnaie et du Crédit) et les techniques et procédures d'interventions de la Banque d'Algérie sur le marché monétaire.

3.1.2 Le fonctionnement :

Le marché fonctionne sans interruption de 9h00 à 15h30, les intervenants présentent leurs offres et demandes de liquidités auprès des services de la Direction des marchés monétaire et financier (chargés de l'intermédiation sur le marché monétaire).

Dès conclusion des opérations de prêts-emprunts, les intervenants sont avisés par le canal du marché des résultats de la confrontation de l'offre et de la demande. L'échange de lettre ou bordereau, le virement de fonds et les transferts éventuels de supports s'effectuent à l'initiative des parties.

La régulation du marché est assurée par la Banque d'Algérie qui intervient par des prises ou mises en pensions à 24h (pour fournir ou éponger des liquidités), par des prises en pensions à plusieurs jours à l'initiative des banques et par des adjudications de crédits dont la durée ne peut excéder 3 mois.

3.1.3 Les intervenants sur le marché:**3.1.3.1 La Banque d'Algérie :**

C'est la Banque d'Algérie qui fixe les horaires d'ouverture et de clôture du marché. Comme la Banque d'Algérie est un intermédiaire excellent, elle joue le rôle d'arbitre et assure le bon fonctionnement du marché et elle perçoit de ce fait une commission de 1/16 % / an pour les opérations qui ne dépassent pas 30 jours et une autre de 1/32 % / an pour les opérations qui ont dépassé.

Aussi la Banque Centrale intervient pour son initiative par des opérations de pensions, d'appel d'offre et d'Open Market, quand elle juge que c'est nécessaire.

Enfin elle est tenue aussi de communiquer régulièrement aux intervenants (mensuellement) les données du marché au moyen d'un bulletin statistique.

Pour les jours ouvrables, la Banque Centrale est chargée d'annoncer le TMP des emprunts à 24 heures à chaque ouverture du marché, en l'arrondissant au 1/16 % le plus proche.

3.1.3.2 Les banques commerciales :

Dans le schéma financier algérien, les banques commerciales assurent l'intermédiation financière par la collecte des fonds du public et l'octroi des crédits. Le secteur bancaire a été longtemps composé des seules banques d'Etat, qui sont en nombre de cinq : La Banque Nationale d'Algérie (BNA) ; BEA ; BADR ; CPA ; BDL. Actuellement, elles sont en nombre de 22, qui peuvent être scindées en deux catégories :

Quelle soient des banques publiques ou non publiques, ces organismes interviennent en position prêteuse et en position emprunteuse, car cela dépend de la situation financière dont laquelle elles se trouvent (excédent ou en besoins de financement).

3.1.3.3 Les établissements financiers :

Les établissements financiers exercent les fonctions universelles de banque à l'exception de la collecte de dépôts. Ils sont représentés par l'Union BANK, Mouna BANK, Finalep et la Société de Refinancement Hypothécaire (SRH), qui n'est pas encore opérationnelle mais, qui place son capital sur le marché monétaire et la Banque Africaine du Développement (BAD), la société de crédit-bail (La Salem) et So finance.

3.1.3.4 Les autres intervenants :

Il s'agit des sociétés d'assurance, à côté de ces sociétés, il y a des caisses de sécurité sociales et des retraites : deux caisses de sécurité sociales pour salariés et non-salariés (CNAS et CASNOS) et une caisse de retraite (CNR), une caisse de chômage (CNAC) et la caisse destinée à aider le financement du logement (CNL).

3.1.4 La division et le suivi des procédures du marché monétaire algérien :

➤ Le marché monétaire algérien est divisé en :

▪ Le marché interbancaire :

Traite sur le marché monétaire en saisissant la demande ou l'offre via le programme de négociation (dealing).

La Banque d'Algérie joue le rôle d'intermédiaire entre les banques, elle envoie les demandes étudiées aux offreurs et les offres aux demandeurs.

Après avoir eu l'accord des deux parties (prêteur et emprunteur), La banque d'Algérie envoie la confirmation de la demande dans le but d'envoyer la liquidité du prêteur tout en prélevant à l'emprunteur les frais de commission aux taux suivants :

- 1 /16 % si la durée du prêt est inférieure à 30 jours.
- 1/32 % si la durée du prêt dépasse 30 jours.

Les négociations entre le prêteur et l'emprunteur sur les taux de tirage sont effectuées à l'aide d'un tableau qui illustre les taux des frais de la Banque d'Algérie présentés ci-dessous :

Tableau N° (03) : Les taux de négociation sur le marché interbancaire

1/32	% 0,03125	17/32	% 0,53125
2/32	% 0,0625	18/32	% 0,5625
3/32	% 0,09375	19/32	% 0,59375
4/32	% 0,125	20/32	% 0,625
5/32	% 0,15625	21/32	% 0,65625
6/32	% 0,1875	22/32	% 0,6875
7/32	% 0,21875	23/32	% 0,71875
8/32	% 0,25	24/32	% 0,75
9/32	% 0,28125	25/32	% 0,78125
10/32	% 0,3125	26/32	% 0,8125
11/32	% 0,34375	27/32	% 0,84375
12/32	% 0,375	28/32	% 0,875
13/32	% 0,40625	29/32	% 0,90625
14/32	% 0,4375	30/32	% 0,9375
15/32	% 0,468750	31/32	% 0,96875
16/32	% 0,5	32/32	% 1

Source : Document fourni par la BNA (voir Annexe n° 01).

- le numérateur de la fraction ($\frac{a}{32}$) représente la durée du prêt en jours.
- Les banques peuvent également prêter le surplus à la Banque d'Algérie en l'absence de demandes sur le marché interbancaire où la Banque Centrale utilise les taux et les délais indiqués dans le tableau suivant :

Tableau N° (04) : Taux d'intérêt employés par la Banque d'Algérie

Echéance	24 h	7 jrs	3 mois	6 mois	1 an	2 an
Taux fixé	0,30%	0,75%	1,25%	1,50%	1,75%	2%

Source : document fourni par la BNA (voir Annexe n° 02).

▪ **Marché des titres de créance négociable :**

En cas de déficits bancaires et de manque de liquidité sur le marché interbancaire, la banque emprunteuse (propriétaire du déficit) se tournera vers la Banque d'Algérie via le marché des titres de créances négociables (TCN), dans lequel les obligations bancaires

emprunteuses sont présentées comme garantie pour la Banque d'Algérie, et la durée et le taux indiqués sont choisis par le parti qui représente la Banque d'Algérie.

➤ **Les opérations de la banque sur le marché financier:**

▪ **Le marché primaire :**

C'est le marché des nouvelles émissions et le marché des transactions entre les Banque et le Trésor public, où les banques ont recours à l'achat de bons du Trésor, tous les mercredis avant 11h00, où la banque doit payer 5% du total des transactions annuellement.

▪ **Le marché secondaire :**

C'est le marché où les achats et les ventes sont effectués entre les banques, et où la banque doit réaliser 5% de toutes les transactions annuellement.

3.2 La BNA en position bilatérale :

Cette position née lorsque la BNA ne trouve pas de contrepartie à prêter ou à emprunter sur le marché donc la BNA fait recoure à la Banque d'Algérie afin de placer ses titres.

✓ **Refinancement :**

Pour un refinancement la BNA présente ses titres à la BA à l'aide d'un message de sous mission qui sera envoyer par FAX dont les éléments suivants dévoient être précisés :

- Le montant nominal.
- Catégorie de titre : chaque catégorie possède un pourcentage :
 - Titre < 1an → 90%.
 - Titre entre 1 an et 5ans → 80%.
 - Titre.> 5 ans → 70%
- Echéance.
- Seuil.
- Montant net.

3.3 Procédures de gestion des déficits et excédents :

Les déficits et excédents sont déterminés sur la base du montant de la réserve mensuelle obligatoire à verser à la Banque Centrale à la fin du mois (le cycle de trésorerie spécifié par la Banque d'Algérie).

3.3.1 La réserve obligatoire :

La Banque d'Algérie (BA) exige actuellement que les banques commerciales maintiennent 12% du total de leurs dépôts sur leurs comptes.

- ✚ L'assiette des dépôts est adressée à la Banque Nationale d'Algérie par la Direction de la Comptabilité et une copie est adressée à la Banque d'Algérie.
- ✚ L'assiette des dépôts comprend le total des dépôts auquel s'applique le pourcentage obligatoire de la réserve légale.
- ✚ Le montant de la réserve obligatoire est calculé au cours du cycle monétaire qui commence du 15 du mois en cours au 14 du mois suivant.

Voici la base de dépôt pour la période du 15 mars au 14 avril 2019 :

Tableau N° 05 : Déclaration de l'assiette de la réserve obligatoire pour la période allant du 15 mars au 14 avril.

(Unité: milliers de dinars algériens)

Eléments à fin de mars 2019	Montants
Dépôts en dinars:	
a) Dépôt à vue	600 000 000,00
b) Dépôt à terme	400 000 000 ,00
c) Bons de caisse	12 000 000 ,00
d) Livrets et bons d'épargne	280 000 000,00
e) Dépôts de la clientèle de passage	1 900 000 ,00
f) Dépôts préalables à l'importation (P.R.E.G)	18 000 000 ,00
g) Autres dépôts	-
Total	1311900 000,00

Source : Document de la BNA (voir annexe 03)

$$\mathbf{R.O (j) = 1\ 311\ 900\ 000 * 12\% = 157\ 428\ 000,00\ MDA}$$

- ❖ La réserve obligatoire mensuelle est maintenue en suivant la somme cumulée du solde quotidien du compte (cumul du solde), qui est soustraite du montant total de la réserve obligatoire (RO*31).
- ❖ Le reste à constituer est divisé par le nombre de jours restants pour connaître le montant à répartir dans les jours restants (moyenne à constituant).
- Si le solde quotidien total à la fin de la période (28, 29, 30,31 jours) est égal ou supérieur au ratio de réserves obligatoires de (157 428 000 * 31), la Banque bénéficie d'une rémunération de 0,5%, sont calculés comme suit :
-

$$\text{Rémunération} = \frac{RO * 0.5 \% * (28,29,30,31jrs)}{360}$$

- Si le montant requis pour la réserve obligatoire n'est pas atteint, la Banque est passible d'une amande de 4,5%, calculée comme suit :

$$\text{pénalité} = \frac{4.5\% * \text{montant non constitué} * \text{jrs}}{360}$$

➤ **Remarque :**

Dans le cas où on aura un solde égale à la réserve demandée à la fin de la période du cycle monétaire, ici le trésorier préfère emprunter pour bien faire face à ces engagements, éviter la pénalité et garantir une marge de sécurité. Si ce cas est réalisé pendant la période, le trésorier peut ne pas emprunter et là il doit attendre le scénario de lendemain pour éviter les charges (les intérêts).

3.3.2 Exemples d'application

Exemple 1 :

D'après le tableau précédent (la déclaration de l'assiette de la réserve obligatoire) relatif à la période du 15 mars au 14 avril 2019 :

- **Total des dépôts:** 1 311 900 000,00 (MDA)
- **Réserve obligatoire (j)** = total des dépôts * 12%

$$RO \text{ (par jour)} = 1\,311\,900\,000,00 * 12\% = 157\,428\,000,00 \text{ (MDA)}$$

- **Réserve obligatoire (m)** = Réserve obligatoire journalière x 31 j

$$RO \text{ (mois)} = 157\,428\,000,00 * 31 = 4\,880\,268\,000,00 \text{ (MDA)}$$

Au cours de la période du 15 mars au 14 avril 2019, les soldes quotidiens étaient comme suit:

Tableau N° 06 : Calcul de la Réserve Obligatoire

		Unité : un milliard de dinars algériens			
Montant pour jour	157 428 000,00				
Montant pour 31 jours	4 880 268 000,00				
Date	Solde journalier	Cumule de la RO	Reste à constituer	Jours restants	Moyenne à constituer
15/03/2019	133 250 000,00	133 250 000,00	4 747 018 000,00	30	158 233 933,33
16/03/2019	131 720 000,00	264 970 000,00	4 615 298 000,00	29	159 148 206,90
17/03/2019	142 550 000,00	407 520 000,00	4 472 748 000,00	28	159 741 000,00
18/03/2019	142 528 416,00	550 048 416,00	4 330 219 584,00	27	160 378 503,11
19/03/2019	159 528 416,00	709 576 832,00	4 170 691 168,00	26	160 411 198,77
20/03/2019	147 528 416,00	857 105 248,00	4 023 162 752,00	25	160 926 510,08
21/03/2019	146 316 295,00	1 003 421 543,00	3 876 846 457,00	24	161 535 269,04
22/03/2019	146 316 295,00	1 149 737 838,00	3 730 530 162,00	23	162 196 963,57
23/03/2019	146 316 295,00	1 296 054 133,00	3 584 213 867,00	22	162 918 812,14
24/03/2019	187 577 455,00	1 483 631 588,00	3 396 636 412,00	21	161 744 591,05
25/03/2019	199 729 906,00	1 683 361 494,00	3 196 906 506,00	20	159 845 325,30
26/03/2019	200 981 657,00	1 884 343 151,00	2 995 924 849,00	19	157 680 255,21
27/03/2019	224 244 694,00	2 108 587 845,00	2 771 680 155,00	18	153 982 230,83
28/03/2019	223 032 561,00	2 331 620 406,00	2 548 647 594,00	17	149 920 446,71
29/03/2019	223 032 561,00	2 554 652 967,00	2 325 615 033,00	16	145 350 939,56
30/03/2019	223 032 561,00	2 777 685 528,00	2 102 582 472,00	15	140 172 164,80
31/03/2019	183 978 865,00	2 961 664 393,00	1 918 603 607,00	14	147 584 892,85
01/04/2019	185 190 986,00	3 146 855 379,00	1 733 412 621,00	13	133 339 432,38
02/04/2019	186 453 107,00	3 333 308 486,00	1 546 959 514,00	12	128 913 292,83
03/04/2019	186 605 228,00	3 519 913 714,00	1 360 354 286,00	11	123 668 571,45
04/04/2019	168 915 443,00	3 688 829 157,00	1 191 438 843,00	10	119 143 884,30
05/04/2019	168 915 443,00	3 857 744 600,00	1 022 523 400,00	9	113 613 711,11
06/04/2019	168 915 443,00	4 026 660 043,00	853 607 957,00	8	106 700 994,63
07/04/2019	100 736 443,00	4 127 396 486,00	752 871 514,00	7	107 553 073,43
08/04/2019	101 948 564,00	4 229 345 050,00	650 922 950,00	6	108 487 158,33
09/04/2019	103 160 685,00	4 332 505 735,00	547 762 265,00	5	109 552 453,00
10/04/2019	104 372 806,00	4 436 878 541,00	443 389 459,00	4	110 847 364,75
11/04/2019	105 584 927,00	4 542 463 468,00	337 804 532,00	3	112 601 510,67
12/04/2019	105 584 927,00	4 648 048 395,00	232 219 605,00	2	116 109 802,50
13/04/2019	105 584 927,00	4 753 633 322,00	126 634 678,00	1	126 634 678,00
14/04/2019	109 221 290,00	4 862 854 612,00	17 413 388,00	0	-

Source : Document fourni par la BNA (voir Annexe n°04)

On remarque que : **4 862 854 612,00 < 4 880 268 000,00**

Le montant constitué est inférieur au montant de la réserve obligatoire mensuelle.

1^{er} cas : Déficit et manque de liquidité sur le marché monétaire

La banque est soumise à une pénalité qui est calculée comme suit :

$$4880\,268\,000,00 - 4\,862\,854\,612,00 = 17\,413\,388,00 \text{ (MDA)}$$

$$\text{Pénalité} = \frac{17\,413\,388,00 * 4,5 \% * 31}{360} = 67\,476,88 \text{ (MDA)}$$

2^{ème} cas : Disponibilité de liquidité sur le marché monétaire (une banque a un excédant)

La BNA à un besoin de liquidité, elle doit introduire sa demande à partir d'un système de communication « FX-TRADING », d'où elle saisira à travers ce système le montant, la date, la valeur, l'échéance et ainsi le taux, puis faire « envoyer ».

- ✓ La BA joue le rôle d'intermédiation, donc elle va lui proposer des offres qui sont disponibles sur le marché.
- ✓ Une fois que la BNA accepte l'offre proposée, la BA envoie la confirmation pour le prêteur (BANQUE X).
- ✓ Pour la liquidité :
 - La BANQUE X sera créditée.
 - La BNA reçoit la liquidité à l'échéance (tous dépendent de la durée), elle doit préparer l'ordre de virement pour rembourser le montant plus l'intérêt.

➤ Remarque :

Dans le cas contraire où la BNA se présente comme étant la banque prêteuse, Il est préférable de bien placer le montant avec une échéance de 24h mieux qu'une échéance de 7J, afin de toujours garantir la marge de sécurité permettant de financer les décaissements provisionnés.

Exemple :

La BNA a eu recours à l'emprunt auprès de la Banque de développement rural (BADR) sur le marché interbancaire en appliquant un taux de commission convenu par les deux parties pour une journée (du 14 Avril 2019 au 15 Avril 2019).

Un montant de 20 000 000,00 (MDA) a été emprunté à un taux d'intérêt de 0,3125% et la Banque d'Algérie a déduit les frais le même jour.

- **La commission que la BA prélève :**

$$\text{Commission} = \frac{20\,000\,000,00 * 1 * \left(\frac{1}{16}\right)\%}{360} = 34,722 \text{ (MDA)}$$

- **L'intérêt que doit la BNA à la banque prêteuse (BADR) :**

$$\text{Intérêt} = \frac{20\,000\,000 * 1 * 0,3125\%}{360} = 173,61 \text{ (MDA)}$$

- **On ajoute le montant au solde emprunté du 14 Avril 2019 :**

$$109\,221\,290,00 + 20\,000\,000,00 = 129\,221\,290,00 \text{ (MDA)}$$

Tableau N°7 : Calcul du solde journalier

		CONFIDENTIEL
BANQUE NATIONALE D'ALGERIE		
DIRECTION DES MARCHES FINANCIERS 176		
SITUATION NETTE DE CLÔTURE DE TRÉSORERIE		
JOURNÉE DU DIMANCHE 14 AVRIL 2019		
<i>(EN MILLIERS DE DA)</i>		
Solde extra comptable créditeur à la B.A.		129 221 290,00
Emprunt à 01 jr sur MM contracté auprès BADR au taux 0,31250% éch 15/04/2019		-20 000 000,00
Le solde global de trésorerie de la banque enregistre ce jour une		augmentation de
1 212 121,00	MDA due essentiellement aux mouvements repris ci-après:	
TOTAL DECAISSEMENTS		4 355 879,13
14 Retraits fiduciaires effectués par nos sièges		489 000,38
Solde débiteur dégagé en télécompensation		1 276 000,13
Transferts exécutés		2 000 100,25
83 Virements émis via ARTS .		590 743,65
Opérations diverses (COMPTABILITE BA)		34,72
TOTAL ENCAISSEMENTS		5 568 000,13
07 Versements fiduciaires effectués par nos sièges		579 000,05
180 Virements reçus via ARTS .		3 350 000,02
Solde créditeur dégagé en télécompensation		1 639 000,06
TAUX DE REMUNERATION		0,50%

Source : Document fourni par la BNA (voir Annexe n° 05)

- **Solde journalier :** Représente le montant de chaque jour retrouvé dans le compte et se compose de :

Solde courant + (total crédit - total débit)
--

- Total crédit = compensation de crédit + opérations sur devises (crédit) + paiements de crédit + encaissement depuis l'étranger + paiement reçu.
- Total débit = compensation de débit + opérations sur devises (débit) + retraits + virements + prépaiement.

Après avoir modifié le solde du 14 avril 2019, le calendrier des soldes journaliers sera ajusté comme suit :

Tableau N° 08 : Calcul de la réserve obligatoire (2ème cas)

Date	Solde journalier	Cumule de la RO	Reste à constituer	Jours restants	Moyenne a constituer	
15/03/2019	133 250 000,00	133 250 000,00	4 747 018 000,00	30	158 233 933,33	
16/03/2019	131 720 000,00	264 970 000,00	4 615 298 000,00	29	159 148 206,90	
17/03/2019	142 550 000,00	407 520 000,00	4 472 748 000,00	28	159 741 000,00	
18/03/2019	142 528 416,00	550 048 416,00	4 330 219 584,00	27	160 378 503,11	
19/03/2019	159 528 416,00	709 576 832,00	4 170 691 168,00	26	160 411 198,77	
20/03/2019	147 528 416,00	857 105 248,00	4 023 162 752,00	25	160 926 510,08	
21/03/2019	146 316 295,00	1 003 421 543,00	3 876 846 457,00	24	161 535 269,04	
22/03/2019	146 316 295,00	1 149 737 838,00	3 730 530 162,00	23	162 196 963,57	
23/03/2019	146 316 295,00	1 296 054 133,00	3 584 213 867,00	22	162 918 812,14	
24/03/2019	187 577 455,00	1 483 631 588,00	3 396 636 412,00	21	161 744 591,05	
25/03/2019	199 729 906,00	1 683 361 494,00	3 196 906 506,00	20	159 845 325,30	
26/03/2019	200 981 657,00	1 884 343 151,00	2 995 924 849,00	19	157 680 255,21	
27/03/2019	224 244 694,00	2 108 587 845,00	2 771 680 155,00	18	153 982 230,83	
28/03/2019	223 032 561,00	2 331 620 406,00	2 548 647 594,00	17	149 920 446,71	
29/03/2019	223 032 561,00	2 554 652 967,00	2 325 615 033,00	16	145 350 939,56	
30/03/2019	223 032 561,00	2 777 685 528,00	2 102 582 472,00	15	140 172 164,80	
31/03/2019	183 978 865,00	2 961 664 393,00	1 918 603 607,00	14	147 584 892,85	
01/04/2019	185 190 986,00	3 146 855 379,00	1 733 412 621,00	13	133 339 432,38	
02/04/2019	186 453 107,00	3 333 308 486,00	1 546 959 514,00	12	128 913 292,83	
03/04/2019	186 605 228,00	3 519 913 714,00	1 360 354 286,00	11	123 668 571,45	
04/04/2019	168 915 443,00	3 688 829 157,00	1 191 438 843,00	10	119 143 884,30	
05/04/2019	168 915 443,00	3 857 744 600,00	1 022 523 400,00	9	113 613 711,11	
06/04/2019	168 915 443,00	4 026 660 043,00	853 607 957,00	8	106 700 994,63	
07/04/2019	100 736 443,00	4 127 396 486,00	752 871 514,00	7	107 553 073,43	
08/04/2019	101 948 564,00	4 229 345 050,00	650 922 950,00	6	108 487 158,33	
09/04/2019	103 160 685,00	4 332 505 735,00	547 762 265,00	5	109 552 453,00	
10/04/2019	104 372 806,00	4 436 878 541,00	443 389 459,00	4	110 847 364,75	
11/04/2019	105 584 927,00	4 542 463 468,00	337 804 532,00	3	112 601 510,67	
12/04/2019	105 584 927,00	4 648 048 395,00	232 219 605,00	2	116 109 802,50	
13/04/2019	105 584 927,00	4 753 633 322,00	126 634 678,00	1	126 634 678,00	
14/04/2019	129 221 290,00	4 882 854 612,00	- 2 586 612,00	0	-	

Source : Document fourni par la BNA (voir Annexe 06)

Dans ce cas, on remarque que : **4 882 854 403,612 > 4 880 268 000,00**

Le montant constitué est supérieur au montant de la réserve obligatoire mensuelle

De là, la BNA reçoit une récompense de la part de la Banque d'Algérie calculée comme suit :

$$\text{Rémunération} = \frac{4\,880\,268\,000,00 * 0,5\%}{360} = 67\,781,5\text{MDA}$$

- Sur cette période : Nous avons enregistré un déficit au niveau de la trésorerie au cours du mois d'avril, ce qui a conduit la BNA à se rendre sur le marché monétaire pour emprunter de la liquidité auprès des banques excédentaires pour pouvoir combler le déficit afin de respecter le montant dû à la réserve obligatoire, et le prêt a été consenti par la Banque de développement rural BADR.
- Dans l'hypothèse : Où un excédent de liquidité serait enregistré auprès de la BNA, celle-ci peut donc prêter selon les taux d'intérêt fixés par la Banque d'Algérie, ou elle est employée par la BNA.

Conclusion du chapitre 3 :

A travers ce chapitre, nous avons mis en évidence la réserve obligatoire, sur la laquelle les besoins de liquidité de la banque sont déterminés.

De-là nous avons présenté le mode de calcul et d'allocation de celle-ci toute en étudiant la réalité de l'impact de la Banque d'Algérie sur la Banque Nationale d'Algérie à travers : le taux de la réserve obligatoire , la sanction financière où la banque est exposée en cas de non-respect du montant à la fin du cycle monétaire en déduisant celui-ci du comptes de la BNA , en fixant des taux d'intérêts au niveau du marché monétaire où la Banque d'Algérie joue le rôle du médiateur dans les prêts et emprunts entre banques .

Il a été clair que le rôle du marché monétaire est important, car ce dernier représente un refuge pour les banques déficitaires afin de répondre à leurs besoins de liquidité et pour assurer le maintien de leur position et de la réputation des banques auprès de la Banque d'Algérie, il permet également aux banques excédentaires d'utiliser leurs excédents en échange d'intérêts.

Conclusion

Conclusion :

Nous voici à la fin de notre étude qui avait pour thème « Le rôle du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie de la banque - cas de la Banque Nationale d'Algérie » qui nous a donc permis d'étudier la trésorerie en générale et en particulier la gestion de la trésorerie au sein de la BNA et de comprendre en quoi consiste cette dernière dans le plan général d'une banque.

Ainsi, nous avons su définir la place que joue le marché monétaire dans la gestion de la liquidité bancaire tout en mettant en place des stratégies misent en relation avec le marché interbancaire qu'est le marché sur lequel les banques se refinancent.

En effet, nous ne pouvons en aucun cas supprimer le rôle important de la Banque d'Algérie dans l'organisation du marché monétaire, par son contrôle et par ses interventions rentrant dans le cadre de la politique monétaire.

Notre mémoire a été reparti en trois (03) chapitres :

- **Cadre théorique** : Consiste à passer en revue deux (02) chapitres :

Le premier chapitre Généralité sur la gestion de la trésorerie bancaire : se subdivise en quatre (04) sections par lesquelles on a pu développer la gestion de la trésorerie bancaire qui est une gestion d'anticipation et non une gestion de réactivité. Elle implique de comprendre parfaitement le cycle d'exploitation spécifique aux banques et aux entreprises et de connaître avec précision ses principales échéances. Le plan de trésorerie permet de récapituler rigoureusement les prévisions d'encaissement et de décaissement afin de permettre au trésorier d'anticiper les besoins de financement ou de placement tout en prenant en considération les risques que la BNA peut rencontrer.

Le deuxième chapitre L'organisation du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie : se compose de quatre (04) sections aussi dans lesquelles nous avons mis en évidence l'importance du marché monétaire qui se situe dans la collecte de l'épargne et l'affectation de cette dernière vers les agents à besoin de financement et qui s'inscrit dans une logique de mutation des structures financières, mais aussi étudier le mécanisme de fonctionnement du marché monétaire en analysant la liquidité bancaire, les facteurs qui l'impactent et les instruments utilisés par la BNA afin d'absorber le surplus de liquidité .

Enfin, le marché monétaire représente actuellement le terrain adéquat, qui permet aux banques la réalisation de leurs objectifs tout en assurant une liquidité suffisante pour le but d'assurer leur pérennité et leur croissance.

- **Cadre pratique :** contient un seul chapitre :

Le troisième chapitre : Etude de cas de la Banque Nationale d'Algérie : Pour mieux structurer de façon pratique nos deux chapitres théoriques, nous achevons notre travail avec un troisième chapitre qui nous permet d'utiliser sous forme d'application les outils de gestion qu'utilise la BNA, d'une part, constituer la réserve obligatoire que lui exige la BA, et d'autre part, proposer à la BNA des facilités permanentes et lui permet d'emprunter de la liquidité auprès du marché interbancaire .

❖ **Test des hypothèses :**

- **Hypothèse 1 :** La trésorerie est au centre de toutes les opérations menées par la banque et la traduction en terme monétaire de toutes les décisions.

On assure la fiabilité de cette hypothèse du fait que la trésorerie joue un rôle fondamental dans la gestion financière de la banque car elle lui permet d'octroyer des crédits à court terme, gérer les encaissements et les décaissements et supervise toutes opération financière exécutée par la banque.

- **Hypothèse 2 :** Le marché monétaire est un marché sur lequel sont offerts où empruntés des capitaux à court terme par les différents agents économiques.

Cette hypothèse est crédible car le marché monétaire représente en effet le marché sur lequel s'échangent des titres de courte durée contre des liquidités. Il est réservé aux agents économiques qui peuvent prêter ou emprunter des liquidités sur des durées très courtes.

- **Hypothèse 3 :** La gestion de la trésorerie bancaire conserve les soucis constants de maintenir l'équilibre permanent entre d'une part, la capacité totale de paiement et les besoins a vue ou a terme.

Cette hypothèse fait foi car la gestion de la trésorerie bancaire est fortement en rapport avec l'activité même de la banque, qui consiste à collecter l'épargne et a financer l'économie

par les crédits et les placements. Elle vise donc, sur le plan pratique, non seulement à faire face à la politique budgétaire de toute la banque, mais aussi à aligner les deux préoccupations bancaires, en terme de délais et en terme de disponibilités.

❖ **Le résultat de l'étude :** Après avoir traité et décrit les différents aspects de l'étude théorique et pratique, nous sommes arrivées aux résultats suivants :

- Il ressort de ce qui précède que la gestion de trésorerie est capitale pour la survie de toute entreprise et banque, car elle est le garant de sa sécurité, de sa solvabilité et de sa rentabilité ;
- Le marché interbancaire joue un rôle prépondérant en matière de régulation de liquidité bancaire par la Banque Nationale d'Algérie et les ajustements des structures de trésoreries entre les Banques ;
- Le trend haussier du niveau de la liquidité bancaire matérialise bien le caractère structurel de l'excès de liquidité sur le marché monétaire.

❖ **Suggestions et recommandations :**

Après avoir présenté notre étude et nos résultats, nous pouvons faire quelques suggestions qui peuvent ajouter de l'importance et une valeur future avec l'inclusion de quelques recommandations importantes, on cite :

- Engager des trésoriers compétents pour qu'ils puissent mettre en œuvre un système de gestion solide afin d'avoir une trésorerie parfaite ;
- Avantager le contrôle quotidien de la gestion de la trésorerie afin d'avoir une liquidité suffisante pour faire face à une variété de situations de tension, en particulier tout incident de nature à tarir ou amoindrir ses sources de financements ;
- Il incombe à la BNA de pratiquer une saine et prudente gestion des risques de liquidité. A cette fin, elle devrait mettre en place un cadre robuste qui lui assure en performance, notamment grâce à un volant d'actifs liquides de haute qualité ;
- Il serait souhaitable à la Direction des Marchés Financiers de revoir les difficultés liées au logiciel utilisé à son niveau.

Bibliographie

Bibliographie :

1- Ouvrages :

- BAHATI Lukwebo Modeste, Les banques africaines face aux défis de la mondialisation économique, édition Harmattan, Paris, 2012.
- BERNARD & al, Contrôle interne, 1^{ère} édition, Maxima, Paris, 2006.
- CAUDAMINE, G et MONIEN J, Banque et marché financier, édition Économica, France, 1998.
- DE COUSSERGUES Sylvie, Gestion de la banque : du diagnostique à la stratégie, 5^{ème} édition, Dunod, Paris.
- DE COUSSERGUES.S, GAUTIER.B, THOMAS.P, Gestion de la banque, 8^{ème} édition Dunod, 2017, paris.
- DE MOURGUES.M, Macroéconomie monétaire, édition ECONOMICA, Paris, 2000.
- DESROCHES Alain & al, La gestion des risques : principes et pratiques, édition Hermès, Paris.
- DOV Ogien, comptabilité et audit bancaire, édition Dunod, paris, 2008.
- FERRANDIER Robert et KOEN Vincent, Marchés de capitaux et techniques financières, 4^{ème} édition ECONOMICA, France, 1997.
- FORGET Jack, Gestion de trésorerie, édition d'Organisation, Paris, 2005.
- GUISSOU C, Marché monétaire des établissements de crédit, 2^{ème} édition, ECONOMICA. Paris, 1990.
- KOLIFRATH G, JOURNEL T, Marché monétaire et obligatoire, édition Revue de banque, Paris, 2002.
- LEMASSON Alain, Banque finance économie pour tous, édition GERESO, France, 2017.
- LEROY Michel, Gestion de trésorerie, édition Sodifor, Collection multimédia finances, Paris, 1999.
- LEVASSEUR Michel, Gestion de trésorerie, édition Economica, Paris, 1979.
- MARTEAU Didier et DE LA CHAISE Eric, Le marché monétaire et la gestion de trésorerie des banques, édition Dunod, Paris, 1981.

- MEUNIER, Béatrice, Le diagnostic financier, édition d'Organisation, Paris, 2006.
- RENARD Jaques, Théorie et pratique de l'audit interne, 6^{ème} édition, organisation, Paris, 2006.
- TEULON Frédéric, Les marchés de capitaux, éditions SEUIL, Paris, 1997.
- VAN GREUNING Henni, BRATANOVIC Brajovic Sonja, analyse et gestion du risque bancaire, 1^{ère} édition ESKA, Paris, 2004.
- VERNIMMEN Pierre, LE FUR Yann, QUIRY Pascal, Finance d'entreprise, 7^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2009.

2 - Thèses et Mémoires :

- ANTA Lo, Analyse de la gestion de la trésorerie d'une banque, Mémoire de master en finance, Ecole supérieure de commerce, Dakar, 2012.
- AROUNE Ouardia et SAHMI Fatma, L'intervention de la banque centrale dans le marché interbancaire, Mémoire de Master en science économiques, Université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, 2015/2016.
- CHABANE Khedoudja, La gestion de la surliquidité des banques en Algérie, Mémoire de master en Monnaie Banque et Environnement International, Université Abderrahmane Mira, Bejaïa, 2014.
- KACIMI ALLAOUI Souad, REDOUANE Amine, Les différents types de marchés financiers, Mémoire en Master économies et stratégie des institutions financières, Université Moulay Ismail, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Meknès, Maroc, 2016.
- SALIFOU Boureima Diamballa, Gestion de la trésorerie d'une filiale d'un groupe bancaire, Mémoire en master professionnel en audit et contrôle de gestion, Centre africain supérieure en gestion, 2012.
- SEKKOUN Achour, Le marché monétaire algérien, Mémoire de Magister en sciences économiques, Université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, 2008/2009.
- W.HODONOU Dorice Sandrine, Analyse de la gestion de la trésorerie bancaire, Mémoire en master. Professionnel en comptabilité et gestion financière, Centre africain d'étude supérieure en gestion, 2013.

3 - Dictionnaires :

- CAPUL Jean Yves et GARNIER Olivier, « le dictionnaire d'économie et de sciences sociales », HATIER, Paris, 1999.

- Dictionnaire Hachette éducation, Dictionnaires généralistes de français, édition Hachette, France, 2013.

4 - Revues et Rapports :

- BAPST & al, Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur, Revue française de l'audit interne, 2002.
- Bourse d'Algérie, Les valeurs mobilières, Dépliant, Alger, 2011.
- Documentation de la BNA.
- KOLIFRATH G, JOURNEL T, Marché monétaire et obligatoire, édition Revue de banque, Paris, 2002.

5 - Sites internet:

- <https://www.doc-etudiant.fr/Methodologie/Outils-d-analyse/Expose-La-gestion-de-tresorerie-bancaire>.
- <https://www.doc-etudiant.fr/Methodologie/Outils-d-analyse/Expose-La-gestion-de-tresorerie-bancaire>,
- <https://epargne.ooreka.fr/astuce/voir/577697/marche-de-capitaux> ,
- <http://www.les-finances.com/bourse/marche-primaire-marche-secondaire-en-bourse-quelle-est-la-difference.html> ,
- <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/produits-financiers> ,
- : <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/valeurs-du-tresor>,
- <https://caar.dz/specialiste-en-valeur-du-tresor/>,
- <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/fonctionnement-dumarche/marche-des-changes-forex/>,
- <https://www.fimarkets.com/pages/liquidite.php>,

Liste des tableaux :

Numéro du tableau	Le titre du tableau	Page
Tableau N° (01)	Les impasses de taux	17
Tableau N° (02)	Echelle d'échéance sous les différents scénarios envisageables	18
Tableau N° (03)	Les taux de négociation sur le marché interbancaire	68
Tableau N° (04)	Taux d'intérêt employés par la Banque d'Algérie	69
Tableau N° (05)	Déclaration de l'assiette de la réserve obligatoire pour la période allant du 15 mars au 14 avril	70-71
Tableau N° (06)	Calcul de la Réserve Obligatoire	72-73
Tableau N° (07)	Calcul du solde journalier	75
Tableau N° (08)	Calcul de la réserve obligatoire (2ème cas)	76

Liste des figures :

Numéro de la figure	Titre de la figure	Page
Figure N° (01)	Représentation schématique du marché monétaire dans le marché des capitaux	40
Figure N° (02)	Organigramme de la Banque Nationale d'Algérie	57
Figure N° (03)	l'Organigramme de la DMF	63

Les Annexes

Annexe N° (01) : Tableau des taux de négociation sur le marché interbancaire

Le tableau des taux de négociation sur le marché interbancaire

1/32	% 0,03125	17/32	% 0,53125
2/32	% 0,0625	18/32	% 0,5625
3/32	% 0,09375	19/32	% 0,59375
4/32	% 0,125	20/32	% 0,625
5/32	% 0,15625	21/32	% 0,65625
6/32	% 0,1875	22/32	% 0,6875
7/32	% 0,21875	23/32	% 0,71875
8/32	% 0,25	24/32	% 0,75
9/32	% 0,28125	25/32	% 0,78125
10/32	% 0,3125	26/32	% 0,8125
11/32	% 0,34375	27/32	% 0,84375
12/32	% 0,375	28/32	% 0,875
13/32	% 0,40625	29/32	% 0,90625
14/32	% 0,4375	30/32	% 0,9375
15/32	% 0,468750	31/32	% 0,96875
16/32	% 0,5	32/32	% 1

Annexe N° (02) : Tableau des Taux d'intérêts employés par la Banque d'Algérie

- Les banques peuvent également prêter le surplus à la Banque centrale en l'absence de demandes sur le marché entre banques lorsque la Banque centrale utilise les taux et les délais indiqués dans le tableau suivant :

Echéance	24 h	7 jrs	3 mois	6 mois	1 an	2 an
Taux fixé	0,30%	0,75%	1,25%	1,50%	1,75%	2%

Tableau : les taux fixe

Annexe N° (03) : Tableau de Déclaration de l'assiette de la réserve obligatoire pour la période allant du 15 mars au 14 avril 2019.

Les dépôts relatifs à la période du 15 mars au 14 avril 2019 sont les suivants :

DECLARATION DE L'ASSIETTE DES RESERVES OBLIGATOIRES

POUR LA PERIODE ALLANT DU :15 mars au 14 avril 2019 .

(En milliers de DA)

Eléments à fin de mars 2019	Montants
Dépôts en dinars:	
a) dépôt à vue	600 000 000,00
b) dépôt à terme	400 000 000 ,00
c) Bons de caisse	12 000 000 ,00
d) Livrets et bons d'épargne	280 000 000,00
e) dépôts de la clientèle de passage	1 900 000 ,00
f) dépôts préalables à l'importation (P.R.E.G)	18 000 000 ,00
g) Autres dépôts	-
Total:	1311900 000,00

Annexe N° (04) : Calcul de la Réserve Obligatoire

Au cours de la période allant du 14 mars au 15 avril 2019, les soldes quotidiens étaient les suivants :

Montant pour jour		157 428 000,00			
Montant pour 31 jours		4 880 268 000,00			
Date	solde journalier	cumule de la re	reste à constituer	jours restants	moyenne à constituer
15/03/2019	133 250 000,00	133 250 000,00	4 747 018 000,00	30	158 233 933,33
16/03/2019	131 720 000,00	264 970 000,00	4 615 298 000,00	29	159 148 206,90
17/03/2019	142 550 000,00	407 520 000,00	4 472 748 000,00	28	159 741 000,00
18/03/2019	142 528 415,00	550 048 415,00	4 330 219 584,00	27	160 378 503,11
19/03/2019	159 528 416,00	709 576 832,00	4 170 691 168,00	26	160 411 198,77
20/03/2019	147 528 416,00	857 105 248,00	4 023 162 752,00	25	160 926 510,08
21/03/2019	146 316 295,00	1 003 421 543,00	3 876 846 457,00	24	161 515 269,04
22/03/2019	146 316 295,00	1 149 737 838,00	3 730 530 162,00	23	162 196 963,57
23/03/2019	146 316 295,00	1 296 054 133,00	3 584 213 867,00	22	162 918 812,14
24/03/2019	187 577 455,00	1 483 631 588,00	3 396 636 412,00	21	161 744 591,05
25/03/2019	199 729 906,00	1 683 361 494,00	3 196 906 506,00	20	159 845 325,30
26/03/2019	200 981 657,00	1 884 343 151,00	2 995 924 849,00	19	157 680 255,21
27/03/2019	224 244 694,00	2 108 587 845,00	2 771 680 155,00	18	153 982 230,83
28/03/2019	223 032 561,00	2 331 620 406,00	2 548 647 594,00	17	149 920 446,71
29/03/2019	223 032 561,00	2 554 652 967,00	2 325 615 033,00	16	145 350 939,56
30/03/2019	223 032 561,00	2 777 685 528,00	2 102 582 472,00	15	140 172 164,80
31/03/2019	183 978 865,00	2 961 664 393,00	1 918 603 607,00	14	147 584 892,85
01/04/2019	185 190 986,00	3 146 855 379,00	1 733 412 621,00	13	133 339 432,38
02/04/2019	186 453 107,00	3 333 308 486,00	1 546 959 514,00	12	128 913 292,83
03/04/2019	186 605 228,00	3 519 913 714,00	1 360 354 286,00	11	123 668 571,45
04/04/2019	168 915 443,00	3 688 829 157,00	1 191 438 843,00	10	119 143 884,30
05/04/2019	168 915 443,00	3 857 744 600,00	1 022 523 400,00	9	113 613 711,11
06/04/2019	168 915 443,00	4 026 660 043,00	853 607 957,00	8	106 700 994,63
07/04/2019	100 736 443,00	4 127 396 486,00	752 871 514,00	7	107 553 073,43
08/04/2019	101 948 564,00	4 229 345 050,00	650 922 950,00	6	108 487 158,33
09/04/2019	103 160 685,00	4 332 505 735,00	547 762 265,00	5	109 552 453,00
10/04/2019	104 372 806,00	4 436 878 541,00	443 389 459,00	4	110 847 364,75
11/04/2019	105 584 927,00	4 542 463 468,00	337 804 532,00	3	112 601 510,67
12/04/2019	105 584 927,00	4 648 048 395,00	232 219 605,00	2	116 109 802,50
13/04/2019	105 584 927,00	4 753 633 322,00	126 634 678,00	1	126 634 678,00
14/04/2019	109 221 290,00	4 862 854 612,00	17 413 388,00	0	-

Annexe N° (05) : Calcul du solde journalier

Confidentiel
BANQUE NATIONALE D'ALGERIE Direction des Marchés Financiers 176 SITUATION NETTE DE CLÔTURE DE TRÉSORERIE Jour née du Dimanche 14 Avril 2019
(En milliers de DA)

Solde extra comptable créditeur à la B.A. 129 221 290,00

Emprunt à 01 jr sur MM contracté auprès BADR au taux 0,31250%éch 15/04/2019 -20 000 000,00

Le solde global de trésorerie de la banque enregistre ce jour une augmentation de
 1 212 121,00 MDA due essentiellement aux mouvements repris ci-après:

TOTAL DECAISSEMENTS	4 355 879,13
14 Retraits fiduciaires effectués par nos sièges	489 000,38
Solde débiteur dégagé en télécompensation	1 276 000,13
Transferts exécutés	2 000 100,25
83 Virements émis via ARTS .	590 743,65
Opérations diverses (COMPTABILITE BA)	34,72
TOTAL ENCAISSEMENTS	5 568 000,13
07 Versements fiduciaires effectués par nos sièges	579 000,05
180 Virements reçus via ARTS .	3 350 000,02
Solde créditeur dégagé en télécompensation	1 639 000,06

Taux de Remunération	0,50%
-----------------------------	--------------

Annexe N° (06) : Calcul de la réserve obligatoire (2ème cas)

On ajoute le montant emprunté au solde du 14 AVRIL 2019 :

$$109\,221\,290,00 + 20\,000\,000,00 = 129\,221\,290,00\text{MDA.}$$

Le tableau des soldes journaliers est ensuite ajusté comme suit :

Montant pour jour	157 428 000,00				
Montant pour 31 jours	4 880 268 000,00				
Date	solde journalier	ensemble de la ru	reste à constituer	jours restants	moyenne à constituer
15/03/2019	133 250 000,00	133 250 000,00	4 747 018 000,00	30	158 233 933,33
16/03/2019	131 720 000,00	264 970 000,00	4 615 298 000,00	29	159 148 206,90
17/03/2019	142 550 000,00	407 520 000,00	4 472 748 000,00	28	159 741 000,00
18/03/2019	142 528 416,00	550 048 416,00	4 330 219 584,00	27	160 378 503,11
19/03/2019	159 528 416,00	709 576 832,00	4 170 691 168,00	26	160 411 198,77
20/03/2019	147 528 416,00	857 105 248,00	4 023 162 752,00	25	160 926 510,08
21/03/2019	146 316 295,00	1 003 421 543,00	3 876 846 457,00	24	161 535 269,04
22/03/2019	146 316 295,00	1 149 737 838,00	3 730 530 162,00	23	162 196 963,57
23/03/2019	146 316 295,00	1 296 054 133,00	3 584 213 867,00	22	162 918 817,14
24/03/2019	187 577 455,00	1 483 631 588,00	3 396 636 412,00	21	161 744 591,05
25/03/2019	199 729 906,00	1 683 361 494,00	3 196 906 506,00	20	159 845 325,30
26/03/2019	200 981 657,00	1 884 343 151,00	2 995 924 849,00	19	157 680 255,21
27/03/2019	224 244 694,00	2 108 587 845,00	2 771 680 155,00	18	153 982 230,83
28/03/2019	223 032 561,00	2 331 620 406,00	2 548 647 594,00	17	149 920 446,71
29/03/2019	223 032 561,00	2 554 652 967,00	2 325 615 033,00	16	145 350 939,56
30/03/2019	223 032 561,00	2 777 685 528,00	2 102 582 472,00	15	140 172 164,80
31/03/2019	183 978 865,00	2 961 664 393,00	1 918 603 607,00	14	147 584 892,85
01/04/2019	185 190 986,00	3 146 855 379,00	1 733 412 621,00	13	133 339 432,38
02/04/2019	186 453 107,00	3 333 308 486,00	1 546 959 514,00	12	128 913 292,83
03/04/2019	186 605 228,00	3 519 913 714,00	1 360 354 286,00	11	123 668 571,45
04/04/2019	168 915 443,00	3 688 829 157,00	1 191 438 843,00	10	119 143 884,30
05/04/2019	168 915 443,00	3 857 744 600,00	1 022 523 400,00	9	113 613 711,11
06/04/2019	168 915 443,00	4 026 660 043,00	853 607 957,00	8	106 700 994,63
07/04/2019	100 736 443,00	4 127 396 486,00	752 871 514,00	7	107 553 073,43
08/04/2019	101 948 564,00	4 229 345 050,00	650 922 950,00	6	108 487 158,33
09/04/2019	103 160 685,00	4 332 505 735,00	547 762 265,00	5	109 552 453,00
10/04/2019	104 372 806,00	4 436 878 541,00	443 389 459,00	4	110 847 364,75
11/04/2019	105 584 927,00	4 542 463 468,00	337 804 532,00	3	112 601 510,67
12/04/2019	105 584 927,00	4 648 048 395,00	232 219 605,00	2	116 109 802,50
13/04/2019	105 584 927,00	4 753 633 322,00	126 634 678,00	1	126 634 678,00
14/04/2019	129 221 290,00	4 882 854 612,00	-	0	-

Dans ce cas :

$$4\,882\,854\,403,612 > 4\,880\,268\,000,00$$

Table des matières

Introduction :	a
Chapitre 1 : Généralité sur la gestion de la trésorerie bancaire	4
INTRODUCTION :	2
Section 1 : Le concept de la gestion de la trésorerie	3
1.1 Définition de la trésorerie :	3
1.2 Les différentes sources de la trésorerie bancaire :	6
1.2.1 L'épargne :	6
1.2.2 Les moyens propres :	7
1.2.3 Le marché interbancaire :	7
1.2.4 La banque centrale :	7
1.2.5 Les transferts nationaux et internationaux :	7
1.3 Détermination de la trésorerie :	8
1.4 Les objectifs de gestion de la trésorerie :	9
Section 2 : Les principales opérations de la trésorerie bancaire et ses conditions d'optimisation	12
2.1 Les différentes opérations de la trésorerie bancaire :	12
2.1.1 la couverture :	12
2.1.2 L'arbitrage :	12
2.1.3 La spéculation :	13
2.1.4 Opération de change :	14
2.1.5 Opération emprunts/prêts :	14
2.1.6 Opérations en pension livrée :	14
2.1.7 Opérations de rapatriement des recettes d'exportation :	14
2.1.8 Opérations du suivi quotidien de la réserve obligatoire :	15
2.2 Les conditions d'optimisation de la trésorerie :	15
2.2.1 Les prévisions de la trésorerie :	15
2.2.1.1 La prévision des encaissements :	16
2.2.1.2 La prévision des décaissements :	16
2.2.2 La bonne circulation de l'information :	17
2.2.2.1 Aspect interne à la fonction :	17
2.2.2.2 Aspect externe à la fonction :	17
2.2.3 L'utilisation des moyens techniques :	18
Section 3 : Les outils de gestion de la trésorerie bancaire.....	18
3.1 Le marché monétaire :	19

3.1.1	Les opérations interbancaires :	19
3.1.2	Les opérations sur titres :	19
3.2	Le marché de change :	19
3.2.1	Le marché des changes au comptant :	19
3.2.2	Le marché du dépôt :	20
3.2.3	Le marché des changes à terme :	20
3.3	Les outils de gestion actifs-passifs :	20
3.3.1	La gestion des impasses de liquidité :	20
3.3.2	Les impasses de taux :	21
3.3.3	Les scénarios des crises de liquidité :	22
3.3.3.1	Le scénario de la continuité d'exploitation :	22
3.3.3.2	Le scénario de situation de crise :	22
3.3.3.3	Le scénario de crise générale sur les marchés :	23
Section 4 : La gestion des risques liés a la gestion de la trésorerie		24
4.1	Définition des risques :	24
4.2	Types de risques liés à la trésorerie :	25
4.2.1	Le risque de liquidité :	25
4.2.2	Le risque de taux d'intérêt :	26
4.2.3	Le risque de change :	27
4.2.4	Le risque de contrepartie :	28
4.2.5	Le risque opérationnel :	28
4.2.6	Le risque de transformation :	29
4.2.7	Le risque de solvabilité :	29
4.2.8	Le risque pays :	29
Conclusion du Chapitre 1 :		30
Chapitre 2 : L'organisation du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie		31
INTRODUCTION :		32
Section 1 : Le marché monétaire dans le marché des capitaux		33
1.1	Définition des marchés de capitaux :	33
1.1.1	Le marché financier :	33
1.1.1.1	Définition du marché financier :	33
1.1.1.1.1	Marché primaire :	34
1.1.1.1.2	Marché secondaire :	34
1.1.1.2	Le rôle du marché financier :	35
1.1.1.3	Les compartiments du marché financier :	36
1.1.1.3.1	Marché des valeurs mobilières :	36

1.1.1.3.2	Marché des valeurs de trésors :	36
1.1.1.3.3	Marché des changes :	37
1.1.2	Le marché monétaire :	37
1.1.2.1	Définition du marché monétaire :	37
1.1.2.2	Caractéristiques du marché monétaire :	37
1.2	Le marché monétaire dans le marché des capitaux :	38
1.3	La politique monétaire :	40
1.3.1	Définition de la politique monétaire :	40
1.3.2	Types de la politique monétaire :	40
1.3.2.1	Politique expansionniste :	40
1.3.2.2	Politique restrictive :	41
1.3.3	La nécessité d'une politique monétaire :	41
Section 2 : Les compartiments du marché monétaire.....		42
2.1	Le marché interbancaire :	42
2.1.1	Définition du marché interbancaire :	42
2.1.2	Les intervenants sur marché interbancaire :	42
2.1.2.1	Les établissements de crédits et les institutions :	42
2.1.2.2	Les intermédiaires :	43
2.1.3	Les supports et formes du marché interbancaire :	44
2.1.3.1	Les supports :	44
2.1.3.2	Les formes :	45
2.1.4	Les échéances pratiquées :	45
2.1.4.1	Le jour le jour :	46
2.1.4.2	Le Tom Next (Tomorrow Next) :	46
2.1.5	Le rôle du marché interbancaire :	46
2.2	Le marché des titres de créances négociables :	47
2.2.1	Définition :	47
2.2.2	Les caractéristiques des (TCN) :	47
2.2.3	Les instruments du marché des TCN :	47
2.2.3.1	Les certificats de Dépôt :	48
2.2.3.2	Les Billets de Trésorerie (BT) :	48
2.2.3.3	Les Bons du Trésor Négociables (BTN) :	48
2.2.3.4	Les Bons des Institutions et Sociétés Financières (BISF) :	49
2.2.3.5	Les Bons à Moyen Terme Négociables (BMTN) :	49
2.2.4	Les objectifs des (TCN) :	50
Section 3 : Les moyens de refinancement à court terme :		51

3.1	L'action de la Banque Centrale sur les liquidités bancaires :.....	51
3.1.1	Sur le hors marché monétaire :.....	51
3.1.1.1	L'escompte :.....	51
3.1.1.2	Les réserves obligatoires :.....	52
3.1.1.3	L'encadrement du crédit :.....	53
3.1.2	Sur le marché monétaire :.....	54
3.1.2.1	L'Open Market :.....	54
3.1.2.2	Les appels d'offres de crédits :.....	56
3.1.2.3	Les opérations de pensions :.....	57
Section 4 : Analyse de la gestion de la trésorerie bancaire :.....		58
4.1	Processus de la gestion de la trésorerie bancaire :.....	58
4.1.1	Analyse prévisionnelle de liquidité :.....	58
4.1.2	Ajustement de survie de liquidité :.....	59
4.1.3	Nivellement des comptes :.....	59
4.1.4	Suivi de la position extérieure :.....	60
4.1.5	Le contrôle de la trésorerie :.....	60
4.2	Les indicateurs de performance de la trésorerie bancaire :.....	60
4.2.1	Les indicateurs de liquidité :.....	60
4.2.1.1	Le ratio de liquidité :.....	61
4.2.1.2	Le ratio de l'équilibre de la structure financière :.....	61
4.2.2.1	L'équilibre actif-passif :.....	61
4.2.2.2	Coefficient de rendement sur les opérations de trésorerie :.....	63
4.2.2.3	Le ratio emploi ressources :.....	63
4.2.2.4	La concentration des dépôts :.....	63
Conclusion du chapitre 2 :.....		64
Chapitre 3 : Etude de cas de la Banque Nationale d'Algérie		65
INTRODUCTION :.....		66
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....		67
1.1	Historique de la Banque Nationale d'Algérie :.....	67
1.2	Le statut de la Banque Nationale d'Algérie :.....	68
1.3	Missions et objectifs de la Banque Nationale d'Algérie :.....	68
1.3.1	Les missions de la BNA :.....	69
1.3.2	Les objectifs de la BNA :.....	70
1.4	L'organigramme de la Banque Nationale d'Algérie :.....	71
Section 2 : Présentation de la direction des marchés monétaire et financier.....		75
2.1	Définition et mission de la DMF :.....	75

2.2	Département des Marchés :	75
2.2.1	Attributions :	75
2.2.2	Attribution du chef de département :	76
2.2.3	Organisation :	77
2.2.3.1	Secteur marché interbancaire :	77
2.2.3.2	Secteur marché des valeurs du Trésor :	78
2.2.3.3	Secteur marché interbancaire des changes :	78
2.2.3.4	Secteur marché des valeurs mobilières :	78
2.3	L'organigramme de la DMF	79
Section 3 : Etude de cas de la BNA (Direction des marchés monétaire et financier)		82
3.1	Le marché monétaire algérien	83
3.1.1	Historique :	83
3.1.2	Le fonctionnement :	83
3.1.3	Les intervenants sur le marché:	84
3.1.3.1	La Banque d'Algérie :	84
3.1.3.2	Les banques commerciales :	84
3.1.3.3	Les établissements financiers :	84
3.1.3.4	Les autres intervenants :	85
3.1.4	La division et le suivi des procédures du marché monétaire algérien :	85
3.2	La BNA en position bilatérale :	87
3.3	Procédures de gestion des déficits et excédents :	88
3.3.1	La réserve obligatoire :	88
Conclusion du chapitre 3 :		96
Conclusion :		98
Bibliographie :		102
Les Annexes		107

Résumé :

L'étude vise à clarifier et à déterminer le rôle du marché monétaire dans la gestion de la trésorerie de la banque en général et en particulier au niveau de la « Banque National d'Algérie ».

Après avoir traité et décrit les différents aspects de l'étude, il ressort que la gestion de trésorerie est capitale pour la survie de toute entreprise et banque, car elle est le garant de sa sécurité, de sa solvabilité et de sa rentabilité, aussi le marché interbancaire joue un rôle prépondérant en matière de régulation de liquidité bancaire, par la Banque Nationale d'Algérie (BNA) et les ajustements des structures de trésoreries entre les Banques.

Mots clés : Marché monétaire, Gestion, Trésorerie, Liquidité, Banque Nationale d'Algérie.

Abstract:

The study aims to clarify and determine the role of the money market in the management of the bank's treasury in general and in particular at the level of the « National Bank of Algeria ».

After having dealt with and described the different aspects of the study, it emerges that cash management is essential for the survival of any business and bank, because it is the guarantor of its security, its solvency and its profitability also the interbank market plays a preponderant role in the regulation of bank liquidity, by the National Bank of Algeria and the adjustments of the treasury structures between the banks.

Key words: Money market, Management, Treasury, Liquidity, National Bank of Algeria.