



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

CESAG BF – CCA
Banque, Finance, Comptabilité,
Contrôle & Audit

Master Professionnel en
Comptabilité et Gestion Financière
(MPCGF)

Promotion 6
(2011-2013)

Mémoire de fin d'étude

THEME

**Evaluation de la procédure de gestion du risque de
liquidité d'une banque : cas de la Banque pour le
Commerce et l'Industrie du Mali (B.C.I)**

Présenté par :

Drissa TRAORE

Dirigé par:

Mohamed Lamine BAMBA

Auditeur interne à la BCEAO

Octobre 2014

Dédicace

Je dédie ce mémoire à ma famille et à la famille KOKAINE.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

J'adresse mes sincères remerciements à :

- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de la formation;
- Monsieur Mohamed Lamine BAMBA, auditeur interne à la BCEAO ;
- Tout le corps professoral et l'administration du CESAG pour la qualité de l'encadrement et de la formation ;
- Monsieur Adama Moulaye SIBIDE, Directeur de l'Audit et du Contrôle interne de la B.C.I pour m'avoir accordé le stage;
- Madame GOITA Aissata DIALLO, Chef du Département des opérations de la B.C.I ;
- Monsieur Mahamadou DAGNOKO et madame CISSE Kadiatou GUINDO, agents au service Vérification et Contrôle ;
- Mahamadou Aliou SIDIBE, Birama TAMBOURA, et Moulaye HAIDARA agents au service Audit ;
- Tout le personnel de la B.C.I pour son accueil ;
- Madame Gna KOKAINA ;
- Monsieur Siaka KAYENTAO, Responsable du Département Audit du cabinet Afrique Audit et Conseil (A.A.C) ;
- Monsieur Garang KONARE et famille ;
- Monsieur Sekou TOLO, agent commercial à Toguna Agro-Industries
- Tous les stagiaires du Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière (MPCGF2B) pour leur amitié et leurs conseils ;
- Tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Sigles et abréviations

ALCO: Asset Liability Committee

ALM: Asset Liability Management

APBEF: Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers

BCEAO: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BCI: Banque pour le Commerce et l'Industrie du Mali

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CRBF: Comité de la Réglementation Bancaire Française

FCFA: Franc de la Communauté Financière Africaine

FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

IFAC: International Federation of Accountants

IFACI: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

OHADA: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

UEMOA: Union Economique Monétaire Ouest Africaine

Liste des figures

Figure 1 : Modèle d'analyse de l'évaluation de la procédure de gestion du risque de liquidité à la B.C.I 29

Figure 2 : Organigramme de la B.C.I-Mali Sa au 30/09/2014, actualisé le 25/05/2011..... 43

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des annexes

Annexe 1 : Le questionnaire de contrôle interne.....	63
Annexe 2 : Le bilan simplifié d'une banque universelle.....	65
Annexe 3 : Le compte de résultat d'une banque	66
Annexe 4 : Les autres ratios clés	67

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des tableaux

Tableau 1 : Profil d'échéances simplifié (en millions d'euro)	16
Tableau 2 : Profil d'impasses en flux (en millions d'euro)	18
Tableau 3 : Profil d'impasses en stock (en millions d'euro)	19
Tableau 4 : La méthode des nombres (en millions d'euro)	20
Tableau 5: procédure de gestion du risque de liquidité de la B.C.I	45
Tableau 6 : Test de conformité et de permanence sur la mesure du risque de liquidité.....	51
Tableau 7 : Entretien sur la couverture du risque.....	52
Tableau 8 : Entretien sur le contrôle de gestion du risque	53
Tableau 9 : Grille de séparation des tâches	54
Tableau 10 : Le tableau de suivi des recommandations.....	58

Table des matières	
Dédicace	II
Remerciements	III
Sigles et abréviations.....	IV
Liste des figures	V
Liste des annexes.....	VI
Liste des tableaux	VII
Table des matières.....	VIII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE.....	7
Chapitre 1 : Le risque de liquidité.....	9
1.1 La définition du risque de liquidité.....	9
1.2 Les sources et les conséquences du risque de liquidité	9
1.2.1 Les sources (causes) du risque de liquidité	10
1.2.2 Les conséquences du risque de liquidité	12
Conclusion.....	13
Chapitre 2 : La gestion du risque de liquidité	14
2.1 Identification du risque de liquidité.....	14
2.1.1 Le risque de liquidité de financement (funding liquidity risk).....	14
2.1.2 Le risque de liquidité du marché (market liquidity risk).....	14
2.2 Mesure du risque de liquidité	15
2.2.1 Le profil d'échéances	15
2.2.2 Les impasses en liquidité ou les gaps de liquidité.....	17
2.2.3 L'indicateur synthétique de transformation	19
2.2.4 Les limites de la mesure du risque de liquidité	21
2.3 La couverture du risque de liquidité	21
2.3.1 Une situation financière saine	22

2.3.2	Une politique de gestion de liquidité.....	22
2.3.3	La diversification des ressources.....	22
2.3.4	Une limitation des transformations	22
2.3.5	Les instruments de mesure du risque de liquidité	23
	Le respect des contextes réglementaires	23
2.3.6	Une structure du financement	25
2.3.7	La simulation des scénarios de crise	26
2.3.8	La mise en place d'un plan de secours	26
	Conclusion.....	27
	Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche	28
3.1	Modèle d'analyse	28
3.2	Outils de collecte et d'analyse des données	30
3.2.1	L'interview	30
3.2.2	Analyse documentaire	30
3.2.3	L'observation physique	30
3.2.4	Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI).....	31
3.2.5	La grille de séparation des tâches.....	31
3.2.6	Le test de conformité et de permanence	31
3.2.7	Les feuilles de risque ou FRAP	32
3.2.8	Le tableau de suivi des recommandations.....	32
	Conclusion.....	33
	Conclusion de la première partie.....	34
	DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	35
	Chapitre 4 : Présentation de la Banque pour le Commerce et l'Industrie du Mali	37
4.1	L'historique de la B. C.I	37
4.2	Les objectifs de la B.C.I-Mali	37
4.3	Organisation et fonctionnement de B.C.I-Mali Sa	40

4.3.1	La direction générale	40
4.3.2	La direction d'audit et du contrôle interne	40
4.3.3	La direction des risques et engagements	40
4.3.4	La direction financière et comptable	40
4.3.5	La direction de l'exploitation, de marketing et de réseau	41
4.3.6	Le département des opérations et de la technologie.....	41
4.3.7	Le département des affaires juridiques et du contentieux	41
4.3.8	Le département de la trésorerie	41
4.3.9	Le département administratif	42
Conclusion.....		44
Chapitre 5 : La procédure de gestion du risque de liquidité de la B.C.I		45
5.1	Les attributions département de la trésorerie.....	46
5.2	Les attributions de la direction financière et de risques et engagement	47
5.3	Les attributions de la direction générale	49
Conclusion.....		50
Chapitre 6 : Evaluation de la procédure de gestion du risque de liquidité.....		51
6.1	Evaluation du dispositif de contrôle interne	51
6.1.1	Le test de conformité et de permanence	51
6.1.2	Entretien à la direction financière	52
6.1.3	Entretien à la direction générale.....	53
6.1.4	La grille de séparation des tâches.....	54
6.2	Les limites des dispositifs de gestion du risque de liquidité.....	55
6.3	Recommandations et suivi des recommandations	56
6.3.1	A la direction générale	56
6.3.2	Au trésorier.....	57
6.3.3	Au département des opérations	57
6.3.4	Au chef d'agence.....	57

6.3.5 Le suivi des recommandations	57
Conclusion de la deuxième partie	59
CONCLUSION GENERALE	60
ANNEXES	62
BIBLIOGRAPHIE	68

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Depuis plus d'une décennie, nous assistons au phénomène de la mondialisation. Cette mondialisation a engendré de profondes mutations dans le système bancaire et financier, mutations caractérisées par la règle des 3D (Déréglementation, Décloisonnement, et Désintermédiation). L'environnement bancaire est devenu plus turbulent en raison de l'interconnexion entre les différentes grandes banques au monde.

De ce fait, la crise financière de 2008 qui a été marquée par l'absence de liquidité et la faillite de grands groupes financiers tels que Lehman Brothers (United States of America: USA), Barclay et Northern Rock (Angleterre) a entraîné l'économie mondiale dans une tourmente financière.

Par ailleurs, cette crise financière a démontré à quel point il est important de veiller à ce que le système financier dispose d'un niveau de liquidité suffisant pour faire face à des conditions défavorables. Les tensions sont apparues à la moitié de l'année 2007 sur les marchés de financement et ont mis en évidence de sérieuses failles dans les méthodes de gestion du risque de liquidité de certaines banques (CRESPELLE, 2009: 162).

Face aux graves perturbations qui ont suivi, les autorités publiques n'ont eu d'autre choix que d'intervenir massivement pour contenir la spirale de liquidité et ses effets néfastes sur l'économie réelle. La gestion du risque de liquidité est inhérente à la fonction de transformation des échéances qu'assurent les banques, laquelle est au cœur du processus d'intermédiation entre les épargnants et les emprunteurs et contribue à l'allocation efficiente des ressources au sein de l'économie. S'il n'est pas géré convenablement, ce risque peut entraîner la liquidité dans une spirale dévastatrice.

Ces perturbations ont mis en exergue la nécessité pour toutes les institutions financières de mettre en place des systèmes de mesure et de maîtrise de tous les risques liés à son activité, notamment du risque de liquidité, pour assurer la sécurité et la stabilité non seulement des banques, mais aussi du système bancaire. Ainsi le risque de liquidité est au cœur des préoccupations des banques.

A l'image de la crise financière de 2008, le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire via Bâle III, a élaboré deux (2) normes ayant des objectifs distincts mais complémentaires, à utiliser par l'autorité de contrôle pour surveiller le risque de liquidité. Le premier consiste à favoriser la résilience à court terme du profil de risque de liquidité d'une banque en veillant à ce qu'elle

dispose de suffisamment d'actifs liquides de haute qualité pour surmonter une crise grave qui durerait trente (30) jours calendaires. Le Comité a mis au point à cet effet le ratio de liquidité à court terme, Liquidity Coverage Ratio (LCR). Le second objectif, est de promouvoir la résilience à plus long terme en instaurant des incitations supplémentaires à l'intention des banques afin qu'elles financent leurs activités au moyen de sources structurellement plus stables. Le ratio structurel de liquidité à long terme, Net Stable Funding Ratio (NSFR), couvrant une période d'un (1) an, vise à garantir une structure viable des échéances des actifs et des passifs.

Ce ratio de liquidité est longtemps resté le seul ratio prudentiel à fournir par les banques. La loi de nationalisation de la Banque de France du 2 décembre 1945 a organisé la profession en banque de dépôts, d'affaires et de crédit. Son décret d'application n°46-1246 du 28 mai 1946 fixant les règles de fonctionnement des banques de dépôts imposa le respect d'un ratio de liquidité au sens large.

Le règlement CRB n° 88-01 du 22 février 1988 relatif à la liquidité a abrogé le décret de 1946 en imposant aux établissements de crédit le respect d'un ratio destiné à garantir leur liquidité au sens restreint. Ce ratio de liquidité est destiné à assurer à l'établissement une couverture à **100%** au moins des engagements à vue ou à très court terme (un mois au plus) par des actifs liquides ou arrivant à l'échéance à très court terme (un mois au plus également) ou encore pouvant être mobilisés très rapidement (comme les valeurs mobilières faisant l'objet d'une cotation sur le marché organisé) (OGIN, 2008: 398-399).

L'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), dans un souci de cadre de l'activité bancaire et de prévenir une crise de liquidité, a mis en place un dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de la zone UEMOA. La réglementation sur la liquidité prend la forme d'un rapport entre d'une part, au numérateur, les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme (trois mois maximum), et d'autre part, au dénominateur, le passif exigible à court terme (trois mois maximum). Ce ratio doit être respecté à tout moment.

Selon ce dispositif prudentiel de la BCEAO (2000 : 18) ; ce ratio ainsi défini, appelé «coefficient de liquidité», s'applique à l'ensemble des banques et établissements financiers autorisés à recevoir des fonds du public (y compris par l'émission de titres de créances négociables).

En revanche, certaines banques, surtout lorsqu'elles possèdent un surplus de liquidité, n'évaluent pas assez la procédure de gestion du risque de liquidité. Ces banques ne s'assurent pas alors de la pertinence (l'efficacité) de la procédure mise en place. Ne disposant pas d'outils de gestion efficace (procédure) du risque de liquidité, ces banques sont donc exposées au risque de liquidité.

Elles ne disposent pas d'un cadre adéquat de gestion de ce risque et d'un plan de sauvetage en cas de changement de la situation de liquidité. Ainsi, l'évaluation de la procédure est importante pour assurer une bonne gestion de ce risque de liquidité (CALVET, 2002: 123).

La Banque pour le Commerce et l'Industrie du Mali sa (B.C.I), depuis sa création en 2007 avec l'objectif d'apporter son concours technique et/ou financier à la réalisation de tout projet qui serait de nature à promouvoir le développement économique au Mali, a su rester compétitive sur le secteur bancaire malien en proposant à sa clientèle des services appropriés. Elle dispose d'une procédure de gestion de son risque de liquidité.

L'absence d'évaluation de la procédure de gestion du risque de liquidité par une personne externe ne permet pas à la B.C.I de mesurer son efficacité et pourrait l'exposer davantage à une faillite.

Cette absence d'évaluation de la procédure de gestion du risque de liquidité pourrait s'expliquer essentiellement par :

- la qualité apparente du dispositif du contrôle interne ;
- la confiance faite au service chargé de gérer la liquidité ;
- la mauvaise politique en matière de gestion du risque de liquidité.

Cette absence d'évaluation de la procédure expose la banque à de nombreuses conséquences à savoir :

- la perte financière énorme ;
- la perte de crédibilité vis-à-vis des clients ;
- la faillite de la banque ;
- la crise de liquidité.

Au regard de ces causes, plusieurs solutions peuvent être envisagées :

- gérer le risque de liquidité intra journalière ;

- définir un niveau de tolérance au risque de liquidité ;
- élaborer une cartographie des risques pour voir l'impact de la procédure sur les risques ;
- évaluer la procédure de gestion du risque de liquidité.

La dernière solution sera retenue, car cette évaluation nous permettra d'apprécier l'efficacité et le niveau de pertinence de la procédure mise en place pour la maîtrise de ce risque.

Ainsi, la question principale de recherche à laquelle nous tenterons de répondre est : quelle est l'efficacité de la procédure de gestion du risque de liquidité mise en place par la B.C.I ?

Plus précisément, nous tenterons de répondre aux questions spécifiques suivantes :

- qu'est-ce que la gestion du risque de liquidité ?
- quels sont les risques associés à la liquidité ?
- quel est la procédure mise en place par la banque pour maîtriser ces risques ?
- quel est la procédure envisagée pour une bonne maîtrise du risque de liquidité ?

Telles sont les questions qui justifient notre choix du thème « **évaluation de la procédure de gestion du risque de liquidité d'une banque : cas de la B.C.I.** ».

L'objectif principal de notre travail est d'évaluer la procédure de gestion du risque de liquidité de la B.C.I.

De cet objectif principal, découlent les objectifs spécifiques qui sont :

- décrire la gestion du risque de liquidité ;
- identifier les risques associés de la procédure de gestion de la liquidité ;
- évaluer l'efficacité de la procédure existante ;
- recommander au cas échéant de nouvelles procédures pour une bonne maîtrise du risque de liquidité.

Pour traiter ce sujet, nous nous intéresserons essentiellement aux éléments du bilan (la trésorerie, les créances, les dépôts et les emprunts), qui sont les éléments clés de la gestion du risque de liquidité.

L'évaluation de la procédure de gestion du risque de liquidité a des intérêts multiples :

- ✓ pour la banque : cette étude permettrait à la banque d'avoir une idée sur l'efficacité de la procédure mise en place pour la gestion du risque de liquidité, et améliorer cette procédure en s'appuyant sur les bonnes pratiques concernant la gestion du risque de liquidité ;
- ✓ pour nous même : ce travail nous permettra de mettre en pratique nos connaissances théoriques acquises durant notre formation et d'avoir une idée sur la gestion du risque de liquidité ;

Pour traiter ce thème, notre étude s'articulera autour de deux (2) grandes parties.

Une première partie: appelée partie théorique, nous permettra de mettre en exergue les bases de l'étude, en exposant l'avis de plusieurs auteurs sur la gestion du risque de liquidité et de préciser la méthode de recherche adaptée pour le travail.

Une deuxième partie: appelée partie pratique, nous permettra de prendre connaissance des pratiques en matière de la gestion du risque de liquidité, d'évaluer la procédure de gestion du risque de liquidité au sein de la B.C.I.

PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les activités de la banque de détail ou celles de la banque d'investissement, sont génératrices de risques. Ces risques constituent un souci majeur pour les autorités monétaires de tous les pays. Les décideurs nationaux, soucieux de mettre en place des systèmes bancaires fiables et efficaces pour la collecte des dépôts et le financement de l'économie, ont toujours mis les moyens de contrôle pour limiter les risques liés à l'activité bancaire, qui sont généralement le risque de crédit, le risque opérationnel, le risque juridique, le risque de marché et le risque de liquidité.

La liquidité est un facteur fondamental pour la survie d'une banque. Les banques doivent être suffisamment liquides pour répondre aux demandes de retrait de la parts des déposants (épargnants) qui peuvent intervenir à tout moment (les dépôts à vue), pour le règlement de leurs dettes et pour le respect des exigences réglementaires.

Une insuffisance de liquidité d'une banque peut avoir un impact négatif sur tout le système bancaire. La gestion des risques bancaires reste à jamais une préoccupation des autorités bancaires, surtout celle du risque de liquidité. De ce fait, les autorités doivent mettre des procédures efficaces pour garantir la pérennité de la banque.

Pour mener à bien cette étude, notre cadre théorique sera basé sur trois (3) chapitres à savoir:

- le chapitre 1 consacré au risque de liquidité;
- le chapitre 2 axé sur la gestion du risque de liquidité;
- et le chapitre 3 décrit la méthodologie de la recherche.

Chapitre 1 : Le risque de liquidité

Du fait de leur rôle fondamental dans la transformation des échéances, c'est-à-dire la conversion des dépôts à court terme en prêts à long terme, les banques sont, par définition, exposées au risque de liquidité qu'il soit spécifique d'un établissement particulier ou généralisé à l'ensemble du système bancaire. Quasiment chaque transaction financière ou engagement a des conséquences sur la liquidité d'une banque.

Pour mieux appréhender les contours du risque de liquidité, nous traiterons dans ce chapitre les différents aspects de ce risque à savoir: sa définition; ses principales causes et conséquences.

1.1 La définition du risque de liquidité

Selon SARDI (2002: 43); OGIEN (2008: 501); CALVET (2002: 120); COUSSERGUES (2007: 110); DESMICHT (2007: 258) ; DUBERNET (1997: 71) ; MADERS & MASSELIN (2009 : VII) et VERNIMMEN (2009 : 437), le risque de liquidité (on devrait même dans ce cas parler de risque d'illiquidité) représente pour un établissement de crédit l'éventualité de ne pas pouvoir faire face, à un instant donné, à ses engagements ou à ses échéances même par la mobilisation de ses actifs, c'est à dire rembourser ses dettes à court terme, tout particulièrement ses dettes à vue (dépôts à vue et emprunts interbancaires au jour le jour), ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une portion, parce que les actifs détenus par cet établissement seraient à plus long terme et/ou ne seraient pas susceptibles d'être cédés sur le marché liquide. Ce risque dépend d'une part de sa situation propre, d'autre part de facteurs externes comme l'offre des marchés financiers.

Pour maîtriser le risque de liquidité, il importe de connaître ses sources (origines) et ses conséquences.

1.2 Les sources et les conséquences du risque de liquidité

Une bonne connaissance des sources (causes) et des conséquences du risque de liquidité permet de mettre en place une procédure efficace de sa gestion.

1.2.1 Les sources (causes) du risque de liquidité

Un meilleur examen des sources (causes) du risque de liquidité permet de mettre en exergue les éléments pouvant exposer une banque à ce risque. Les principales sources (causes) de ce risque sont entre autres:

1.2.1.1 La transformation d'échéances

Le risque d'illiquidité résulte de la transformation des échéances opérée par la banque. Or, l'activité de transformation a elle-même deux (2) origines:

- **les préférences des contreparties:** les intérêts des prêteurs et des emprunteurs sont contradictoires. Les premiers veulent prêter à court terme et pouvoir garder une certaine disponibilité de leurs épargnes, tandis que les seconds veulent emprunter à long terme et consolider leurs financements. L'ajustement des actifs et passifs est donc impossible;
- **la recherche d'une marge du taux d'intérêt:** lorsque la courbe des taux a une forme ascendante, dite «normale» (les taux à long terme sont plus élevés que les taux à court terme), la transformation génère une marge positive. La stratégie d'un établissement de crédit peut alors consister à privilégier des emprunts à court terme pour financer des actifs plus longs (CALVET, 2002: 121).

1.2.1.2 Le retrait massif des dépôts ou de l'épargne de la clientèle

Cette cause marque une crise de confiance des prêteurs, par exemple, un fléchissement de la rentabilité spécifique à l'établissement qui peut avoir des origines multiples: mauvaise gestion, défaut massif des contreparties et notamment de la clientèle des crédits, matérialisation d'un risque de taux ou de change, disparition des marchés d'intervention traditionnels de l'établissement, concurrence accrue sur ces marchés entraînant une perte de compétitivité, fraude, incidents techniques, crise sociale (DUBERNET, 1997: 71).

1.2.1.3 La crise de liquidité générale du marché

Elle est largement exogène à l'établissement et peut provenir, par exemple, d'un resserrement important des contraintes réglementaires pesant sur les investisseurs, les dissuadant d'intervenir sur tel ou tel segment de marché. Cela occasionne la quasi-fermeture des dits segments pour une période plus ou moins longue. Cette situation est cependant peu probable dans les pays développés, les banques centrales ont pris conscience du risque systémique que

peut constituer une telle crise. Elles alimenteront, en cas de besoin, le marché en liquidité afin d'éviter une situation de blocage général (DUBERNET, 1997: 72).

1.2.1.4 L'attitude des agents économiques

L'établissement se trouvant dans l'incapacité de contracter les nouveaux emprunts qui lui permettraient de rembourser les dettes échues peut amener les tiers à douter de la solvabilité de l'établissement. Ce mouvement de défiance peut entraîner de retraits massifs de la part des déposants dus à l'absence d'un mécanisme de dépôt de garantie d'une part, et d'autre part de la fermeture des lignes de crédit sur le marché interbancaire (CALVET, 2002: 123).

1.2.1.5 Les défaillances de contreparties

Selon BESSIS (1995: 16), les pertes importantes qui résultent de défaillances des contreparties ou d'évolutions adverses des marchés, peuvent susciter des inquiétudes sur la solvabilité de l'établissement. Elles peuvent suffire à entraîner des retraits massifs de fonds, ou la fermeture des lignes de crédit d'autres établissements, ce qui engendre une crise de liquidité brutale.

1.2.1.6 L'accès aux capitaux

Selon GREUNING & BRATANOVIC (2004: 177), un autre élément essentiel du profil de liquidité de la banque est sa capacité d'obtenir des ressources supplémentaires. Le coût marginal des liquidités (le coût des unités supplémentaires de fonds obtenus) est d'une importance primordiale pour l'évaluation des sources de liquidité. Il convient de considérer certains facteurs comme la fréquence à laquelle la banque a besoin de refinancer les ressources achetées arrivant à l'échéance et sa capacité à obtenir des fonds sur le marché monétaire. Pour une banque effectuant des opérations fréquentes sur le marché monétaire à court terme, le déterminant fondamental de sa capacité d'emprunter des fonds supplémentaires est sa position sur le marché

1.2.1.7 La crise économique

En période de tension conjoncturelle, l'obtention de fonds sur les marchés devient difficile et coûteuse pour tous. La liquidité du marché affecte directement la capacité à lever des capitaux d'un établissement. Elle se manifeste par les volumes échangés, le niveau des taux et ses fluctuations, la difficulté à trouver des contreparties sur le marché tendu (BESSIS, 1995: 17).

1.2.1.8 La concentration des dépôts et la volatilité du financement

Lorsqu'une banque a plusieurs déposants importants, et lorsque l'un ou plusieurs d'entre eux retirent leurs fonds, la banque risque de connaître de graves problèmes si elle n'est pas en mesure de trouver rapidement d'autres sources de financement. C'est la raison pour laquelle la plupart des banques assurent un suivi de la diversité de leurs sources de financement, sont très attentives à la concentration des déposants et veillent ainsi à éviter de trop dépendre d'une source en particulier (GREUNING & BRATANOVIC, 2004: 181).

1.2.1.9 Le manque d'actifs liquides détenus par la banque

Une banque doit disposer d'actifs liquides pouvant être convertis en liquidité pour compenser le total de ses sorties nette de trésorerie.

Selon CALVET (2002: 123), il s'agit tout particulièrement de titres d'Etat (bon de Trésor et OAT) qu'un établissement peut à tout instant céder ou mobiliser en vue d'obtenir de la trésorerie.

Donc, quel peut être l'impact d'une crise de liquidité sur une banque en particulier et le système bancaire en général?

1.2.2 Les conséquences du risque de liquidité

La première conséquence du risque de liquidité pour une banque est la faillite. Ce risque peut avoir d'autres conséquences qui sont:

1.2.2.1 Le risque systémique

Des prises de risques excessives par des établissements de crédit peuvent conduire à une crise de liquidité puis à une récession économique, comme l'illustre bien la crise asiatique de 1997-1998 (COUSSERGUES, 2007: 37).

1.2.2.2 Le risque d'insolvabilité

Il concerne la survie de la firme bancaire et il est présenté en dernier (en ce qui concerne la présentation des risques bancaires), car il est, en général, la conséquence de la manifestation d'un ou plusieurs risques et que la banque n'a pu prévenir. On constate de même que l'insolvabilité d'une banque débute classiquement par une crise de liquidité car dès que les marchés commencent à se défier d'un établissement sur la foi d'informations vérifiées ou non

sur des pertes élevées, celui-ci ne peut se refinancer (COUSSERGUES, 2007: 113 ; LAMARQUE, 2008 : 77).

La connaissance des causes et conséquences du risque de liquidité, nous permet de faire le point sur la procédure de gestion.

Conclusion

Nous pouvons dire que l'activité bancaire n'est pas une activité comme les autres en raison des risques spécifiques qu'elle fait courir à la collectivité. Son aptitude à satisfaire la demande de retraits et autres déboursements est un indice visible de sa viabilité. Si la banque ne peut satisfaire aux exigences des déposants relativement aux retraits ou s'acquitter de ses obligations envers ses créiteurs, ou si elle est obligée de limiter fortement ses nouveaux prêts, les sociétaires risquent de ne plus lui faire confiance.

Pour juger le niveau de liquidité d'une banque et de gérer efficacement le risque de cette liquidité, il importe non seulement d'analyser l'historique de ses besoins de financement, sa situation courante, ses besoins prévisionnels de financement, les options pour obtenir des fonds supplémentaires, mais aussi de connaître les sources (causes) et les conséquences d'un risque de liquidité en vue des mesures adéquates pour pallier ce risque.

La gestion du risque de liquidité est au cœur de l'activité bancaire car la survie de celle-ci en dépend. Cette gestion implique la mise en place d'une procédure efficace et pertinente par la banque, qui passe par une identification du risque de liquidité, sa mesure à travers des techniques de mesure ci-dessus citées et une couverture de ce risque en passant par une structure financière saine, le respect des contextes réglementaires, une limitation des transformations, la simulation de scénarios de crise et la mise en place d'un plan de secours (chapitre2).

Chapitre 2 : La gestion du risque de liquidité

La gestion de liquidité est une fonction bancaire fondamentale et fait partie intégrante de gestion du bilan.

L'activité bancaire, pour la plus grande part, dépend de la capacité de la banque à fournir des liquidités à sa clientèle. La plupart des opérations financières et des engagements financiers sont lourds d'implication pour la liquidité. Les banques sont vulnérables aux problèmes de liquidité, au niveau spécifique de l'institution et du point de vue du système et du marché.

Selon GREUNING & BRATANOVIC (2004: 167-168) ; et NICOLET (2000 : 44), les risques de liquidité sont normalement gérés par un comité de gestion du bilan de la banque (ALCO), lequel doit par conséquent avoir une compréhension approfondie des relations entre le marché de la liquidité et l'exposition au risque de crédit dans les postes du bilan.

La présente section a pour objet : d'identifier tout d'abord le risque de liquidité, de présenter par la suite les différentes techniques de sa mesure: le profil d'échéances, les impasses en liquidité, d'indicateur synthétique de transformation, comme l'indice de liquidité et enfin de présenter la méthodologie de la couverture de ce risque.

2.1 Identification du risque de liquidité

L'identification du risque de liquidité qui constitue la première étape de la procédure de sa gestion, est particulièrement difficile en raison de la complexité des opérations bancaires. Elle est très importante, car sans avoir identifié le risque, sa mesure n'aura aucun sens.

On peut donc distinguer deux (2) principaux types de risque de liquidité:

2.1.1 Le risque de liquidité de financement (funding liquidity risk)

Le « risque de liquidité de financement » s'entend du risque qu'une entreprise soit incapable de s'acquitter efficacement de ses engagements actuels et futurs, prévus et imprévus, au titre des décaissements et des nantissements sans nuire à ses activités quotidiennes ou à sa santé financière.

2.1.2 Le risque de liquidité du marché (market liquidity risk)

Le « risque de liquidité du marché » fait référence au risque qu'une firme ne puisse facilement compenser ou liquider une position sur un titre sans influencer de façon marquée sur le cours de

ce titre, en raison de la profondeur insuffisante d'autres entités, ni être liés à des transactions financières précises (HOSSFELT, 2009: 422).

2.2 Mesure du risque de liquidité

Après avoir identifié le risque de liquidité, le risk manager procède à sa mesure en évaluant et analysant la situation de liquidité de la banque à l'aide des outils qu'il possède.

2.2.1 Le profil d'échéances

Selon DARMON (1998: 113), le profil d'échéances est un tableau qui classe les actifs et les passifs selon leur durée restant à courir et qui représente dont les amortissements des emplois et des ressources.

Le profil d'échéances indique, à un moment donné, la position en liquidité du bilan sur l'ensemble des dates futures. Il peut être déterminé soit dans une hypothèse de « fonte de bilan », c'est-à-dire à l'exclusion de tout encours nouveau, soit dans une hypothèse de « productions nouvelles » incorporant les encours futurs estimés. L'échéancier des ressources ne tombe jamais en dessous du plancher constitué des fonds propres. En revanche, celui des emplois, hors productions nouvelles, tombe nécessairement à une valeur nulle.

Les classes d'échéances sont plus ou moins fines pour les maturités proches, car c'est le risque de liquidité immédiate qui est mesuré. Pour les échéances rapprochées, les classes couvrent des périodes de faibles amplitudes (jours, semaines...); pour les échéances plus lointaines, les classes couvrent des périodes plus longues (années), comme indique le tableau ci-dessous.

En effet, il est nécessaire de connaître très précisément les passifs arrivant à échéance dans les prochains jours afin de leur assurer suffisamment de liquidité, alors qu'une telle précision n'est plus de mise pour les échéances à six (6) mois, un an davantage.

Tableau 1 : Profil d'échéances simplifié (en millions d'euro)

Classe d'échéance	Passifs	Actifs
A vue-7 jours	2 100	2 400
De 7 jours à 1 mois	2 500	3 200
De 1 mois à 3 mois	2 700	4 300
De 3 mois à 6 mois	2 100	2 900
De 6 mois à 1 an	1 200	1 000
De 1 an à 3 ans	1 700	500
Plus de 3 ans	2 700	700
TOTAL	15 000	15 000

Source: COUSSERGUES (1995: 123).

Selon COUSSERGUES (2007: 188-189), le profil d'échéances est présenté comme suit:

-**les classes d'échéances** sont plus fines pour les maturités proches, car c'est le risque de liquidité immédiate qui est mesuré;

-**les actifs et passifs sans stipulation de terme** comme les dépôts à vue, les fonds propres ou les immobilisations corporelles font l'objet d'un traitement adapté. La date d'exigibilité des fonds propres est inconnue et les dépôts à vue sont très stables. C'est pourquoi, la commission bancaire propose dans l'un de ses modes de traitement des dépôts à vue l'échéance suivante: 20% à moins d'un mois, 20% d'un mois à trois (3) mois, 10% de trois (3) à six (6) mois, 10% de six (6) à un an et 40% de un an à cinq (5) ans;

-**les actifs et passifs à échéance juridique** différant de leur échéance pratique sont difficiles à positionner: certains crédits comme les découverts ont une maturité courte mais étant régulièrement renouvelés ils engagent les banques autant que des crédits à maturité longue, d'autres crédits comportent des clauses de remboursement anticipé. De même la commission bancaire répartit ainsi les comptes ordinaires débiteurs de la clientèle: 10% seront remboursés entre un mois et trois (3) mois, 15% entre trois (3) et six (6) mois, 20% entre six (6) et un an et 55% entre un an et cinq (5) ans. C'est donc l'expérience acquise qui permet d'établir le profil d'échéance le plus fiable;

-**les engagements de hors bilan** sont subordonnés à la survenance d'un événement futur et souvent incertain. Il est néanmoins nécessaire d'estimer les flux découlant de ces opérations à partir d'estimations sur la base des constatations passées;

-**le profil d'échéances** est mis à jour régulièrement.

2.2.2 Les impasses en liquidité ou les gaps de liquidité

Les impasses en liquidité mesurent les décalages prévisibles, aux différentes dates futures, entre l'ensemble des emplois et des ressources. Elles peuvent être calculées en flux ou en stock (BESSIS, 1995: 96).

-Les impasses en flux

L'impasse en flux est définie, pendant une période donnée, par la différence entre les entrées et les sorties de fonds de la période. Elle détermine le besoin ou l'excédent de financement nouveau de la période (BESSIS, 1995: 97).

$$\textit{Impasse en flux} = \textit{entrée de fonds} - \textit{sortie de fonds}$$

Selon BESSIS (1995: 97), dans une hypothèse de fonte du bilan, les flux se limitent aux amortissements correspondant (les tombées) à l'exclusion des encours nouveaux (les productions nouvelles). Ainsi, les tombées d'actifs sont des entrées de fonds (remboursements des crédits par les clients), alors que les tombées de passifs sont des sorties de fonds (règlement des emprunts de la banque).

Tableau 2 : Profil d'impasses en flux (en millions d'euro)

PERIODE D	Actifs	Passifs	Impasses
1 semaine	4 200	4 800	600
8 jours $\leq D < 1$ mois	5 000	6 400	1 400
1 mois $\leq D < 3$ mois	5 400	8 600	3 200
3 mois $\leq D < 6$ mois	4 200	5 800	1 600
6 mois $\leq D < 1$ an	2 400	2 000	- 400
1 an $\leq D < 2$ ans	3 400	1 000	-2 400
2 ans $\leq D < 5$ ans	2 900	1 400	-1 500
Plus de 5 ans	4 000	1 500	-2 500
TOTAL	31 500	31 500	

Source: COUSSERGUES (2007: 188)

Le calcul des impasses en flux met en évidence les discordances d'échéances ainsi que les sorties de fonds maximum auxquelles la banque aura à faire face, période par période. Les conventions de signe sont importantes pour la lecture des tableaux d'impasse. Il est logique donc d'effectuer ce calcul par la différence entre les entrées et sorties de fonds. Sous cette convention, un gap en flux positif indique un excédent de financement (entrée nette de fonds), tandis qu'un gap négatif indique un besoin de financement (sortie nette de fonds) (BESSIS, 1995: 98).

Dans le tableau ci-dessus, nous voyons que la banque est exposée au risque de liquidité, c'est-à-dire elle a une impasse négative de six cent (600) d'ici à une semaine qu'il faudra couvrir pour rester liquide.

-Les impasses en stock

Les impasses en stock 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. Celles en stocks sont nécessairement identiques en valeur absolue aux impasses en flux cumulées depuis l'origine (ESCH ; KIEFFER & LOPEZ, 2003 : 364).

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

En cumulant donc les impasses en flux de chaque classe, on obtient le montant et la période de survenance du besoin de trésorerie maximum (6 800 millions d'euro d'ici à 6 mois dans l'exemple qui suit) comme l'illustre le tableau n°3.

Tableau 3 : Profil d'impasses en stock (en millions d'euro)

PERIODE	Passifs	Actifs	Impasses cumulées
Moins d'1 semaine	4 800	4 200	600
Moins d'1 mois	11 200	9 200	2 000
Moins de 3 mois	19 800	14 600	5 200
Moins de 6 mois	25 600	18 800	6 800
Moins d'1 an	27 600	21 200	6 400
Moins de 2 ans	28 600	24 600	4 000
Moins de 5 ans	30 000	27 500	2 500

Source: COUSSERGUES (2007: 188).

Les impasses en stock représentent le besoin total de liquidité cumulé à une date donnée. Elles sont nécessairement identiques en valeur absolue aux impasses en flux cumulées depuis l'origine. Donc les gaps en flux représentent les variations des gaps en stock d'une période à l'autre (BESSIS, 1995: 96).

2.2.3 L'indicateur synthétique de transformation

Le risque de liquidité peut également être mesuré par un indicateur dit synthétique. Il s'agit entre-autre de l'indice de transformation.

-L'indice de transformation

L'indice de transformation mesure le degré de discordance entre les échéances du passif et celles de l'actif et donne ainsi une indication du risque de transformation encouru par la banque. Pour calculer cet indice, il faut au préalable, multiplier chaque actif et passif par un

coefficient de pondération correspondant à la durée moyenne de chaque classe d'échéances, en utilisant la méthode des nombres (COUSSERGUES, 2007: 189)

L'indice de transformation propre à une échéance (t) est obtenu de la façon suivante:

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

Tableau 4 : La méthode des nombres (en millions d'euro)

PERIODE D	Actifs	Passifs	Pondération (en durée Annuelle)	Passifs pondérés	Actifs Pondérés
1 semaine	4 200	4 800	0.01	48	42
8 jours $\leq D < 1$ mois	5 000	6 400	0.05	320	250
1 mois $\leq D < 3$ mois	5 400	8 600	0.16	1 376	864
3 mois $\leq D < 6$ mois	4 200	5 800	0.37	2 146	1 554
6 mois $\leq D < 1$ an	2 400	2 000	0.75	1 500	1 800
1 an $\leq D < 2$ ans	3 400	1 000	1.5	1 500	5 100
2 ans $\leq D < 5$ ans	2 900	1 400	3.5	4 900	18 900
Plus de 5 ans	4 000	1 500	7.5 ¹	11 250	30 000
TOTAL	31 500	31 500		23 040	58 510

Source: COUSSERGUES (2007: 188)

L'indice de liquidité = 23 040 / 58 510 \approx 0,39

-Si cet indice supérieur à 1 signifie que la banque ne transforme pas, c'est-à-dire, elle emprunte plus long qu'elle ne prête et puisqu'elle a davantage de ressources pondérée que d'emplois pondérés;

-plus l'indice est faible, plus la banque transforme des passifs courts en actifs longs.

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

¹ Durée forfaitaire des échéances supérieures à 5ans: 7ans et demi

Nous pouvons cependant noter que l'étape la plus cruciale de la gestion du risque de liquidité consiste à privilégier l'approche quantitative : la mesure du risque de liquidité. Elle permet d'apprécier l'excédent ou le déficit futur de liquidité de la banque à un moment donné. Elle est souvent effectuée à partir d'un échéancier dans lequel les actifs et les passifs sont classés en fonction de leur échéance, donc de leur durée résiduelle.

2.2.4 Les limites de la mesure du risque de liquidité

La méthode de mesure du risque de liquidité présente des limites techniques ci-après :

- la méthode retient un ensemble de conventions ou hypothèses en matière de liquidité des actifs et d'exigibilité des passifs. Or, certaines de ces hypothèses par exemple ; une stabilité minimale des dépôts à vue pourraient précisément ne plus être pertinentes dans le cas d'une banque connaissant des difficultés et pouvant donc être l'objet d'un mouvement de défiance de la part des déposants ;
- l'estimation du solde de liquidité (par tranche d'échéances) fait abstraction des déséquilibres de liquidité à l'intérieur d'une tranche d'échéances. Par exemple, un excédent de liquidité dans le mois à venir peut parfaitement dissimuler une importante insuffisance de trésorerie à **J+1** (**J** étant la date de calcul du solde), compensée par des excédents à partir de **J+2**. Or, c'est quotidiennement qu'un établissement de crédit doit assurer sa liquidité ;
- les opérations nouvelles faites entre la date de la prévision et l'horizon de celle-ci sont susceptibles de modifier la prévision de trésorerie, particulièrement pour les établissements dont la structure actifs-passifs peut se déformer rapidement au cours du temps (CALVET, 2002 : 125).

Il faut retenir que le risque de liquidité doit être géré de façon quotidienne et que la méthode des impasses permet à la banque d'avoir une vision future sur la situation de la trésorerie et de prendre les mesures appropriées. L'approche quantitative doit être complétée par une gestion active du risque de liquidité.

2.3 La couverture du risque de liquidité

A partir du profil d'échéances et des impasses en liquidité, la banque définit sa politique de financement en tenant compte des contraintes réglementaires et sa capacité de se refinancer sur le marché. La couverture du risque de liquidité permet à la banque d'éviter un manque de liquidité. Cette présente section aborde successivement les ponts ci-dessous : une situation

financière saine, une politique de gestion de liquidité, la diversification des ressources, une limitation des transformations, des instruments disponibles pour mesurer le risque de liquidité, le respect des contextes réglementaires, une structure de financement, la simulation des scénarios de crise et la mise en place d'un plan de secours.

2.3.1 Une situation financière saine

La première mesure, et la seule valable sur le long terme, est d'avoir une situation financière solide, une gestion saine, une rentabilité récurrente et satisfaisante et une communication financière pertinente apte à donner confiance aux déposants et investisseurs (SARDI, 2002 : 302).

2.3.2 Une politique de gestion de liquidité

Une bonne politique de la banque en matière de gestion de la liquidité implique une structure de gestion du risque (une structure de décision), une stratégie de gestion et de financement de la liquidité, une série de limitations de l'exposition au risque de liquidité et un ensemble de procédures de planification de la liquidité sous les différents scénarios envisageables y compris les scénarios de crise (GREUNING & BRATANOVIC, 2004 : 169).

2.3.3 La diversification des ressources

Les sources doivent être diversifiées. Les concentrations doivent impérativement être évitées. Au même titre que les crédits, aucun déposant individuel ne doit représenter une portion importante des dépôts. Si c'était le cas, car on ne peut refuser des dépôts, ces derniers doivent être placés dans des actifs négociables et liquides ou adossés en termes de durée. Le règlement 90-07 impose de disposer d'un système de surveillance interne de la répartition des sources de financement interbancaires (SARDI, 2002 : 302-303).

2.3.4 Une limitation des transformations

Transformer les dépôts à court terme en crédits à plus long terme est une mission traditionnelle et fondamentale des banques. Mais cette transformation doit être limitée et contrôlée à un niveau acceptable. Les impasses doivent être modérées. Une limite doit être fixée par la direction générale en termes d'impasses par période cumulées. Ces limites doivent ensuite être gérées et respectées (SARDI, 2002 : 303).

2.3.5 Les instruments de mesure du risque de liquidité

Il peut s'agir notamment d'échéanciers faisant ressortir des impasses de trésorerie (la construction d'échéanciers est faite sur la base d'un ensemble d'hypothèses relatives notamment au degré de liquidité des actifs et d'exigibilité des passifs). Il est important que ces instruments permettent de faire ressortir les périodes de tension (CALVET, 2002 : 177).

Le respect des contextes réglementaires

De nombreux pays ont adopté des réglementations destinées à assurer un niveau minimum de liquidité. En France, le coefficient de liquidité est l'une des normes de gestion les plus anciennes. Il a pour objectif de rendre les établissements de crédit aptes à faire face aux demandes de remboursement des déposants. Cet objectif est essentiellement centré sur un horizon de 1 mois. Il est atteint lorsque les liquidités (numérateur) sont égales aux exigences (dénominateur), soit un ratio de liquidité de **100%** qui doit être respecté en permanence (SARDI, 2002 : 305).

Selon le dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers à la zone UEMOA (2000 :19-20) ; ce ratio de liquidité se calcul de façon ci-après :

le numérateur est constitué par :

- les disponibilités en caisse ;
- les avoirs à vue et à trois (3) mois maximum à la Banque Centrale, au Centre des Chèque Postaux (CCP) et au Trésor Public ;
- les avoirs à vue et à trois (3) mois maximum chez les banques et correspondants bancaires, chez les autres institutions financières et les institutions internationales non financières ;
- **90%** de la partie des encours sains à la clientèle à court terme d'une durée maximale de trois (3) mois, les crédits dont l'échéance n'est pas fixée ne sont pas pris en considération. Par encours sains, il convient d'entendre les crédits bénéficiant d'accords de classement et ceux non classés dans les créances en souffrance ;
- à concurrence de **35%** de leur montant les crédits bénéficiant d'accords de classement et effectivement éligibles aux interventions de l'Institut d'émission et ayant une durée résiduelle excédant trois (3) mois ;
- les titres appartenant aux établissements assujettis, selon le barème ci-après :

- 1) **100%** du montant net des titres de placement et des titres d'investissement, bénéficiant d'une garantie de rachat ou de liquidité de l'Institut d'émission ;
 - 2) **90%** du montant net des titres de placement et des titres d'investissement, autres que ceux prévus à la rubrique 1) ci-dessus (notamment les titres d'Etat ne bénéficiant pas de garantie de rachat de la BCEAO), mais ayant au plus trois (3) mois à courir ;
 - 3) **50%** des titres de placement, des titres d'investissement, et des titres immobilisés de l'activité du portefeuille, autres que ceux prévus aux rubriques 1) et 2) ci-dessus, mais l'objet d'une cotation sur le marché officiel de l'UEMOA (Bourse des Valeurs Mobilières) ou sur un marché étranger organisé ;
 - 4) **35%** des titres de placement, des titres d'investissement, et des titres immobilisés de l'activité du portefeuille, autres que ceux prévus aux rubriques 1), 2) et 3), mais éligibles aux interventions de l'Institut d'émission et avant plus de trois (3) à courir ;
- Les valeurs en recouvrement ou à l'encaissement reçues des correspondants et de la clientèle avec crédit immédiat.

le dénominateur du coefficient comprend :

- l'ensemble des engagements à l'égard de l'institut d'émission quelle qu'en soit leur forme (réescompte, pension, avance) et la durée ;
- les comptes créditeurs à vue et à trois (3) mois maximum des banques et des correspondants bancaires, des CCP, du Trésor public, des autres institutions financières et des institutions internationales non financières ;
- les comptes disponibles par chèque ou virement de la clientèle, à concurrence de **75%**
- les comptes créditeurs divers, à hauteur de **75%** ;
- les bons de caisse et les dépôts à terme de la clientèle, à trois (3) maximum ;
- les comptes d'épargne à régime spécial disponibles à vue à trois (3) mois maximum à hauteur de **15%** de leur montant ;
- les emprunts obligataires et les autres emprunts, à trois (3) mois maximum de durée résiduelle ;
- les titres à libérer dans un délai de trois (3) mois au plus ;
- les autres dettes exigibles à vue et à trois (3) mois maximum ;
- **15%** des engagements hors bilan suivants : crédits confirmés, parts non utilisées, les engagements sous forme d'acceptation, d'aval, de caution et autres garanties.

La norme à respecter par les établissements assujettis est fixée à **75%** minimum et elle doit être respectée à tout moment.

2.3.6 Une structure du financement

La structure du financement, composée des dépôts et des emprunts sur les marchés est un aspect essentiel de la gestion de la liquidité.

-Les dépôts : une banque dont la base de dépôts est stable, vaste et variée connaîtra généralement moins de problèmes de liquidité. L'évaluation de la structure et du type de base de dépôts ainsi que des caractéristiques des dépôts en termes de stabilité et de qualité doivent être évalués. L'information nécessaire pour cette évaluation se compose des éléments suivants : l'éventail des produits de dépôts et la concentration des dépôts.

-Les emprunts sur les marchés : un autre élément essentiel du profil de liquidité de la banque est sa capacité d'obtenir des ressources supplémentaires. Le coût marginal des liquidités est d'une importance primordiale pour l'évaluation des sources de liquidité.

Les deux (2) autres aspects de la gestion du risque de liquidité sont :

-Liquidité stockée : il s'agit de la cession d'actifs pour obtenir des liquidités, dans ce cas de figure la banque doit détenir des actifs liquides, c'est-à-dire des actifs pouvant être cédés rapidement et sans encourir de moins-values (les titres courts de la catégorie des titres de créance négociables).

-Liquidité empruntée : la banque peut emprunter de la liquidité soit auprès de la Banque Centrale soit sur le marché interbancaire. La diversité des supports (lignes de refinancement, certificats de dépôts, bons à moyen terme négociables, etc.) est indispensable pour pouvoir fournir du collatéral (les garanties).

La titrisation d'actifs à long terme non cotés sur les marchés, outre le transfert du risque de contrepartie, permet également de reconstituer de la liquidité pour la banque mais aussi de modifier les impasses de liquidité sur les maturités éloignées (CLEARY & MALLERET, 2006 : 110 ; GREUNING & BRATANOVIC, 2004 : 175-176 ; COUSSERGUES, 2007 : 199).

2.3.7 La simulation des scénarios de crise

Différents scénarios de crise doivent être élaborés, faisant clairement ressortir les conséquences des différentes hypothèses possibles. Les résultats de tels scénarios doivent être soumis à la direction générale. Les décisions adéquates doivent être prises, le cas échéant, faire face aux conséquences les plus plausibles. Ces scénarios peuvent être construits par la cellule « gestion actif-passif » Asset Liability Management (ALM) et les décisions prises dans le cadre du comité ALM ou d'un comité des risques.

Comme exemple, nous avons le scénario de continuité d'exploitation (« going-concern ») qui constitue une référence pour les cash-flows liés au bilan au cours de l'activité normale.

Il s'applique habituellement à la gestion de l'utilisation des dépôts par la banque. Un deuxième scénario a trait à la liquidité de la banque en situation de crise, lorsqu'une part significative de ses dettes ne peut faire l'objet d'une reconduction ni d'un remplacement ce qui implique une concentration du bilan de la banque. Ce scénario fait référence à un certain nombre de réglementations en matière de liquidité et de mesure de contrôle de la liquidité par les superviseurs. Un troisième scénario fait référence aux crises générales sur les marchés, lorsque la liquidité du système bancaire tout entier s'en trouve affectée, ou du moins une partie significative du système bancaire (SARDI, 2002 : 303 ; GREUNING & BRATANOVIC, 2004 : 183).

2.3.8 La mise en place d'un plan de secours

Il est important de mettre en place des parades pour se préserver des effets d'une crise plus ou moins durable. Les parades les plus couramment utilisées sont :

- disposer des lignes de crédit stand-by qui sont des engagements irrévocables de contreparties bancaires de mettre des fonds à la disposition du bénéficiaire dès que celui-ci en fera la demande. L'objectif d'un tel crédit est de ne pas être utilisé en principe mais servir de réserve en cas de crise de liquidité ;
- garantir de prise ferme de titre qui est un engagement d'un pool de banque d'acheter les titres qu'émettra le bénéficiaire au cas où ce dernier ne trouverait pas preneur sur le marché ;
- acheter de la liquidité qui consiste à emprunter long, et reprêter ces fonds sur une période courte ou par l'achat de titres très liquide. Une telle opération a un coût : plus l'échéance est lointaine, plus le coût augmente en principe ;

- utiliser les mécanismes de titrisation ;
- planifier de la gestion des situations de crise : avant l'annonce de pertes importantes, par exemple, il convient d'anticiper les réactions du marché et de préparer les actions nécessaires pour y faire face : constitution des réserves de trésorerie par l'un des moyens évoqués ci-dessus (SARDI, 2002 : 303-304).

Conclusion

Les banques, pour rester compétitives dans un environnement caractérisé par une forte concurrence devront avoir suffisamment de liquidité. Cette liquidité est indispensable pour la survie de la banque en particulier et la stabilité du secteur bancaire en général.

La gestion de la liquidité bancaire est au centre des préoccupations de tous les banquiers ainsi que les autorités politiques, puisque les banques jouent un rôle important dans le développement d'un pays.

Cette gestion de la liquidité passe par la mise en place une procédure efficace, qui doit être évaluée à tout moment afin d'éviter toute pénurie de liquidité de la banque. Dans ce chapitre il était question de mettre en évidence les différentes phases à parcourir dans le cadre de gestion de risque de liquidité d'une banque.

L'évaluation de la procédure se fera à l'aide des outils de collecte et d'analyse des données (chapitre 3) qui sera présenté sous forme de méthodologie de la recherche.

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

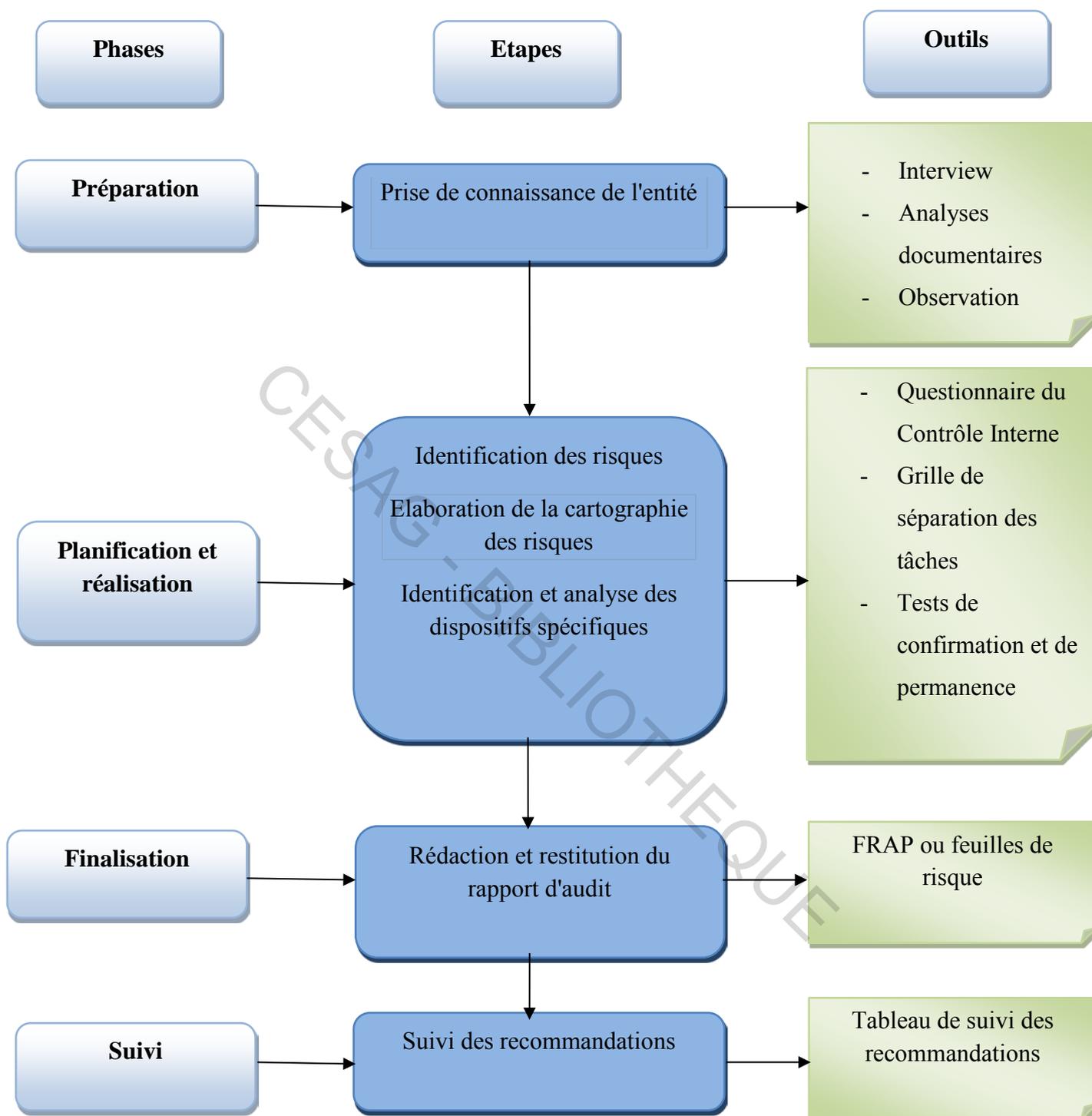
Pour réaliser cette étude, la méthodologie de la recherche consiste de mettre en œuvre notre démarche théorique de l'évaluation de la procédure de gestion du risque de liquidité. Elle permet d'expliquer sous forme de modèle, la solution retenue pour résoudre le problème soulevé.

Ce chapitre présente dans un premier temps, le modèle d'analyse, et dans un second temps, les outils de collecte et d'analyse des données.

3.1 Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est une représentation schématique de notre démarche théorique pour l'évaluation de la procédure de gestion du risque de liquidité. Ce modèle est composé de quatre phases, schématisé par la figure ci-dessous.

Figure 1 : Modèle d'analyse de l'évaluation de la procédure de gestion du risque de liquidité à la B.C.I



Source: nous-mêmes

3.2 Outils de collecte et d'analyse des données

Ils constituent les méthodes et techniques utilisées pour la collecte et analyse des informations concernant la procédure de gestion du risque de liquidité d'une entité donnée. Dans l'objectif de maximiser cette collecte d'information, nous allons utiliser l'entretien, l'analyse documentaire, l'observation physique, le questionnaire du contrôle interne, la grille de séparation des tâches, le test de conformité et de permanence, les feuilles de risque ou FRAP et le tableau de suivi des recommandations.

3.2.1 L'interview

Une interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées,... etc..., et de divulguer la teneur de l'entretien.

C'est une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire, et donc apporte une plus-value importante à la collecte des informations factuelles et des éléments d'analyse et de jugement (LEMANT, 1995 : 181).

Cette technique est très déterminante puisqu'elle permet de connaître et de comprendre les activités de l'entité d'une part, d'autre part d'avoir une idée sur la procédure de gestion du risque de liquidité. Dans notre cas de figure, nous réaliserons des entretiens sur la base d'un guide d'entretien.

3.2.2 Analyse documentaire

Elle consiste à exploiter les documents existants et nécessaires au fonctionnement de l'entité afin d'obtenir des informations pouvant faciliter notre étude telles que : l'environnement économique, juridique, social... etc. L'analyse documentaire constitue l'acquisition des connaissances générales sur l'activité de l'entité. Notre analyse portera sur les documents ci-après : organigramme, le rapport sur la gestion de la liquidité, les rapports des différents scénarios de crise, les ratios, etc, concernant la procédure de gestion du risque de liquidité.

3.2.3 L'observation physique

L'observation physique est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un phénomène (en audit on observera un processus, une transaction, un site, un bien, des documents, des comportements...). L'auditeur observe attentivement soulève souvent des problèmes qui ne sont pas connus, ou qui ne peuvent être déduits de l'analyse de l'information écrite (SCHICK, VERA & BOURROUILH-PAREGE, 2010 : 179).

Nous observerons l'élaboration des scénarios de crise, calcul du ratio de liquidité, la mesure du risque de liquidité.

3.2.4 Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)

Le questionnaire de contrôle interne est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou la fonction audité.

C'est un outil excellent pour les auditeurs, qui sert à identifier les forces et les faiblesses de l'organisation interne d'une entité. Son usage permet de répondre aux questions suivantes : qui ? (question relative à l'opérateur), quoi ? (question orientée sur le travail), où ? (question aux endroits où l'opération se déroule), quand ? (question relative au temps), comment ? (question relative à la description du mode opératoire) (LEMANT, 1995 : 197 ; RENARD, 2008 : 243-244).

Le questionnaire sera administré aux agents concernés par la procédure de gestion du risque de liquidité.

3.2.5 La grille de séparation des tâches

C'est un document permettant de visualiser les différents tâches et fonctions réalisées pour chaque procédure. Cette grille est la photocopie à l'instant T de la répartition du travail ; sa lecture permettra de déceler sans erreur les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède. Elle décrit la répartition du travail et décèle les éventuels cumuls de fonction incompatibles afin d'y remédier. La grille de séparation des tâches permet de comprendre par rapport à la chronologie des opérations réalisées dans un processus ou une fonction, la répartition des responsabilités entre différents acteurs à un instant donné (annexe 2) (SCHICK & al, 2010 : 188 ; VALIN, 2006 : 184 ; OBERT, 2004 : 77).

3.2.6 Le test de conformité et de permanence

Le test d'existence permet de nous assurer de l'existence des informations recueillies, et que l'opération s'effectue effectivement dans la forme.

Lorsque le test est concluant, nous venons au test de permanence qui nous permettra de nous assurer que les forces théoriques ont fonctionné de façon permanente, tel qu'il est décrit lors des entretiens ou dans le manuel de procédures.

Nous vérifierons que tous les dispositifs pour la gestion du risque de liquidité sont appliqués au sein de la B.C.I d'une part et d'autre part, nous analyserons la permanence des dispositifs, c'est-à-dire qu'ils sont appliqués de façon quotidienne et conformément à la description donnée lors des entretiens.

3.2.7 Les feuilles de risque ou FRAP

la FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème) est le papier de travail synthétique, par lequel l'auditeur documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque section de travail terrain et communique avec l'audité concerné. (LEMANT, 1995 : 95).

Elle est une mise en forme rigoureuse et efficace de la Norme 2320 selon laquelle « les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées » et des précisions apportées par la MPA 2410-1.

C'est un moyen d'analyse simple et clair, d'une efficacité redoutable, utilisé pendant la phase de réalisation de l'audit. L'auditeur, lors de son travail sur le terrain établit le programme de travail après identification des risques et élabore la FRAP en notant tous les dysfonctionnements, anomalies, erreurs et autres qu'il aura rencontrés.

Selon RENARD (2010 : 269), chaque FRAP est un document ou un écran de micro (sur une ou deux pages) divisé en cinq parties:

- le problème ;
- le constat ou les faits ;
- les causes ;
- les conséquences ;
- et les solutions ou les recommandations.

3.2.8 Le tableau de suivi des recommandations

Le suivi des recommandations comprend l'évaluation et la surveillance des actions prévues. Il est essentiel que les recommandations soient effectivement appliquées, le tableau de suivi des recommandations est donc établi pour vérifier que les plans d'actions ont été mis en place.

Conclusion

La méthodologie de recherche permet d'avoir une idée sur la démarche et les étapes que nous allons parcourir pour évaluer la procédure de gestion du risque de liquidité de la B.C.I. Cette évaluation se fera à l'aide des outils de collecte et d'analyse de données qui permettront d'avoir des informations sur la façon dont la B.C.I gère son risque de liquidité, d'analyser ces informations (voir si la banque se conforme aux instructions, règlements, etc..., en matière de la gestion du risque de liquidité) afin de formuler une opinion concernant l'efficacité de sa procédure de gestion de ce risque.

En somme, nous pouvons dire que c'est la mise en œuvre des différents outils de collecte et d'analyse de données cités ci-dessus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

En présence d'une concurrence intense de la finance directe, les banques jouent un rôle très important dans l'allocation des ressources financières nécessaires à l'économie. Pour jouer pleinement ce rôle, elles ont besoin de suffisamment de liquidité afin de faire face à la concurrence, à la demande de la clientèle (retrait massif des dépôts) et de soutenir l'économie.

La gestion de liquidité se trouve donc le premier souci de tous banquiers, car la survie de la banque en dépend, de ce fait, la liquidité doit être gérée de façon rigoureuse pour assurer la pérennité de la banque et la stabilité du secteur bancaire.

Par ailleurs, une gestion rigoureuse de la liquidité bancaire passe tout d'abord par la mise en place d'une procédure efficace pour pallier un éventuel risque de liquidité. Cette procédure de gestion du risque de liquidité doit être évaluée par une personne externe qui jugera son efficacité et formulera des recommandations dans le cas échéant afin de mettre à jour la procédure.

La revue de la littérature nous a permis de comprendre les aspects du risque de liquidité, à savoir la définition et la procédure de gestion. Plus est, elle nous a également permis de comprendre et connaître la démarche à adopter pour évaluer cette procédure, ainsi que les outils de collecte et d'analyse de données qui seront utilisés dans le cadre de l'évaluation.

Nous pouvons dire que, cette première a permis de comprendre non seulement l'importance de la liquidité, mais aussi la nécessité pour une banque de mettre en place une procédure efficace de gestion du risque de liquidité pour sa pérennité et la stabilité du système bancaire.

Toutes ces dimensions sont importantes pour bien aborder le cadre pratique de notre travail.

Quelle est la procédure mise en place par la B.C.I ? Quels sont les risques associés à la gestion du risque de liquidité ? Quels sont les dispositifs de contrôle interne mis en place par la B.C.I pour maîtriser ces risques ?

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CESAG BIBLIOTHEQUE

Cette partie de notre étude portera sur les fondements théoriques présentés dans la première partie. Elle s'articulera autour de trois (3) chapitres. Nous présenterons tout d'abord la Banque pour le Commerce et l'Industrie du Mali sa (B.C.I). Ensuite, nous décrirons la procédure de la gestion du risque de liquidité au sein de la B. C. I. Enfin, nous ferons une évaluation de cette procédure : la mise en œuvre de notre modèle d'analyse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Présentation de la Banque pour le Commerce et l'Industrie du Mali

Ce chapitre sera consacré à la description générale de la Banque pour le Commerce et l'Industrie du Mali (B.C.I). Son objectif est de comprendre le fonctionnement interne de la banque afin de mieux cerner l'importance de l'évaluation de la procédure de gestion du risque de liquidité.

4.1 L'historique de la B. C.I

La Banque pour le Commerce et l'Industrie du Mali SA, dénommée B.C.I-Mali Sa est une société anonyme au capital de Huit Milliards Sept Cent Cinquante Millions (8 750 000 000) de Francs CFA, ayant son siège social à l'immeuble Baldé à Hamdallaye, Bamako.

Créée le 23 janvier 2007, elle constitue la première filiale du groupe B.C.I dont le siège social est à Nouakchott, en République Islamique de Mauritanie.

La B.C.I-Mali Sa a pour vocation d'accompagner les acteurs du développement économique à travers une forte capacité d'innovation commerciale, grâce à un support technologique adapté aux besoins de la clientèle cible.

4.2 Les objectifs de la B.C.I-Mali

La B.C.I-Mali Sa développe ses activités autour de cinq (5) orientations majeures :

- mobiliser davantage les ressources afin de créer de la richesse à travers des financements adaptés ;
- favoriser une meilleure intégration économique à travers des échanges entre la Mauritanie, le Mali, et tous les pays de la zone UEMOA ;
- mettre en place une politique de proximité fondée sur une stratégie intégrée ;
- offrir des produits et services bancaires de qualité à tous les acteurs économiques : particuliers, professionnels, Etat, organisme publics et parapublics, les entreprises nationales et étrangères ;
- accroître le taux de bancarisation au Mali.

Fort de sa reconnaissance internationale que lui apporte sa maison mère, de structures et d'outils de gestion modernes et grâce à la valeur des hommes et des femmes qui y participent, la B.C.I-Mali Sa sera à la hauteur de ses ambitions ; à savoir permettre une meilleure intégration économique entre les différents pays à travers des échanges commerciaux.

Le développement du Mali, accéléré par la mise en valeur de ses ressources naturelles considérables suppose un cadre financier performant adapté à un environnement dont la compétitivité est croissante.

Au-delà donc de moyens technologiques modernes, la B.C.I-Mali Sa dispose d'une équipe de collaborateurs parfaitement formés et expérimentés, sous la direction des cadres nationaux.

La B.C.I-Mali Sa travaille en trois (3) langues internationales (le français, l'anglais, et l'arabe) et six (6) langues nationales (bambara, peulh, sonrhaï, dogon, maure et soninké).

Parallèlement à la sélection rigoureuse qu'elle a opérée en amont, la B.C.I-Mali Sa assure la formation permanente de son personnel tant au Mali qu'à l'étranger.

L'existence et la maîtrise d'outils technologiques performants sont les conditions de la compétitivité de la banque. A cet effet, la B.C.I s'est dotée d'un logiciel de gestion (ORION) développé par un Editeur de logiciel français qui permet de :

- couvrir l'ensemble des fonctionnalités bancaires (y compris la gestion des technologies de l'information, de la communication et des produits financiers) ;
- automatiser la totalité des fonctions comptables ;
- sécuriser la totalité des opérations via un système d'habilitation contrôlant la saisie, la validation et les interrogations ;
- travailler en temps réel (tous les états financiers), tant avec le siège qu'avec chacune des agences.

Cet équipement répond à trois exigences majeures :

- la sécurité et la rapidité des transactions ;
- la facilité du transfert ;
- la réduction des coûts tout en maximisant la qualité du service.

Les produits et services de la B.C.I sont entre autre :

- les comptes courants ;
- les comptes d'épargne et de dépôt ;
- les cartes bancaires comme Monétique avec le GIM-UEMOA (opération de monétique commune à tous les pays de la zone UEMOA) ;
- banque par internet BCI net ;

- opération par devises ;
- prêts et escomptes d'effets (chèques ou traites) ;
- cautions telles que les engagements par signature ;
- prêts islamiques ;
- paiement des factures de la société d'eau et d'énergie du Mali (EDM SA) ;
- wester union.

La B.C.I a mis en place une solution monétique qui permet l'émission de cartes bancaires et l'ouverture d'un réseau GAB (Guichet Automatique Bancaire/distributeur de billets). Un réseau de TPE (Terminaux de Paiement Electronique) sera disponible et acceptera les cartes bancaires maliennes et internationales.

Elle est également en mesure d'offrir à ses clients un service de gestion directe de leurs comptes via internet, en sus de la gamme habituelle, la banque propose des services inédits et novateurs vous facilitant le quotidien à savoir :

- BCI net, qui permet de consulter vos comptes, tous vos virements et autres transactions ;
- opérations bancaires via SMA/SMS banking, permet de connaître de façon journalière le solde de vos comptes et consulter vos dernières transactions réalisées (retrait, dépôt, etc...)

Dès sa création, la B.C.I-Mali Sa a affirmé sa vocation internationale en passant des accords de partenariat et de correspondances avec des établissements financiers étrangers de premier plan notamment : CREDIT AGRICOLE, ING BELGIUM, NATAXIS FRANCE, UBAF PARIS, CITIBANK LONDRES, CITIBANK NEW YORK, UNICREDITO ITALIANO SPA, FBN BANK PARIS, BYBLOS BANK, SOCIETE GENERALE

4.3 Organisation et fonctionnement de B.C.I-Mali Sa

Nous allons décrire l'organisation et le fonctionnement des différentes directions et départements de la B.C.I-Mali.

4.3.1 La direction générale

Elle est chargée de suivre, de coordonner et d'orienter les actions de toutes les autres directions de la banque en prenant en compte les rapports de la direction d'audit et du contrôle interne.

4.3.2 La direction d'audit et du contrôle interne

La direction d'audit et du contrôle interne est chargée de :

- élaborer le planning de contrôle et d'audit annuel et veiller à son respect ;
- s'assurer du respect par le personnel des procédures dans l'exécution quotidienne de leur tâche effectuée régulièrement par des contrôles sur les pièces et sur place de tous les services et toutes les activités ;
- rédiger les comptes rendus de missions faisant état des constats et proposer des mesures correctives ;
- veiller sur le déroulement courant des activités pour identifier tout risque susceptible d'affecter négativement les actifs de la banque et aviser la direction générale ;
- s'assurer que tous les états de déclaration sont faits régulièrement et conformément aux prescriptions des autorités monétaires et de surveillance de l'activité bancaire ;
- veiller au respect de tous les ratios prudentiels.

4.3.3 La direction des risques et engagements

Cette direction est plus exposée aux risques car elle a pour fonction d'octroyer des crédits aux clients et de suivre le bon déroulement de ceux-ci ; d'assurer le respect des normes prudentielles et le contrôle et suivi des dossiers en contentieux.

4.3.4 La direction financière et comptable

Elle a en charge le contrôle de la qualité de l'information financière et comptable, la gestion de l'actif et du passif, l'élaboration du budget, et de son contrôle, l'application de l'orthodoxie et des principes et règles en vigueur, la production des états financiers de synthèse.

4.3.5 La direction de l'exploitation, de marketing et de réseau

Cette direction a pour mission de développer les relations avec la clientèle cible ; de participer à la conception et au développement des nouveaux produits et services ; d'animer et de superviser toutes les activités de la direction ; de suivre le positionnement de la banque sur les différents créneaux du marché. Ces principales activités sont :

- la connaissance du client et la mise à jour des informations sur la base de données des clients ; le montage de dossiers de crédit et l'analyse financière ;
- la gestion des ouvertures de comptes ;
- l'établissement des rapports de la Banque centrale sur les engagements de la clientèle.

4.3.6 Le département des opérations et de la technologie

Ce département est chargé de l'exécution des opérations bancaires du « front office », il s'occupe de la documentation des ouvertures de compte et regroupe le service contrôle des opérations, le service technologie informatique, le service caisse, et les services généraux.

Il assure aussi la correcte application de l'ensemble des procédures liées aux opérations, les rapprochements des comptes de liaison des comptes des correspondants.

4.3.7 Le département des affaires juridiques et du contentieux

Il a la responsabilité de donner son avis conforme sur tous les actes contractuels liant la banque ; de s'informer sur les différentes transactions en relation avec les chefs de service et prodiguer tous conseils permettant de prévenir les risques ; de prendre toutes les mesures conservatoires susceptibles de préserver les intérêts de la banque ; d'assurer la liaison entre les auxiliaires de justice (notaires, huissiers, avocats...) et l'établissement ; d'assurer le suivi des dossiers contentieux de la banque.

4.3.8 Le département de la trésorerie

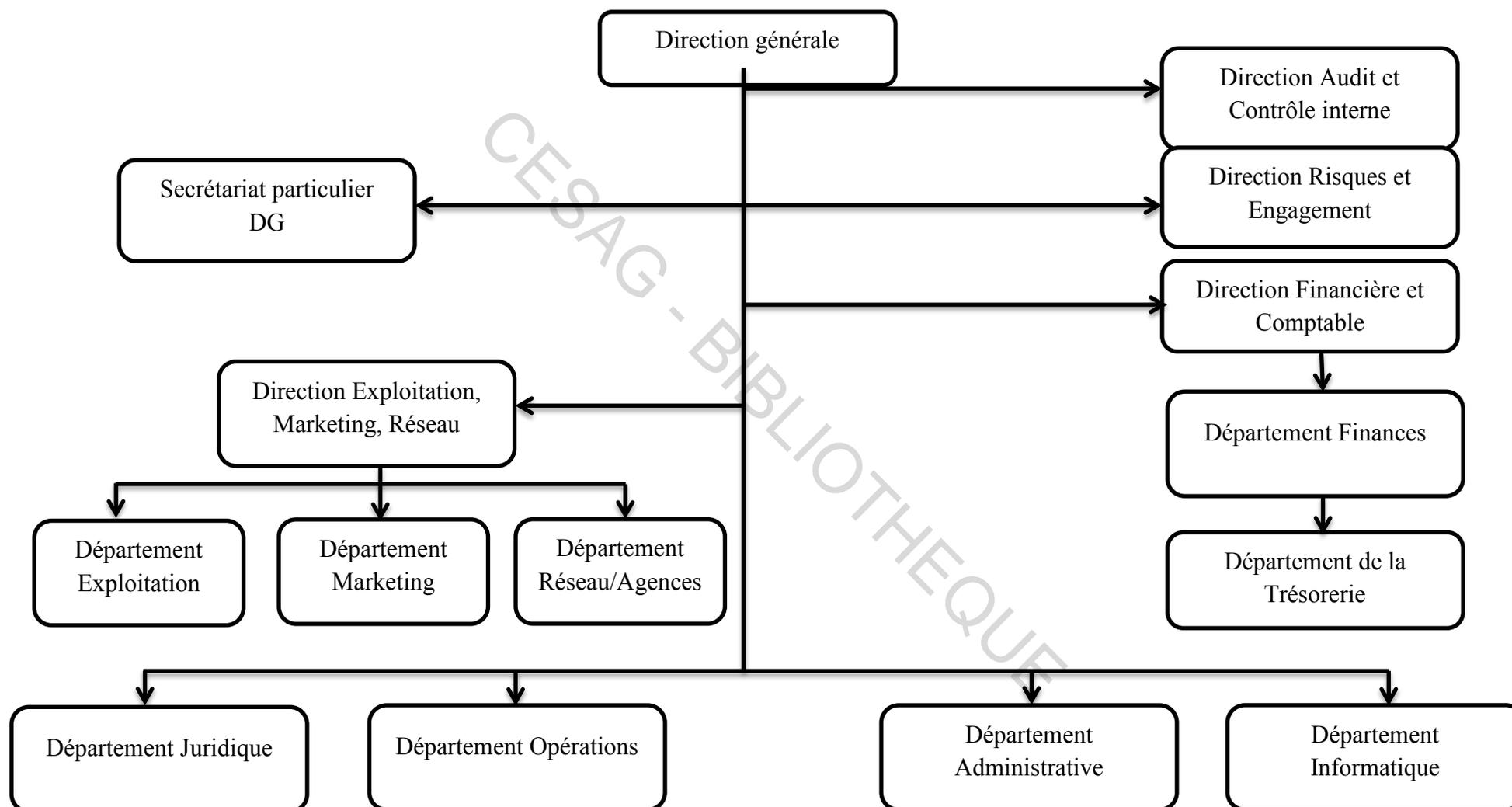
Ce département exécute des opérations en devises pour le compte des clients et gère la position de la trésorerie (devise locale, devise étrangère) de la banque. Il assure la gestion actif-passif de l'établissement. Il intervient également sur le marché monétaire (interbancaire, émission de titre d'Etat) et offre des produits de couverture à la clientèle.

4.3.9 Le département administratif

Ce département est chargé de la gestion des ressources humaines. Il s'occupe de :

- la gestion du personnel au quotidien : s'assure du développement individuel du personnel par un plan de formation continue (auto formation ou séminaires), de sa paie (avec le développement d'une politique de compensation compétitive), de l'évaluation des performances, de la gestion d'éventuels conflits entre les salariés, de la motivation des employés ;
- la prospection des nouveaux talents et du recrutement d'un personnel compétent : cette tâche est capitale et primordiale et nécessite une organisation et un suivi particulier. De ce fait, le département a mis en place une base de données des profils qui sont régulièrement actualisés. Des appréciations et des évaluations sont faites sur ces différents profils en fonction des objectifs de la banque ;
- le respect de la réglementation du travail, de la loi locale et institutionnelle, du code de travail et de la sécurité sociale ;
- la formation des stagiaires.

Figure 2 : Organigramme de la B.C.I-Mali Sa au 30/09/2014, actualisé le 25/05/2011



Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'avoir une vue d'ensemble sur la B.C.I et de comprendre sa mission, ses objectifs, son organisation ainsi que son fonctionnement. Après cette présentation, nous allons décrire la procédure de gestion du risque de liquidité de la banque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : La procédure de gestion du risque de liquidité de la B.C.I

Une crise de liquidité de la banque aura un impact négatif non seulement sur l'image de l'établissement, mais aussi sur la réputation et la fiabilité du groupe. De ce fait, la gestion du risque de liquidité s'avère primordiale, elle est supervisée par les organes dirigeants pour éviter toute disette de liquidité.

La B.C.I, comme toutes les autres banques, court un risque chaque fois qu'elle transforme des échéances. C'est dans cette perspective que la B.C.I a mis en place une procédure de gestion du risque de liquidité.

Sous ce chapitre, nous allons décrire cette procédure de gestion du risque de liquidité qui se fait à trois (3) niveaux à savoir : le département de la trésorerie en synergie avec la direction financière, la direction des risques et engagement, et la direction générale.

Tableau 5: procédure de gestion du risque de liquidité de la B.C.I

Les directions concernées	Les intervenants	Les attributions
Le département de la trésorerie	Le trésorier central	La mesure du risque de liquidité
La direction financière	Le directeur financier	La couverture du risque de liquidité
La direction de risques et engagement	Le gestionnaire de risques	La couverture du risque de liquidité
La direction générale	Le directeur général	Le contrôle et supervision

Source : manuel de procédures de la B.C.I au 30/09/2014

5.1 Les attributions département de la trésorerie

Ce département est géré par le trésorier et son assistant, ses principales tâches sont les suivantes :

- s'occuper des transactions en devise pour le compte des clients, après un contrôle de dossier par le service des opérations ;
- offrir des produits de couverture à la clientèle (les produits dérivés) ;
- intervenir sur le marché monétaire par acquisition des bons du trésor de différents pays de l'Afrique de l'Ouest. Cette acquisition est faite suite à une étude approfondie (analyse du risque pays, le taux d'intérêt, la stabilité politique, la croissance économique, etc.....) ;
- gérer la position de trésorerie, permettant d'éviter tout risque de taux d'échange ;
- assurer la gestion actif-passif de la banque.

Par ailleurs le département de la trésorerie joue le rôle de mesure du risque de liquidité

Cette mesure est faite au jour le jour sur la base des reportings quotidiens établis par la direction audit et contrôle interne. Les passifs exigibles et les actifs liquides et disponibles sont classés par le département des opérations suivant leurs échéances permettant de faire ressortir les impasses en liquidité et d'éventuel besoin en liquidité.

La détermination des échéances est faite suivant un traitement basé sur les catégories suivantes :

- les dépôts à vue des clients sont analysés pour déterminer la partie stable et celle volatile. Cette analyse est faite sur la base de la qualité des déposants. La partie volatile des dépôts est celle payable à très court terme et la partie stable, est celle dont l'échéance est considérée comme plus longue ;
- les découverts exceptionnels ou spontanés qui sont de très court terme et les découverts structurels (les découverts qui sont continuellement utilisés par le client) peuvent être considérés comme des engagements à moyen terme.

Il met à jour le profil des échéances, en revanche elle n'utilise pas la méthode des impasses cumulées ou la construction d'une échelle d'échéances.

La mesure du risque de liquidité est assurée à l'aide des tableurs Excel et du logiciel Orion.

Une bonne mesure du risque de liquidité permet de faciliter sa couverture.

5.2 Les attributions de la direction financière et de risques et engagement

La couverture est la partie la plus importante de la procédure est assurée par la direction financière et celle de risques et engagement, elle regroupe les points ci-après :

- la diversification des ressources. Le profil de tous les déposants et plus particulièrement des plus gros déposants de la banque font l'objet d'une étude. Les dépôts effectués par ses clients ne doivent pas représenter un certain seuil fixé par le gestionnaire de risques en fonction du total dépôt ;
- une limitation de la volatilité du financement. La recherche de dépôts peu volatils par l'ouverture des comptes séquestres ou de ressources à terme. Analyse des secteurs d'activités cycliques ou non ;
- la limitation des transformations. Les opérations d'engagement à long terme tels que les prêts à plus d'un (1) an sont endossés à des ressources à long terme. De ce fait la banque utilise les ressources longues pour financer les emplois de maturités similaires ;
- le respect de l'article 31 du règlement CRBF 97-02 contrôle interne des banques, qui dispose que « les entreprises assujetties doivent disposer de politiques et de procédures pour mesurer et gérer leur risque de liquidité sur une base permanente et prospective. Différents scénarios doivent être envisagés. Les hypothèses sous-tendant les décisions afférentes à la gestion de ce risque doivent être revues régulièrement. Des plans d'urgence pour faire face à toute crise de liquidité doivent également être mis en plans » ;
- le respect des différents ratios prudentiels pour exercer dans les règles établies et éviter toutes sanctions de la part du régulateur afin d'assurer une confiance parfaite vis-à-vis de sa clientèle ;
- une procédure d'autorisation et de limites des crédits pour les engagements et les découverts spontanés encadrée par le gestionnaire de risque ;
- des sources de financement disponibles en cas de besoin. Les portefeuilles de crédits de clients bénéficiant des accords de classement, les bons du trésor (90% du bon de trésor convertible sur demande en cas de besoin de liquidité), l'accès aux financements interbancaires ;

- un système de gestion de sa liquidité dans toutes les devises qu'elle utilise pour éviter toute exposition de la banque au risque de change ;
- l'élaboration en interne des ratios en conformité avec des ratios réglementaires.

La direction financière contrôle tous les jours le tableau des échéances établi par le risk manager à l'aide des maquettes et poursuit sans relâche toute pénurie de liquidité. Ce département vérifie aussi la diversité des ressources (dépôts) et le respect des ratios de la banque. Il s'assure de la gestion de la liquidité dans toutes ses devises (taux de change).

Ce département établit et contrôle le respect des ratios de la banque en s'appuyant sur les ratios prudentiels de la BCEAO en collaboration avec le risk manager, ce qui permet d'éviter tout risque de liquidité. Il supervise la gestion des positions en devises et contrôle les plans d'actions, fixe les limites d'emplois et autorise les prêts en fonction des ratios établis.

Il vérifie que les ressources longues sont utilisées pour financer les emplois de maturités similaires, calcule aussi et transmet tous les mois à la Banque Centrale les différents ratios prudentiels à savoir :

- **la couverture des risques** vise à assurer la solvabilité de l'établissement. La règle de couverture des risques est définie par un rapport minimum à respecter, dit « rapport fonds propres sur risques ». Ce ratio comporte au numérateur, le montant des fonds propres effectifs de la banque, et au dénominateur, les risques nets. Ce rapport fonds propres sur les risques doit atteindre au moins **8%**. La couverture des risques oblige l'institution financière à détenir des fonds propres, première garantie de sa solvabilité ;
- **le ratio de transformation** permet d'éviter une transformation excessive des ressources à vue ou à court terme en emplois à moyen ou long terme, la banque doit financer une certaine proportion de ses actifs immobilisés ainsi ses autres emplois à moyen et long terme, par des ressources stables. La norme à respecter pour le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par les ressources stables est fixée à **50%** minimum;
- **la division des risques** vise à éviter une forte concentration des risques sur une même signature. La banque doit limiter, dans une certaine proportion, ses risques sur un même bénéficiaire ou une même signature, ainsi que sur l'ensemble des bénéficiaires dont les encours atteignent un niveau donné de ses fonds propres effectifs. « Sont considérées comme une même signature, les personnes physiques ou morales qui

constituent du point de vue du risque parce que l'une d'entre elles détient sur l'autre ou sur les autres, directement ou indirectement, un pouvoir de contrôle, notamment un contrôle exclusif, conjoint ou une influence notable, tels que définis dans l'article **78** du règlement relatif au droit comptable dans l'UEMOA. Le montant des risques pouvant être pris sur une seule et même signature est limité à **75%** des fonds propres effectifs de la banque. Par ailleurs, le volume global des risques atteignant individuellement **25%** des fonds propres effectifs de la banque est limité à huit (**8**) fois le montant des fonds propres effectifs de celle-ci ;

- **les règles de liquidité et le seuil d'illiquidité** vise à éviter toute crise de liquidité. C'est le rapport entre, les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme (trois mois maximum) d'une part, et d'autre part, le passif exigible à court terme ou les engagements par signature susceptibles d'être exécutés à court terme (trois mois maximum). Ce ratio doit être respecté à tout moment ;
- **le ratio de structure du portefeuille.** Les encours de crédit bénéficiant des accords de classement de la BCEAO doit représenter au moins **60%** du total des crédits bruts portés par la banque. Ces accords de classement sont attribués aux engagements des entreprises après une évaluation de leur structure financière, de la qualité du management, du positionnement sur le marché, etc....

Le ratio de la structure du portefeuille est difficile à respecter, puisque son calcul demande une forte contribution du client et le plus souvent la banque ne parvient pas à regrouper tous les documents concernés.

5.3 Les attributions de la direction générale

Le contrôle de la gestion est uniforme, il est assuré par la direction d'audit et de contrôle internes qui effectue des reportings mensuels (de la situation de la liquidité en fonction des ratios et des différentes limites) destinés à la direction générale.

Toute opération impliquant la liquidité est soumise à l'approbation de la hiérarchie. La banque dispose aussi d'un outil de reporting permettant de signaler de façon automatique tout dépassement de ratio de limite.

La banque centrale veille au respect des ratios prudentiels, à la solvabilité et à la bonne gestion de la banque.

Conclusion

La gestion du risque de liquidité de la B.C.I se fait en trois principales étapes, la mesure du risque de liquidité, la couverture du risque puis le contrôle de la gestion du risque. La mesure du risque permet de déterminer les échéances des passifs exigibles, les actifs liquides et disponibles, cela nécessite des instruments adéquats et un traitement adapté aux services fournis (découverts et dépôts à vue). La couverture du risque permet d'assurer la solvabilité de la banque par la mise en place de différents dispositifs tels que la limitation des transformations, la diversification des ressources etc.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Evaluation de la procédure de gestion du risque de liquidité

L'activité de gestion du risque liquidité est une activité rigoureuse qui exige la mise en place d'une procédure efficace. L'évaluation de cette procédure de la banque permet d'apprécier son efficacité et parer à toute crise de liquidité de celle-ci.

Dans ce chapitre nous allons présenter dans un premier temps les résultats de notre étude et les interpréter et enfin dans un second temps nous allons formuler des recommandations.

6.1 Evaluation du dispositif de contrôle interne

Cette étape vise à évaluer la qualité des contrôles mis en place par la direction de la B.C.I pour maîtriser le risque de liquidité. Nous allons utiliser nos outils de collecte et d'information précédemment définis dans la méthodologie.

6.1.1 Le test de conformité et de permanence

Nous avons effectué notre test sur un échantillon des transformations des échéances au cours du deuxième trimestre 2014 par le département de la trésorerie. Nous avons sélectionné les dix (10) dernières transformations dudit trimestre.

Tableau 6 : Test de conformité et de permanence sur la mesure du risque de liquidité

	Profil d'échéances	Impasses en liquidité	Indice de transformation	Constat
N°1	Non	Non	Oui	Non conforme, toutes les techniques de mesure ne sont pas utilisées.
N°2	Non	Non	Oui	Non conforme, toutes les techniques de mesure ne sont pas utilisées.
N°3	Non	Non	Oui	Non conforme, toutes les techniques de mesure ne sont pas utilisées.
N°4	Non	Non	Oui	Non conforme, toutes les techniques de mesure ne sont pas utilisées.
N°5	Non	Non	Oui	Non conforme, toutes les techniques de mesure ne sont pas utilisées.
N°6	Non	Non	Oui	Non conforme, toutes les techniques de mesure ne sont pas utilisées.

N°7	Non	Non	Oui	Non conforme, toutes les techniques de mesure ne sont pas utilisées.
N°8	Non	Non	Oui	Non conforme, toutes les techniques de mesure ne sont pas utilisées.
N°9	Non	Non	Oui	Non conforme, toutes les techniques de mesure ne sont pas utilisées.
N°10	Non	Non	Oui	Non conforme, toutes les techniques de mesure ne sont pas utilisées.

Source : nous-mêmes

Nous constatons que cette mesure du risque de liquidité n'est pas en conformité avec celle édictée par les autorisations de régulation du secteur bancaire. Et cette non-conformité fera l'objet de recommandation.

6.1.2 Entretien à la direction financière

Cet entretien est effectué sous forme de questionnaire adressé à la direction financière. L'objet cet entretien est de s'assurer que la banque utilise toutes les techniques de couverture de risque de liquidité.

Tableau 7 : Entretien sur la couverture du risque

Eléments	Oui	Non
1. La banque a-t-elle une situation financière saine ?	x	
2. A-t-elle une politique de gestion de liquidité ?	x	
3. La banque dispose-t-elle des ressources diverses ?	x	
4. Les transformations d'échéances sont-elles limitées ?	x	
5. Respecte-t-elle les contextes réglementaires ?	x	
6. A-t-elle une structure de financement ?	x	
7. La banque a-t-elle mis en place un plan de secours ?	x	
8. Les ratios internes sont-ils respectés ?	x	
9. Existente-t-il une simulation des scénarios de crise ?		x
10. Les dépôts à vue des clients sont-ils analysés sur la base de la qualité des déposants ?	x	

Source : nous-mêmes

Nous pouvons dire la couverture de risque est bien assurée par la direction financière, cependant, des points sont à améliorer.

6.1.3 Entretien à la direction générale

L'objet de cet entretien avec la direction générale est de savoir si les techniques de mesure et de couverture sont bien maîtrisées et bien appliquées par les directions concernées. L'entretien a été effectué à l'aide d'un questionnaire.

Tableau 8 : Entretien sur le contrôle de gestion du risque

Eléments	A	NA	M	NM
1. La méthode des impasses cumulées		x		x
2. La construction d'une échelle d'échéances		x		x
3. La situation financière saine	x		x	
4. La politique de gestion de liquidité	x		x	
5. La diversification des ressources	x		x	
6. La limitation des transformations d'échéances	x		x	
7. La respecte contextes réglementaires	x		x	
8. La structure de financement	x		x	
9. La mise en place d'un plan de secours	x		x	
10. Les ratios internes	x		x	
11. La simulation des scénarios de crise		x		x
12. Les ratios prudentiels de la BCEAO	x		x	
13. L'analyse des dépôts à vue des clients sur la base de la qualité des déposants	x	x		
14. Le financement des emplois de maturité par les ressources longues	x		x	
15. Le contrôle de gestion des positions en devises	x		x	
16. La gestion de la gestion dans toutes les devises utilisées	x		x	
17. L'autorisation et les limites des crédits pour les engagements et découverts spontanés	x		x	
18. La transmission des reportings mensuels	x		x	
19. La division du risque	x		x	

NB : (A) : Appliqué ; (NA) : Non Appliqué ; (M) : Maîtrisé ; (NM) : Non Maîtrisé.

Source : Nous-mêmes

Nous constatons que le contrôle du risque liquidité est bien effectué par la direction générale qui supervise toutes les actions menées par les subordonnés.

6.1.4 La grille de séparation des tâches

Cette grille permet d'éviter un cumul de fonctions pouvant être source de risque. Elle permet de situer les responsabilités et faciliter le contrôle.

Tableau 9 : Grille de séparation des tâches

TÂCHES/ PERSONNEL		Le service des opérations	Le département Trésorerie	Audit & Contrôle interne	Le département Finance	Risques & engagements
1. Faire le reporting quotidien	Ex			x		
2. Déterminer l'échéance des actifs et des passifs (dépôts à vue, découverts) sans stipulation de terme	Ex	x				
3. Etablir le tableau des échéances	Ex			x		
4. Contrôler le tableau des échéances (existence d'un besoin de financement)	C		x			
5. Calcul des ratios prudentiels	Ex				x	
6. Transmission du calcul à la Banque Centrale	Ex				x	
7. Vérification des ratios prudentiels	C				x	
8. Vérification de la diversification des ressources	C		x			
9. Etablissement des ratios internes de liquidité	Ex		x			

10. Vérification que les ressources longues sont utilisées pour financer les emplois de maturité similaire	C				x	
11. L'autorisation et les limites des crédits pour les engagements et les découverts spontanés	A					x
12. La gestion de la liquidité dans toutes les devises	Ex		x			
13. Le contrôle de la gestion des positions en devises	C					x
14. Vérification du respect des ratios internes	C		x			
15. Contrôle des plans d'action	C			x		

N.B : Autoriser (A) ; Contrôler (C) ; Exécuter (Ex).

Source : nous-mêmes

Les fonctions d'exécution, de contrôle et d'autorisation sont bien séparées. De ce fait, nous pouvons dire que le système de contrôle interne permet d'assurer une bonne séparation des tâches. Cependant, il peut arriver que dans les petites agences qui disposent d'un personnel retreint que certaines fonctions soient cumulées.

Certes, la banque n'utilise pas les outils tels que la méthode des impasses cumulées ou la construction d'une échelle d'échéances et les scénarios de sortie de crise (catastrophe), ces systèmes permettent à la banque de gérer efficacement son risque de liquidité. En revanche quelques manquements ont été mis en exergue dans le dispositif de contrôle interne et des recommandations seront faites à ce propos pour une meilleure gestion de ces risques

6.2 Les limites des dispositifs de gestion du risque de liquidité

L'évaluation des dispositifs nous a permis de relever certaines limites qui sont :

- la rigidité de certains systèmes et les ratios internes peuvent freiner les activités de la banque. Les activités d'une banque étant elles-mêmes génératrices de risques, un système trop rigide pourrait avoir un impact négatif sur ses activités (la stagnation). Par ailleurs, avec la concurrence des autres banques, la B.C.I pourrait perdre certaines opportunités avec ses clients qui pourraient se tourner vers les concurrents qui offrent des services plus compétitifs ;
- le service du contrôle des opérations est sous la direction du département des opérations et de la technologie, qui s'occupe de l'exécution des opérations, de ce fait, nous constatons un cumul de fonctions incompatibles (exécution et le contrôle de cette exécution) ;
- la banque ayant ciblé sa clientèle est aussi exposée au risque sectoriel (la faillite d'un de ses clients peut par effet de domino, avoir des répercussions sur l'ensemble des déposants à cause de l'existence de partenariats commerciaux entre les grandes structures).

Après l'évaluation de la procédure de gestion du risque de liquidité, nous sommes amenés à formuler des recommandations. Elles permettront à la banque de maîtriser davantage ses risques grâce à une procédure efficace de gestion de risques et d'atteindre les objectifs qu'elle s'est assignés.

6.3 Recommandations et suivi des recommandations

Après avoir mené tous les travaux nécessaires pour l'évaluation de la procédure de gestion du risque de liquidité à la B.C.I, nous avons formulé les recommandations suivantes qui sont adressées aux différents acteurs de la banque pour une amélioration des dispositifs de maîtrise des différents risques liés à la gestion du risque de liquidité.

6.3.1 A la direction générale

L'efficacité de la procédure de gestion du risque de liquidité nécessite la mise en place d'un dispositif adéquat. Pour cela, certaines propositions seront faites à l'endroit de la direction générale :

- disposer d'un plan de secours et de continuité d'exploitation en cas de toute crise de liquidité ;

- la procédure de gestion du risque de liquidité doit être formalisée dans un manuel de procédure qui sera mis à la disposition de tous les acteurs chargés de la gestion de ce risque ;
- l'externalisation de certaines activités pour réduire le profil du risque ;
- les outils de suivi du risque de liquidité (tableau de bord, indicateurs de performance, indicateurs clés de risque) pourraient être mis à jour régulièrement ;
- améliorer la politique de communication.

6.3.2 Au trésorier

- mettre en place des outils de mesure du risque de liquidité tels que la méthode des impasses cumulées, la construction d'une échelle des échéances ;
- ouvrir les lignes de crédit auprès des autres banques installées au Mali (en cas d'éventuel besoin).

6.3.3 Au département des opérations

- les valeurs reçues pour encaissement ou décaissement doivent être bien archivés, ils constituent des pièces justificatives des opérations ;
- l'exhaustivité dans le traitement de toutes les demandes d'encaissements et de décaissements pourrait éviter le risque de retard de présentation à la compensation, ou de perte de jour de valeur.

6.3.4 Au chef d'agence

- une protection adéquate des valeurs pourrait être un dispositif efficace pour éviter les risques de perte ou de vol. Le chef d'agence pourrait veiller à l'application correcte de ce dispositif ;
- des contrôles inopinés pourraient permettre de s'assurer que les procédures de gestion des instruments de paiement sont bien appliquées au sein des agences, de s'assurer également que la liquidité est bien gérée par toutes les agences.

6.3.5 Le suivi des recommandations

L'application des recommandations n'est pas systématique. Il y a un aspect groupe qui doit être uniformisé. Le suivi des recommandations se fera à travers le tableau ci-dessous

Tableau 10 : Le tableau de suivi des recommandations

Recommandations formulées	Suivi	Partiellement suivi	Non suivi
1			
2			
3			
4			
5			

Source : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

Cette deuxième partie nous a permis d'avoir une connaissance générale sur le fonctionnement interne de la B.C.I, mais aussi elle nous a permis de prendre connaissance de la procédure de gestion du risque de liquidité au sein de la banque et les dispositifs de maîtrises des différents risques liés à la procédure de gestion de ce risque. Cela a été possible grâce aux outils préalablement définis dans le chapitre 3.

Notre étude pourrait être utile à la B.C.I dans la mesure où elle constitue une synthèse des difficultés liées à la procédure de gestion du risque de liquidité. Dans le but de réduire ce risque, nous avons formulé des recommandations pour renforcer le dispositif de contrôle interne existant et la maîtrise de ladite procédure. La mise en application des recommandations passe obligatoirement par une implication des différents acteurs de la procédure de gestion du risque de liquidité.

CONCLUSION GENERALE

La gestion du risque de liquidité occupe une place d'une importance capitale dans la gestion globale des banques. Cette importance est d'autant plus accentuée par l'interdépendance existant entre les différentes institutions financières. Car la faillite d'une banque, même d'une petite taille, pourrait entraîner un risque systémique et affecte la stabilité de l'ensemble du système de paiement. D'où toute l'importance d'une maîtrise efficace des risques dans le système bancaire. L'atteinte d'un tel objectif passe par le développement de la culture d'une gestion des risques par les organismes de réglementation et de contrôle, mais aussi par une connaissance de la nature de ces risques et la promotion de leur gestion de manière efficace par les contrôles internes des institutions financières. C'est dans cette optique que nous avons retenu notre thème à travers son objectif principal d'évaluer la procédure de gestion du risque de liquidité.

Au cours de nos travaux, nous avons rencontré des difficultés, parmi lesquelles la divergence des points de vue sur la notion du risque de liquidité, les difficultés d'évaluation des risques, du fait de la divergence sur la perception de différents risques liés à la gestion du risque de liquidité. Nous a dû opérer des choix grâce à la revue de la littérature pour aboutir à un modèle d'analyse dans la première partie et sa mise en œuvre effective dans la deuxième partie de notre étude.

Cette évaluation nous a permis de montrer non seulement comment le risque de liquidité est géré, mais aussi de déceler les forces et les faiblesses du système de contrôle interne. Au bout de notre évaluation, nous avons formulé des recommandations. Cependant, comme toute œuvre humaine présente des insuffisances et en raison du court séjour que nous avons passé à la banque, il appartient aux dirigeants de la banque de prendre les dispositions nécessaires pour améliorer notre étude.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Le questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Entité auditée :		Folio :
	Auditeur :		
	Date :		
Procédure : gestion du risque de liquidité			Exercice
Objectif de contrôle : <ul style="list-style-type: none"> ▪ de l'efficacité du système de mesure de l'exposition au risque de liquidité ; ▪ de l'efficacité des fonctions de contrôle et de surveillance ; ▪ de la maîtrise du risque de liquidité. 			
Questions	Réponses		Commentaires
	Oui	Non	
1. la place de la fonction risk management est-elle située dans l'organigramme à une place permettant d'atteindre les objectifs assignés tout en préservant son indépendance ?	x		
2. Existe-t-il des instruments de mesure du risque de liquidité ?	x		
3. La fiabilité de ses instruments fait-elle l'objet d'analyse ?	x		
4. Est-ce que la mesure de ce risque est faite de façon régulière ?	x		
5. Les reporting quotidiens d'excédent ou de besoin de financement sont-ils faits automatiquement ?	x		
6. Existe-t-il une politique de gestion du risque de liquidité ?	x		
7. Les dispositions réglementaires et les recommandations du Comité de Bâle sont-elles respectées ?	x		
8. Les scénarios de crise sont-ils élaborés chaque année ?		x	

9. Un reporting mensuel est-il fait à la direction générale sur la gestion de la liquidité ?	x		
10. Le système d'information est-il fiable ?	x		
11. Le contrôle et la surveillance de la position de la banque et de la gestion de la liquidité sont-ils assurés de façon quotidienne pas des reporting ?	x		
12. Les systèmes de mesure, de limite et de surveillance du risque de liquidité sont-ils appropriés et fiables ?	x		

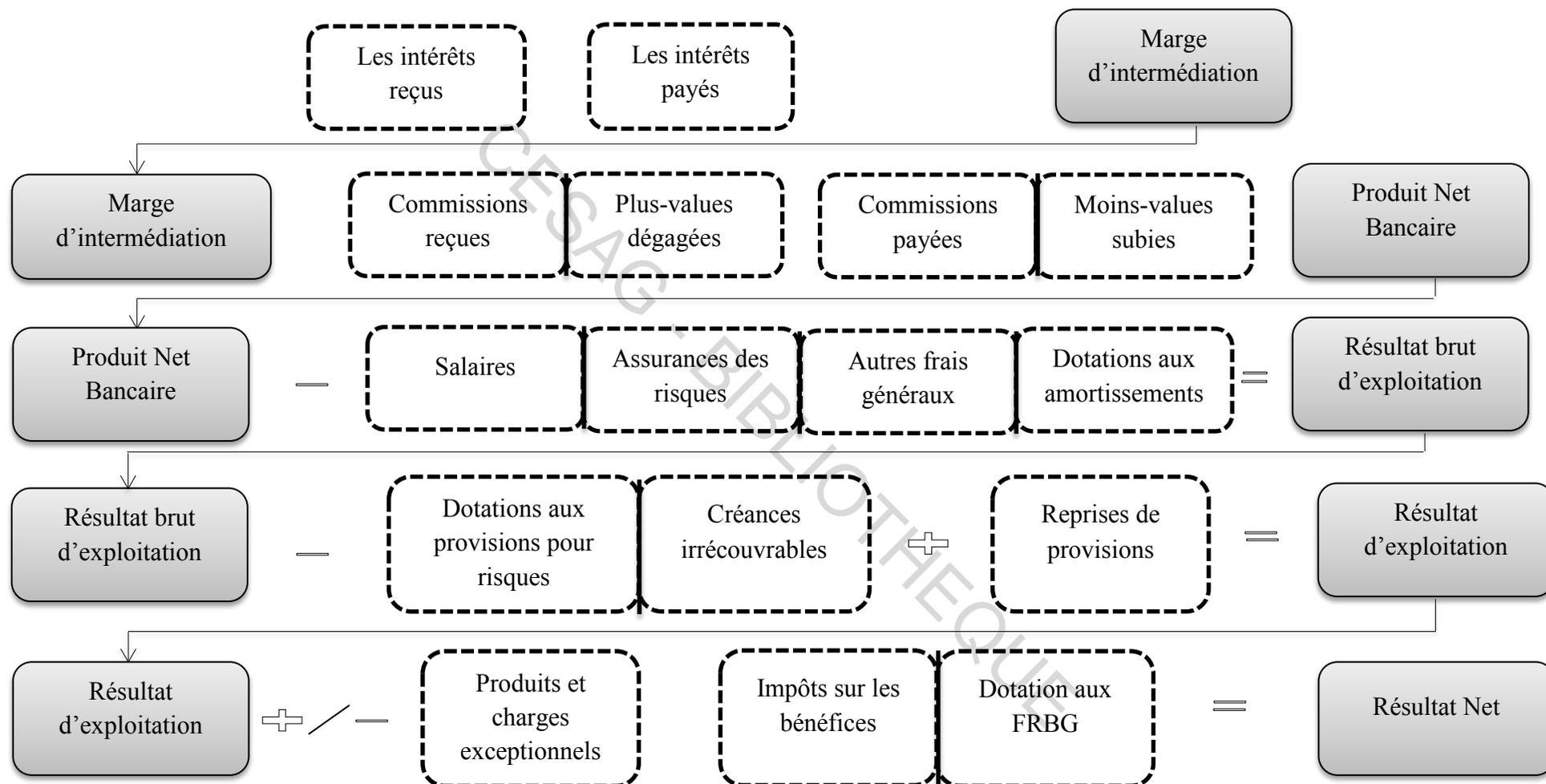
Source : nous-mêmes

Annexe 2 : Le bilan simplifié d'une banque universelle

	ACTIF	PASSIF
BILAN	<p>AVANCES DIVERSES</p> <p>CREDITS AUX ENTREPRISES</p> <p>CREDITS IMMOBILIERS CLASSIQUES</p> <p>CREDITS A LA CONSOMMATION</p> <p>CREDITS D'EPARGNE LOGEMENT</p>	<p>RESSOURCES A VUE</p> <p>COMPTES A TERME</p> <p>BONS DE CAISSE ET D'EPARGNE</p> <p>LIVRET SOUMIS A L'IMPOT</p> <p>LIVRET NON SOUMIS A L'IMPOT</p> <p>PEP</p> <p>EPARGNE LOGEMENT</p>
	<p>TITRES DE TRANSACTION ET DE PLACEMENT</p> <p>TITRES DE PARTICIPATION ET DE FILIALES</p> <p>IMMOBILISATIONS</p>	<p>TITRES DE CREANCES NEGOCIABLES</p> <p>BON, PENSIONS...</p> <p>EMPRUNTS OBLIGATAIRES</p> <p>TITRES SUBORDONNES</p> <p>FONDS PROPRES</p> <p>BENEFICE</p>
HORS BILAN	<p>GARANTIES DONNEES</p> <p>CONTRATS DE GARANTIE DE TAUX FERMES</p> <p>CONTRATS DE GARANTIE DE TAUX OPTIONNELS</p>	<p>GARANTIES RECUES</p> <p>CONTRATS DE GARANTIE DE TAUX FERMES</p> <p>CONTRATS DE GARANTIE DE TAUX OPTIONNELS</p>
	SPHERE OPERATIONNELLE	SPHERE FINANCIERE

Source : OGIN (2008 : 112)

Annexe 3 : Le compte de résultat d'une banque



Source : BEGUIN & BERNARD (2008 : 6)

Annexe 4 : Les autres ratios clés

Ratios	Mode de calcul	Montant souhaitable
Rentabilité financière	Résultat net / Fonds propres	> 15%
Rendement	Résultat net / Total du bilan	> 1%
Surface financière	Fonds propres / Total du bilan	> 8%
Solvabilité	Fonds propres / Engagements pondérés	> 10%
Maîtrise du risque	Créances douteuses / Créances totales brutes	< 5%
Coefficient d'exploitation	Frais généraux / Produit net bancaire	< 65%

Source : BESSIS (1995 : 112).

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES

1. BEGUIN Jean-Marc & BERNARD Arnaud (2008), *L'essentiel des techniques bancaires*, éditions d'Organisation, Paris, 307 pages.
2. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne: enjeux et pratiques à l'international*, éditions d'Organisation, Paris, 307 pages.
3. BESSIS Joël (1995), *Gestion des risques et gestion actif-passif des banques*, éditions Dalloz, Paris, 559 pages.
4. CALVET Henri (2002), *Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit*, 2^e édition, éditions Economica, paris, 448 pages.
5. CLEARY Sean & MALLERET Thierry (2006), *Risques, perception, évaluation, gestion*, édition Maxima, Paris, 253 pages.
6. COUSSERGUES Sylvie de (1995), *La banque: structure, gestion et marché*, éditions Dalloz, Paris, 272 pages.
7. COUSSERGUES Sylvie de (2007), *Gestion de la banque*, 5^e édition, éditions Dunod, paris, 272 pages.
8. CRESPELLE Nicolas (2009), *La crise en question*, éditions Eyrolles, Paris, 194 pages
9. DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire: gestion comptable, commerciale, informatique et financière, gestion des risques*, 2^e édition, Paris, 355 pages.
10. DRAMON Jacques (1998), *Stratégies bancaires et gestion du bilan*, éditions Economica, Paris, 322 pages.
11. DUBERNET Michel (1997), *Gestion actif-passif et Tarification des services bancaires*, éditions Economica, Paris, 301 pages.
12. ESCH Louis ; KIEFFER Robert & LOPEZ Thierry, *Asset & Risk Management : la finance orientée « risques »*, éditions De Boeck Larcier, Paris, 487 pages.
13. GREUNING Van & BRATANOVIC Brajovic (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire*, éditions ESKA, Paris, 383 pages.
14. -HOSSFELD Christopher (2009), L'information financière sur le risque de liquidité des banques, *in revue française de comptabilité*, vol 422 : 22-26.
15. IFACI Institut de l'Audit Interne (2005), *Management des risques de l'entreprise*, éditions d'Organisation, Paris, 338 pages.

16. JACOB Henri & SARDI Antoine (2001), *Management des risques bancaires*, éditions AFGES, Paris 388 pages.
17. JOKUNG NGUENA Octave (2008), *Management des risques*, éditions Ellipses, Paris, 181 pages.
18. LAMARQUE Eric (2008), *gestion bancaire*, 2^e Edition, Pearson Education, 246 pages.
19. LEMANT Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} édition, éditions Dunod, Paris, 271 pages.
20. MADERS Henri-Pierre & MASSELIN Jean Luc (2009), *Contrôle interne des risques*, 2^{ème} édition, éditions d'Organisation, Paris, 261 pages.
21. NICOLET Olivier (2000), Risques opérationnels de la définition à la gestion Banque Magazine, n°615, pages 44-46.
22. OBERT Robert (2004), *Audit et commissariat aux comptes aspects internationaux*, 4^{ème} édition, éditions Dunod, Paris, 495 pages.
23. OGIEN Dov (2008), *Comptabilité et audit bancaires*, 2^e édition, éditions Dunod, Paris, 527 pages
24. Pricewaterhousecoopers (2005), *la pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisation, Paris, 337 pages.
25. RENARD Jacques & Jean Michel CHAPLAIN (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition, éditions d'Organisation, Paris, 486 pages.
26. RENARD Jacques (2008), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition, éditions d'Organisations, Paris, 467 pages.
27. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} édition, éditions d'Organisation, Paris, 472 pages.
28. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaires*, éditions AFGES, Paris, 1065 pages.
29. SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne*, éditions Dunod, Paris, 217 pages.
30. SCHICK Pierre, VERA Jacques & BOURROUILH-PAREGE Olivier (2010), *Audit interne et référentiels de risques*, éditions Dunod, Paris, 338 pages.
31. VALIN Gérard (2006), *Controlor & Auditor*, éditions Dunod, Paris, 451 pages.
32. VERNIMMEN Pierre (2009), *Finance d'entreprise*, 7^{ème} édition, éditions Dalloz, Paris, 1184 pages.

SOURCE INTERNET

1. Le dispositif prudentiel de la BCEAO(2000),
http://www.bceao.int/IMG/pdf/dispositif_prudentiel_revu_vf-pdf.pdf

CESAG - BIBLIOTHEQUE