



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

Master Africain en Microfinance

**Promotion 04
(2011-2012)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**MAITRISE DES RISQUES DE LIQUIDITE ET DE SOLVABILITE
AU SEIN DES SFD : CAS DU RESEAU FUCEC-TOGO**

Présenté par :

Esoesoso KALAO

Dirigé par :

**M. Moussa YAZI
Directeur de l'Institut Supérieur de
Comptabilité de Banque et de Finance
(ISCBF)**

Août 2012

DEDICACE

Nous dédions ce mémoire :

- à Dieu le Père tout puissant à qui nous devons toutes nos œuvres sur cette terre ;
- à la BCEAO qui nous a donné la possibilité de suivre cette formation ;
- à notre Maman chérie KALAO Rosaline qui nous a engendré et nous encourage dans tout ce que nous faisons ;
- à notre Papa KALAO Kuma qui nous a soutenu tout au long de nos études ;
- au Tuteur M. BODJONA Aléwa Noël qui a consenti tant d'efforts pour guider nos pas vers la vie active ;
- à toute notre famille ;
- à tous les stagiaires du Master Africain en Microfinance, promotion 2011-2012.

CFESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Tous nos remerciements vont à l'endroit :

- de Monsieur GNARO T. Badawasso, Secrétaire Général du Ministère de l'Economie et des Finances pour son aide et sa disponibilité ;
- de Monsieur KPIZING Esodong, le Coordonnateur de la Structure Ministérielle de Suivi qui a bien voulu accepter que nous suivions cette formation ;
- du corps professoral du CESAG et particulièrement, de tous les professeurs qui ont animé les différents modules du Master Africain en Microfinance au cours de l'année académique 2011-2012 ;
- de notre encadreur, Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finances au CESAG, pour sa disponibilité, ses conseils et ses remarques pertinentes ;
- de Monsieur TAKPARA Sama de la BCEAO-agence principale du Togo, pour son soutien indéfectible au cours de ma formation et lors de mon stage ;
- du personnel de la BCEAO-siège, particulièrement de la Direction de la Microfinance et des Système Financiers Décentralisés, pour l'attention particulière qu'il nous a accordé tout au long de notre séjour à Dakar ;
- du Directeur Général de la FUCEC-TOGO pour avoir autorisé et facilité notre stage au sein de l'institution dont il a la responsabilité ;
- du Directeur Général de la Banque Togolaise de Développement (BTD) pour avoir permis que nous effectuions un stage au sein de son institution ;
- du personnel de la FUCEC-TOGO pour sa disponibilité et sa sympathie ;
- du personnel de la BTD pour son accueil, sa disponibilité et ses conseils ;
- de tous les amis et collègues qui ont contribué de près ou de loin à la réussite de cette étude, et particulièrement de Mademoiselle GNOFAM Nana pour sa disponibilité et sa sympathie.

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux 1 : Profil d'échéance et calcul d'impasses successives (en million de FCFA)	35
Tableaux 2 : Les impasses cumulés (en million de FCFA).....	35
Tableaux 3 : La méthode des nombres (en million de FCFA)	36
Tableau n°4 : Composantes, indicateur et outils de collecte des données	56
Tableau n° 5: Evolution des principaux indicateurs du réseau FUCEC-TOGO	78
Tableau n°6 : modules de formations initiés par la FUCEC-TOGO.....	92
Tableau n°7 : Synthèses des forces et faiblesses du dispositif de gestion des risques.....	101

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : échelle d'échéance d'une institution financière.....	37
Figure n° 2 : modèle d'analyse.....	55
Figure n° 3: Part de marché du réseau FUCEC-TOGO en matière du nombre de sociétaire	75
Figure n°4: Part de marché du réseau FUCEC TOGO en matière d'encours de dépôts mobilisés	76
Figure n°5: Part de marché du réseau FUCEC-TOGO en matière d'encours de crédits octroyés	76

LISTE DES ANNEXES

Annexe n°1 : Eléments d'actifs et de passifs entrant dans le calcul du ratio de liquidité.....	112
Annexe n°2 : Guide d'entretien.....	113
Annexe n°3 : Questionnaire du contrôle interne	115
Annexe n°4 : Cartographie des entités du réseau FUCEC-TOGO.....	118
Annexe n°5 : Organigramme simplifié du réseau FUCEC-TOGO.....	119
Annexe n°6 : Organigramme de la Fatière « FUCEC-TOGO »	120
Annexe n°7 : Organigramme type d'une caisse de base du réseau FUCEC-TOGO.....	121
Annexe n° 8 : détail du calcul des ratios de capitalisation et de couvertures des emplois moyens long terme par les ressources stables	122
Annexe 9 : Canevas de rapport de ventilation des emplois et des ressources selon la durée restante à courir	123
Annexe n°10 : Synthèse des recommandations.....	124

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AMF : Autorité des Marchés Financiers

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

BRI : Banque des Règlements Internationaux

CB : Comité de Bâle

CE/E : Crédit Epargne Education

COOPEC : Coopérative d'Epargne et de Crédit

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

FERMA: Federation of European Risk Management Associations

FUCEC-TOGO : Faïtière des Unités Coopératives d'Epargne et de Crédit du Togo

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

IIA: Institute of Internal Auditors

RFAI : Revue Française de l'Audit Interne

SFD : Système Financier Décentralisé

SYSCOFOP : Système de Collecte de Fonds de Proximité

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
LISTE DES ANNEXES	v
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	7
CHAPITRE 1 : LES RISQUES DE LIQUIDITE ET DE SOLVABILITE	9
1.1.Le risque de liquidité	9
1.1.1.Définition du risque de liquidité	9
1.1.2.Causes et conséquences du risque de liquidité.....	12
1.2.Le risque de solvabilité.....	16
1.2.1.Définition du risque de solvabilité.....	17
1.2.2.Origines et effets du risque de solvabilité.....	18
CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES DE LIQUIDITE ET DE SOLVABILITE	25
2.1.Les aspects généraux de la gestion des risques	25
2.1.1.L'environnement interne favorable.....	26
2.1.2.La définition des objectifs.....	26
2.1.3.L'identification des risques de liquidité et de solvabilité	26
2.1.4.L'évaluation des risques de liquidité et de solvabilité	27
2.1.5.Le traitement des risques de liquidité et de solvabilité	28
2.1.6.Les activités de contrôle des risques de liquidité et de solvabilité.....	29
2.1.7.L'information et la communication	30
2.1.8.Le pilotage	32
2.2.Spécificités liées à la gestion des risques de liquidité et de solvabilité.....	33
2.2.1.Spécificités liées à la gestion des risques de liquidité.....	33
2.2.2.Spécificités liées à la gestion du risque de solvabilité	40

CHAPITRE 3 : L'ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES DE LIQUIDITE ET DE SOLVABILITE	42
3.1.La démarche relative à l'analyse de la gestion des risques de liquidité et de solvabilité	42
3.1.1.La phase de préparation	42
3.1.2.La phase de réalisation.....	44
3.1.3.La phase de finalisation	50
3.1.4.La phase de suivi.....	50
3.2.Les outils et techniques d'analyse des risques de liquidité et de solvabilité	51
3.2.1.L'entretien ou l'interview	51
3.2.2.L'observation.....	51
3.2.3.Les tests.....	51
3.2.4.L'analyse documentaire.....	52
3.2.5.Le questionnaire de contrôle interne.....	52
3.2.6.La grille d'analyse des tâches	52
3.2.7.Le benchmarking	53
CHAPITRE 4 : LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE	54
4.1.Modèle d'analyse.....	54
4.1.1.Définition du modèle d'analyse	54
4.1.2.Présentation schématique du modèle d'analyse retenu et indicateurs des variables.....	54
4.2.Mode opératoire de la démarche	59
4.2.1.Prise de connaissance générale de la FUCEC-TOGO	59
4.2.2.La collecte des données	59
4.3.Outils et techniques de collecte des données.....	59
4.3.1.L'entretien ou l'interview	60
4.3.2.L'observation	60
4.3.3.L'analyse documentaire	60
4.3.4.Le questionnaire de contrôle interne.....	61
4.3.5.Tests	61

4.4.Analyse des données.....	61
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	63
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	64
CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU RESEAU FUCEC-TOGO	66
5.1.Historique, mission, vision et valeurs du réseau FUCEC-TOGO	66
5.1.1.Historique du réseau FUCEC-TOGO	66
5.1.2.Mission et vision de la FUCEC-TOGO	67
5.1.3.Les valeurs du réseau FUCEC-TOGO	67
5.2.Structure organisationnelle du réseau FUCEC-TOGO	68
5.2.1.Organisation commune aux deux niveaux.....	69
5.2.3.Organisation spécifique du second degré.....	72
5.3.Evolution des principaux indicateurs du réseau FUCEC-TOGO au cours des trois dernières années (2009 à 2011)	75
5.3.1.Evolution du nombre de sociétaires.....	75
5.3.2.Evolution de l'épargne collectée.....	75
5.3.3.Evolution de l'encours des crédits	75
5.3.4.Evolution de l'actif total	75
5.3.7.Evolution du résultat net d'exploitation.....	77
5.3.8.Evolution des structures de base	77
5.3.9.Qualité du portefeuille	78
CHAPITRE 6 : DESCRIPTION DE LA GESTION DES RISQUES DE LIQUIDITE ET DE SOLVABILITE AU SEIN DU RESEAU FUCEC-TOGO.....	79
6.1Présentation de la gestion des risques de liquidités au sein de la FUCEC-TOGO.....	79
6.1.1Présentation du service trésorerie	79
6.1.2La gestion du risque de liquidité.....	80
6.2 Présentation de la gestion du risque de solvabilité au sein de la FUCEC-TOGO.....	83
6.2.1La gestion des risques opérationnels.....	84
6.2.2La gestion du risque de crédit	87

CHAPITRE 7 : ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES DE LIQUIDITE ET DE SOLVABILITE	91
7.1.Analyse de la gestion des risques de liquidité et de solvabilité.....	91
7.1.1.Forces du dispositif de gestion des risques de liquidité et de solvabilité.....	91
7.1.2.Faiblesse du dispositif de gestion des risques de liquidité et de solvabilité	96
7.2.Recommandations	104
7.2.1.Recommandations au titre de l'environnement de contrôle.....	104
7.2.2.Recommandations au titre de la définition des objectifs	104
7.2.3.Recommandations au titre de l'identification des risques de liquidité et de solvabilité.....	104
7.2.4.Recommandations au titre de l'évaluation des risques de liquidité et de solvabilité..	105
7.2.5.Recommandations au titre du traitement des risques de liquidité et de solvabilité	105
7.2.6.Recommandations au titre des activités de contrôle	105
7.2.7.Recommandations au titre de l'information et de la communication	106
7.2.8.Recommandations au titre du pilotage.....	106
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	108
CONCLUSION GENERALE	109
ANNEXES.....	111
BIBLIOGRAPHIE	126

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

La microfinance encore appelée finance décentralisée ou finance de proximité, est un système qui permet à des personnes ayant des revenus modestes et/ou n'ayant pas accès au système bancaire classique, de bénéficier des services financiers tels que la collecte de dépôts, le prêt d'argent et l'engagement par signature. C'est une activité qui s'appuie sur des pratiques millénaires. En effet, avant les religions monothéistes, des communautés avaient mis en place et développé des transactions informelles de financement pour satisfaire leurs besoins. Ces pratiques ont connu progressivement des mutations aussi bien dans le temps que dans l'espace pour s'ériger en transactions plus formelles. Ainsi, l'on est parti des prêts sur gage en Chine depuis trois mille ans pour arriver à l'innovation du professeur Muhammad YUNUS qui créa en 1976 au Bangladesh la Grameen Bank. Il convient de noter, au passage, que cette période est maquée successivement par la formule d'épargne sous forme d'association d'épargnants de l'italien Lorenzo Tonti en 1653, la première société coopérative de crédit mutuel de l'allemand Friedrich-Wilhelm Raiffeisen en 1864 et la caisse populaire de Alphonse Desjardins au Canada en 1900 (PIGEAUD, 2005 :1-2).

Ces mouvements, créés à travers le monde, ont contribué à l'amélioration des conditions de vie des populations défavorisées en leur permettant d'avoir accès aux services financiers. Depuis lors, et face aux limites de l'endettement extérieur de plusieurs pays et les crises répétées de l'économie internationale des années 1970, la communauté internationale s'est rendu compte de l'importance de la microfinance et accorde, de ce fait, un grand intérêt à sa promotion. C'est dans ce contexte que s'est tenu à Washington en 1997, le premier sommet mondial du microcrédit consacré au lancement d'une campagne globale pour que, jusqu'en 2005, cent millions de familles les plus pauvres du monde reçoivent un crédit qui les aide à créer leur emploi (PIGEAUD, 2005 :1). Cet engagement s'est poursuivi par la célébration en 2005 de l'Année Internationale du Microcrédit, décrétée par les Nations Unies avec pour objectif de mettre en exergue la contribution de la microfinance à la réalisation des Objectifs de Développement du Millénaire (O.M.D) et de susciter, ce faisant, une forte mobilisation de la communauté internationale et des Autorités nationales pour soutenir ce secteur.

En Afrique et plus précisément dans l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), la naissance et la promotion des institutions de microfinance (IMF) ou Systèmes Financiers Décentralisés (SFD), en tant qu'institutions alternatives de financement, fait suite à la restructuration du secteur bancaire de l'UMOA intervenue dans les années 1980. Cette réforme, qui s'est soldée par la liquidation de la plupart des banques de développement spécialisées dans le financement de

l'agriculture, des petites et moyennes entreprises (PME) et de l'artisanat, a entraîné l'exclusion d'une large frange de la population de l'accès à des services financiers.

Face à cette situation, les Autorités monétaires ont trouvé nécessaire d'encourager l'émergence de ces structures alternatives de financement et de les encadrer dans leur évolution. Dans cette optique, une législation a été élaborée pour régir leur création et leur fonctionnement. Il s'agit de la loi cadre adoptée par le conseil des Ministres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) lors de sa session du 17 décembre 1993 à Dakar et les instructions de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

L'application de ce dispositif légal et réglementaire a permis de booster le secteur de la microfinance dans l'UEMOA. En effet, suivant les estimations de la BCEAO, à fin décembre 2009¹, le nombre d'agences ou points de service des SFD installés aussi bien en milieu rural qu'urbain, se chiffre à quatre mille huit cent trente deux (4.832) contre cent sept (107) en 1993. Les opérations financières réalisées par l'intermédiaire des SFD s'établissent à 504,38 milliards de francs CFA, à fin décembre 2009, pour la collecte des dépôts et à 488,55 milliards de francs CFA pour l'encours des crédits. Une quinzaine d'années plus tôt c'est-à-dire, en 1993, ces données ressortaient respectivement à 19,3 milliards et 17,9 milliards de francs CFA (BCEAO, 2009 :1).

Malgré ces résultats encourageants, des signes de vulnérabilité sont relevés au niveau de plusieurs SFD et, ce, dans tous les pays membres de l'UEMOA. Il s'agit, entre autres, de l'absence de choix stratégiques ou du pilotage à vue des SFD conduisant à la non maîtrise des risques et de la dégradation des fonds propres. Cette situation, non seulement, est à la base de la faillite de certains grands réseaux mutualistes de la zone UEMOA, mais aussi, constitue un mauvais signal pour l'avenir du secteur de la microfinance dans ladite zone.

Au Togo, le secteur de la finance décentralisée est animé au 31 décembre 2010² par cent soixante dix neuf (179) SFD dont une centaine regroupée en sept (7) réseaux et cinq (5) évoluant sous convention. L'essentiel des pratiques de gestion dans ce secteur sont, depuis mai 2011, régies par la loi n°2011-009 portant réglementation des SFD qui émane de la révision de la loi n°95-04 du

¹ Ces données sont collectées dans l'article « statistiques des SFD à fin 2009 » publié sur le site officiel de la BCEAO.

² Données émanant de la Structure Ministérielle de Suivi (SMS) des SFD du Togo

14 juillet 1995 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit (IMCEC)³. Au cours de ces vingt dernières années, ce secteur s'est caractérisé par une expansion fulgurante accompagnée de dysfonctionnements notables. L'on assiste à une montée du nombre de SFD enregistrant des fonds propres négatifs et / ou qui n'arrivent plus à faire face aux demandes de retrait de l'épargne ainsi qu'à leurs dépenses de fonctionnement.

Le réseau « Faïtière des Unités Coopératives d'Epargne et de Crédit du Togo (FUCEC-TOGO) » est le plus grand réseau du secteur avec près de 63% de l'ensemble de l'épargne collectée par le secteur au 31 décembre 2010. Il regroupe cinquante deux (52) caisses de base installées sur l'ensemble du territoire togolais et qui transigent directement avec les populations. Son actif combiné se chiffre à 59,4 milliards au 31 décembre 2010 avec un encours d'épargnes et de crédit respectivement de 49,6 et 38,8 milliards à la même date. Le nombre de bénéficiaires directs desservis à cette date se chiffre à 362 469 (FUCEC, 2011 : 31).

L'évolution des données financières consolidées du réseau FUCEC-TOGO, au cours de ces trois dernières années, révèle un déséquilibre financier caractérisé par un niveau insuffisant de liquidité et des fonds propres du réseau comparativement aux normes prudentielles respectives de 80% et 15% fixées par la réglementation.

Ce déséquilibre peut être dû à :

- la mauvaise affectation des ressources au sein de certaines caisses,
- la mauvaise gestion des liquidités ;
- l'absence d'un dispositif efficace de gestion des risques de liquidité et de solvabilité ;
- l'inexistence de mécanismes de gestion actif-passif ;
- l'augmentation du nombre de caisses enregistrant des résultats déficitaires ;
- l'absence d'analyse de la gestion des risques de liquidité et de solvabilité.

Cette situation peut conduire à :

- des prévisions d'exploitation et d'investissement non fiables ;
- des pertes ;
- la dégradation des fonds propres du réseau, rendant probable le risque de solvabilité ;
- l'augmentation de la probabilité d'occurrence des risques de liquidité et de solvabilité ;
- la cessation de paiement ou à la faillite du réseau FUCEC-TOGO.

³ Rapport d'activité du 2^{ème} trimestre de la SMS des SFD du Togo

Pour corriger ces défaillances et prévenir les risques de liquidité et de solvabilité, il est nécessaire de :

- définir une politique d'affectation des ressources au sein des caisses ;
- mettre en place un dispositif efficace de gestion des risques de liquidité et de solvabilité ;
- d'instaurer des mécanismes de gestion actif-passif ;
- diagnostiquer les causes des résultats déficitaires enregistrés par certaines caisses du réseau ;
- analyser la gestion des risques de liquidité et de solvabilité en vue de leur maîtrise.

Analyser la gestion des risques de liquidité et de solvabilité paraît, à notre avis, la solution prioritaire qui permettra de trouver les bases pour les autres solutions.

Au regard de ce qui précède, la question principale à laquelle nous tenterons de répondre est la suivante : quelle est la pertinence et l'efficacité du dispositif de gestion des risques de liquidité et de solvabilité mise en place au sein du réseau FUCEC-TOGO ? De façon précise, il s'agira de répondre aux questions spécifiques ci-après :

- qu'est-ce qu'un risque de liquidité ?
- qu'est-ce qu'un risque de solvabilité ?
- quelles sont les causes et les conséquences de chacun de ces risques ?
- comment gérer ces risques ?
- quel dispositif faut-il mettre en place pour les maîtriser ?

- comment ces risques sont-ils gérés au sein du réseau FUCEC-TOGO ?
- quel est le dispositif mis en place par la Direction Générale du réseau pour éviter la concrétisation de ces risques ?
- quelles sont les forces et les faiblesses de ce dispositif ?
- quelles mesures doit prendre la Direction Générale pour une meilleure maîtrise de ces risques ?

Le thème de notre étude est intitulé « Maîtrise des risques de liquidité et de solvabilité au sein des SFD : cas du réseau FUCEC-TOGO ».

L'objectif principal poursuivi dans le cadre de la présente étude est la suivante : Analyser la gestion des risques de liquidité et de solvabilité au sein du réseau FUCEC-TOGO pour apprécier

la pertinence et l'efficacité du dispositif mis en place par ce réseau pour maîtriser ces risques.

Spécifiquement, il s'agira de :

- définir les risques de liquidité et de solvabilité ;
- identifier les causes et les conséquences de ces risques ;
- décrire la gestion de ces risques ;

- décrire les caractéristiques du dispositif mis en place au sein du réseau FUCEC-TOGO pour maîtriser ces risques ;
- déterminer les forces et les faiblesses de ce dispositif ;
- proposer les approches de solutions permettant de mieux maîtriser ces risques.

Notre étude sera limitée au réseau FUCEC-TOGO qui exerce sur le territoire togolais et particulièrement à la structure faîtière qui centralise les liquidités des structures de base et à la COOPEC SOLIDARITE dont l'actif total représente environ 43% de l'actif global du réseau et qui présentent toutes deux un déséquilibre financier non négligeable.

Dans le cadre de notre recherche, nous poursuivons un double intérêt :

- attirer l'attention des dirigeants du réseau FUCEC-TOGO sur l'importance de gérer avec efficacité les risques de liquidité et de solvabilité.
- mettre en pratique les connaissances que nous avons acquises au cours de notre formation au Master Africain en Microfinance.

En raison du problème posé et des questions à traiter, notre travail sera présenté en deux parties :

- une première partie qui sera axée sur les fondements théoriques de la notion des risques de liquidité et de solvabilité ainsi que de l'analyse de leur gestion et sur la méthodologie de l'étude ;
- et une seconde partie qui sera consacrée à la présentation du réseau FUCEC-TOGO, à la description et à l'analyse de la gestion des risques de liquidité et de solvabilité pour apprécier la qualité du dispositif de maîtrise de ces risques au sein de ce réseau.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Un Système Financier Décentralisé (SFD) est, selon l'article 1 de la loi cadre du 6 avril 2007 portant réglementation des SFD dans l'UMOA, une institution dont l'objet principal est d'offrir des services financiers à des personnes qui n'ont généralement pas accès aux opérations des banques et établissements financiers tels que définis par la loi portant réglementation bancaire. Ainsi, aux termes de l'article 4 de la même loi, il est habilité à effectuer la collecte des dépôts, les opérations de prêts et les opérations par signature.

Au cours de leurs activités, les SFD sont exposés à une vaste série de risques qui, lorsqu'ils se concrétisent, peuvent engendrer, selon leur ampleur, des dysfonctionnements voire leur disparition. D'une façon générale, ces risques comprennent notamment des risques financiers qui regroupent entre autres, les risques de liquidité et de solvabilité.

De même que la liquidité est un facteur fondamental pour la survie d'un SFD, les fonds propres constituent un socle de solidité financière de ce dernier. De ce fait, à l'instar des banques, les SFD doivent détenir des liquidités suffisantes pour faire face notamment aux demandes de retraits des épargnants qui peuvent intervenir à tout moment. Aussi, doivent-ils disposer de fonds propres importants pour amortir et résister aux divers chocs financiers susceptibles de compromettre leur pérennité.

En conséquence, le manque de liquidité et l'insuffisance de fonds propres au niveau d'un SFD peuvent conduire respectivement à la crise de liquidité et à l'insolvabilité dudit SFD. Ces deux risques qui sont inhérents à l'activité d'intermédiation financière, peuvent interagir et se renforcer mutuellement en aggravant les difficultés du SFD. C'est pourquoi, il est important de distinguer les deux risques, leurs origines et leurs conséquences afin de prendre des mesures pouvant concourir à leur maîtrise.

Cette première partie consacrée à la revue de la littérature et à la méthodologie de notre étude, permettra d'aborder les fondements théoriques des risques de liquidité et de solvabilité (chapitre 1) ainsi que de leur gestion (chapitre 2), puis d'analyser la gestion de ces risques (chapitre 3). Enfin, nous proposerons une approche méthodologique propre à l'analyse de la gestion des risques de liquidité et de solvabilité du réseau FUCEC-TOGO (chapitre 4).

CHAPITRE 1 : LES RISQUES DE LIQUIDITE ET DE SOLVABILITE

La particularité du SFD réside dans le fait qu'il n'est pas éligible au refinancement de la Banque centrale, mais aussi, dans la spécificité de sa cible qui a une préférence pour les dépôts à vue et qui sollicite souvent les prêts à moyen et long terme. De ce fait, la satisfaction des besoins de ses clients nécessite une transformation qui occasionne une inadéquation entre les ressources et les emplois. Ce qui l'expose au risque de liquidité.

De même, la solvabilité des institutions financières a été et continue d'être une des préoccupations majeures des autorités monétaires et/ou de supervision qui, conscientes de la prise excessive du risque par lesdites institutions, ont édicté des règles visant à interpeler celles-ci sur le maintien d'un niveau minimum de solvabilité en vue de préserver l'épargne du public et la stabilité du système financier.

Cette préoccupation a été prise en compte par la BCEAO lors de la récente révision du cadre légal et réglementaire des SFD dans l'UMOA pour amener les acteurs concernés à préserver la solidité financière de leurs institutions. Etant donné l'utilité des fonds propres dans l'absorption des pertes auxquelles font face les SFD, une norme réglementaire de leur détention, fixée au minimum à 15% de l'actif total, fut instituée à l'égard des SFD. Ceux-ci, en vue de parvenir au respect de cette norme, devront mettre en place des mécanismes permettant de gérer efficacement leur risque de solvabilité.

Afin de mieux comprendre les contours des risques de liquidité et de solvabilité, nous développerons dans ce chapitre les différents aspects de ces risques, au travers de leur définition et de leurs principales causes et conséquences.

1.1. Le risque de liquidité

Cette section sera consacrée à la définition du risque de liquidité, de ses principales causes et de ses conséquences.

1.1.1. Définition du risque de liquidité

Le risque de liquidité est une notion qui a été abordée par plusieurs auteurs. D'aucuns le définissent sous l'approche de la liquidité marché, d'autres sous l'approche de la liquidité

bilancielle. D'abord, nous procéderons dans cette sous-section à la définition de ce concept sous ces deux approches avant de proposer une définition sous forme de synthèse.

1.1.1.1. Définition du risque de liquidité sous l'approche de la liquidité marché

Sous l'approche de la liquidité marché, MADERS & MASSELIN (2006 : 52) considèrent le risque de liquidité comme étant un risque de cessation de paiement liée à l'impossibilité pour une institution financière de se refinancer, ou de perte liée à la difficulté pour une institution financière de se procurer des fonds à des conditions normales de marché.

Cette définition lie le risque de liquidité à l'incapacité de pouvoir lever facilement des ressources sur le marché sans préciser les raisons. SARDI (2002) va plus loin pour indiquer que cette incapacité est due au tarissement de la liquidité sur le marché.

Ainsi, SARDI (2002 : 43) présente le risque de liquidité comme le fait pour une entreprise de ne pas pouvoir faire face à ses engagements par l'impossibilité de se procurer les fonds dont elle a besoin. Selon lui, ce risque est également celui de ne pas pouvoir trouver, à un instant donné, des instruments financiers destinés à ouvrir ou à couvrir une position, ou de devoir les acheter ou les vendre à un prix anormal, du fait de l'insuffisance ou de l'absence de liquidité sur le marché.

Le point de vue de SARDI est différent de celui de CALVET (2002) qui conçoit que l'incapacité de mobilisation de ressources sur le marché provient de la maturité des actifs détenues par l'institution financière. Pour lui, le risque de liquidité est lié à la détention des actifs à plus long terme qui ne peuvent être vendue sur un marché liquide.

A cet égard, CALVET (2002 : 120-121) affirme que le risque de liquidité est le risque pour une institution financière, d'être dans l'incapacité de rembourser ses dettes à court terme, tout particulièrement ses dettes à vue, parce que les actifs détenus par cet établissement seraient à plus long terme et/ou ne seraient pas susceptibles d'être cédés sur un marché liquide.

Cette définition est complétée par VERNIMMEN qui associe le risque de liquidité à des facteurs tels que l'absence d'actifs liquides, la crise financière et la difficulté de trouver des investisseurs.

Ainsi, VERNIMMEN (2009 : 437) appréhende le risque de liquidité comme étant le risque de ne

pas pouvoir vendre à son prix un titre financier ou l'impossibilité à un moment donné de faire face à des échéances de trésorerie :

- soit parce que l'entreprise n'a plus d'actifs pouvant être transformés immédiatement en trésorerie mobilisable ;
- soit du fait d'une crise financière, il est difficile de liquider des actifs sauf au prix de très importantes pertes de valeur (cas de débâcle financière) ;
- soit, enfin, parce qu'il est impossible de trouver des investisseurs qui acceptent de confier de nouveaux fonds à l'entreprise.

En résumé, nous pouvons dire que le risque de liquidité par l'approche la liquidité marché est le risque pour une institution financière ou un SFD de ne pas disposer d'actifs pouvant être rapidement transformés en liquidité sur le marché ou de ne pas pouvoir vendre ses titres financiers sur le marché en raison soit, de la crise financière, soit de l'impossibilité de trouver un acquéreur ou de les vendre à un prix très bas tout en supportant une moins-value.

En revanche, la perception de ce risque par l'approche de la liquidité bilancielle est liée à l'activité d'intermédiation financière qui consiste à emprunter à court terme et à prêter à moyen et long terme.

1.1.1.2. Définition du risque de liquidité sous l'approche de liquidité bilancielle.

Selon DE COURSSERGUES (2007 : 110), le risque de liquidité est un risque inhérent à l'activité d'intermédiation traditionnelle puisque le terme des emplois est toujours plus long que celui des ressources, surtout lorsqu'il s'agit de dépôts de la clientèle. L'institution financière, incapable de faire face à une demande massive et imprévue de retraits de fonds émanant de sa clientèle ou d'autres établissements de crédit est dite illiquide.

La définition de DE COURSSERGUES n'est pas loin de celle de LARSY (2010). Ces deux auteurs définissent le risque de liquidité par le problème d'inadéquation entre les ressources et les emplois. Pour le premier, cette inadéquation provient du terme des emplois qui est plus long que celui des ressources alors que pour le second, elle est due à la non correspondance du degré d'exigibilité des ressources à la liquidité des emplois.

Ainsi, pour LARSY (2010 : 77), le risque de liquidité est le risque pour l'institution financière de

ne pas pouvoir faire face à ses engagements financiers. Globalement l'institution financière dispose d'un montant de ressources égal à celui de ses emplois, mais le problème est que le degré d'exigibilité des ressources ne correspond pas au degré de liquidité des emplois.

En synthèse, le risque de liquidité par l'approche bilancielle est un risque pour une institution financière ou un SFD de ne pas pouvoir faire face à ses engagements financiers ou à une demande massive et imprévue de retraits de fonds émanant de sa clientèle, en raison du terme de ses emplois qui est plus long que celui de ses ressources.

Au regard du contenu de l'ensemble des définitions ci-dessus mis en exergue, nous pouvons retenir en résumé que le risque de liquidité est le risque pour un SFD d'être, à un moment donné, dans l'incapacité de faire face à son passif exigible avec ses actifs disponibles et réalisables ou encore, de ne pas pouvoir trouver l'argent nécessaire pour honorer ses engagements en terme de liquidité en temps opportun et à des coûts raisonnables.

La maîtrise de ce risque exige de connaître, au préalable ses origines et son impact sur le SFD.

1.1.2. Causes et conséquences du risque de liquidité

Tout d'abord, nous aborderons dans cette sous section, les causes du risque de liquidité, avant de poursuivre avec les conséquences y relatives.

1.1.2.1. Causes du risque de liquidité

Les origines du risques de liquidité sont diverses et variées. Les identifier c'est mettre en évidence les éléments qui peuvent exposer un SFD au risque de liquidité. Ainsi, selon DE COUSSERGUES (2007 : 52), GREUNING & BRATANOVIC (2004 :181), BESSIS (1995 : 17) et CALVET (2002 : 123), les principales sources du risque de liquidité sont les suivantes :

- la transformation d'échéances ;
- la concentration des dépôts ;
- les défaillances de contreparties ;
- la difficulté d'accès aux capitaux ;
- l'attitude de défiance envers le SFD ;
- l'absence de politique et procédures de gestion des liquidités.

1.1.2.1.1. La transformation d'échéances

Le risque de liquidité est issu du rôle de transformateur d'échéances des intermédiaires financiers dont l'échéance des emplois est supérieure à celles des ressources (DE COUSSERGUES, 2007 : 52). En effet, les systèmes financiers décentralisés, particulièrement les institutions mutualistes d'épargne et de crédit, collectent des ressources qui sont pour l'essentiel de court terme (dépôts à vue et les rétrocèdent sous forme de crédit à court terme mais également à moyen et long terme. Ces dépôts peuvent aussi être consacrés au financement d'une partie des investissements. Cette situation engendre une inadéquation entre les ressources et les emplois, au point d'être problématique pour le SFD qui ne serait plus en mesure de satisfaire une demande de retrait massif par les sociétaires/clients.

De plus, la politique d'un SFD peut aussi consister à souscrire des emprunts à court terme pour financer les actifs plus longs qui peuvent notamment être des crédits à la clientèle. Dans ce cas, il se crée un décalage entre les délais de remboursement accordés aux bénéficiaires et les dates d'échéances prévues pour le remboursement de l'emprunt. Ce qui peut se traduire par le manque de liquidité en temps opportun pour honorer l'engagement financier pris auprès d'un établissement de crédit ou auprès d'un bailleur de fonds.

1.1.2.1.2. La concentration des dépôts

Une des origines du risque de liquidité est la concentration des dépôts. En effet, la concentration des dépôts est le fait qu'une institution financière détienne l'essentiel de ses ressources d'un nombre restreint de ses clients/sociétaires ou le fait d'être dépendant vis-à-vis d'une seule source de financement. Ainsi, lorsqu'une institution financière a plusieurs déposants importants, si un ou plusieurs d'entre eux retirent leurs fonds, elle risque de connaître de graves problèmes si elle n'est pas en mesure de trouver rapidement d'autres sources de financement (GREUNING & BRATANOVIC, 2004 :181).

1.1.2.1.3. Les défaillances de contreparties

Tout crédit est une anticipation de revenus futurs et tout crédit comporte le risque que ces revenus ne se produisent pas et qu'aucun remboursement ou bien seulement un remboursement partiel n'ait lieu à l'échéance (DE COUSSERGUES, 2007 :155). En effet, la liquidité

initialement prévue au regard des échéances de crédits consentis par le SFD, peut ne pas être recouvrée aux dates convenues, en raison de la défaillance ou de l'insolvabilité des bénéficiaires. Cette situation peut créer des tensions de trésorerie si les retraits à ces dates sont importants.

De même, le risque de liquidité peut naître dans le cadre de la détention de titre par le SFD. Ainsi, selon CALVET (2002 : 121), chaque achat de titre fait peser sur le SFD le risque que l'émetteur du titre soit dans l'incapacité de verser les revenus attachés à ce titre ou de le rembourser à l'échéance.

1.1.2.1.4. La difficulté d'accès aux capitaux

Très souvent les institutions financières ont recours aux ressources supplémentaires pour combler leur déficit de trésorerie et satisfaire, de ce fait, les besoins de retraits et de crédit de leurs clients ou sociétaires. Or, la facilité d'accès aux capitaux est conditionnée par plusieurs facteurs dont la qualité de signature. Si la signature d'une institution financière est mal perçue, ses financements seront plus coûteux (BESSIS, 1995 : 17). Une telle situation pénalise les SFD qui enregistrent des défaillances importantes de contreparties et souhaitant obtenir des ressources supplémentaires pour faire face aux difficultés de trésorerie. Ainsi, le risque de liquidité existe dans le cas où des restrictions plus contraignantes ont été mises en place par les sociétés de refinancement afin d'obtenir l'argent nécessaire à la poursuite normale de l'activité (BCEAO, 2009 : 75).

Par ailleurs, en période de tension conjoncturelle, l'obtention de fonds sur les marchés devient difficile et coûteuse pour tous (BESSIS, 1995 : 17). La liquidité du marché affecte directement la capacité d'un établissement à lever des capitaux. Même si les pays francophones, à l'instar de ceux de l'UMOA, sont au stade de réflexion et de projet, en ce qui concerne l'insertion des SFD dans les marchés financiers nationaux et internationaux, il convient, toutefois, de souligner que ces derniers ont un impact sur la liquidité des institutions de microfinance qui y ont déjà accès, dans l'optique de diversification et d'augmentation de leurs ressources (LHERIAU, 2009 : 308-309).

1.1.2.1.5. L'attitude de défiance envers le SFD

La mauvaise information véhiculée sur un SFD, en matière de sa situation financière et/ou de la

défaillance de la gouvernance qui se caractérise notamment par les conflits ouverts entre les dirigeants qui n'arrivent plus à s'entendre sur la conduite des affaires, peut entacher sa réputation et susciter, de ce fait, des inquiétudes et entraîner des retraits massifs de fonds. Ce qui peut conduire le SFD dans une situation de crise de trésorerie. De même, des pertes importantes qui résultent des défaillances des contreparties peuvent provoquer la défiance des partenaires financiers qui n'hésiteront pas à fermer des lignes de crédits habituelles (CALVET, 2002 : 123).

1.1.2.1.6. L'absence de politique et procédures de gestion des liquidités

En l'absence de politiques et procédures définissant les orientations, le processus, les outils et les techniques en matière de gestion de la liquidité, l'institution financière ne saura planifier de façon exacte ses besoins en liquidité et naviguera, ce faisant, à vue. Cette situation n'est pas de nature à permettre la maîtrise du processus de gestion de liquidité et est susceptible d'engendrer des déboires qui pourront se traduire par une insuffisance de ressources pour satisfaire un besoin éventuel de retraits massifs des clients. Pour une gestion saine et prudente du risque de liquidité, l'institution financière devrait mettre en place une politique et des procédures qui devront être également mises en œuvre (AMF, 2009 :7).

Si le risque de liquidité provient d'un nombre varié de facteurs, sa concrétisation engendre aussi des événements multiples.

1.1.2.2. Conséquences du risque de liquidité

Selon DESMICHT (2007 : 258) et CGAP (1998 :75-76), la concrétisation du risque de liquidité génère d'autres risques tels que :

- **le risque de marché** : le risque de marché se traduit par l'enregistrement de moins-values par l'institution de microfinance intégrée à ce marché et qui revend les titres de son portefeuille dans la précipitation.
- **le risque de taux** : ce risque se manifeste par une rentabilité insuffisante des emplois pour couvrir le coût des ressources qui augmente pour la circonstance. En effet, en cas de crise de liquidité, le SFD, en recherchant de nouvelles ressources pour combler ses déficits, sera confrontée à l'augmentation des coûts de ces ressources.
- **le risque de contrepartie** : encore dénommé risque de crédit, le risque de contrepartie est le risque qu'aucun remboursement de crédit n'ait lieu à l'échéance (DE COUSSERGUES,

2007 : 155). En effet, un défaut de liquidité peut engendrer une dégénérescence sérieuse de la qualité du portefeuille. Ainsi, en l'absence de garanties matérielles, la motivation des clients des institutions de microfinance à rembourser leurs crédits est étroitement liée à leur espoir que de bonnes performances de remboursement seront récompensées par un accès facile au renouvellement de crédits. Lorsqu'une crise d'illiquidité oblige une institution à différer le renouvellement de crédits ou les retraits, l'information circule vite, et cela aboutit souvent à d'importants impayés en série sur l'encours de crédits des autres clients (CGAP, 1998 : 75-76).

- **la faillite ou le dépôt de bilan** : la manifestation du risque de marché, du risque de taux et surtout du risque de contrepartie peut se traduire par des pertes considérables pouvant conduire l'institution financière dans une situation insolvable avec pour contrainte, le dépôt de bilan ou la liquidation (CAMARA, 2006 : 20). C'est dire que la conséquence ultime du risque de liquidité est la faillite de l'institution en cause. Cette faillite conduit à la faiblesse ou à la mauvaise rémunération des associés (sociétaires) et à l'incapacité de l'institution à faire des prêts.
- **Le risque systémique** : le risque systémique est le risque d'instabilité du système financier pouvant résulter des effets de contagion que peut engendrer la défaillance d'une institution financière sur les autres (DE COUSSERGUES, 2007 : 60). Compte tenu d'un niveau faible d'intégration des institutions de microfinance au marché et au système financier, et surtout en raison des faibles relations qui existent entre elles en matière des opérations, l'effet contagion ne se fait pas tellement sentir lorsqu'une institution opérant de manière indépendante connaît des difficultés de liquidité. Cependant, à l'échelle réseau, il se produit et est plus perceptible lorsque la crise se concrétise dans l'entité chargée de la centralisation et de la gestion des excédents de trésorerie (la faïtière). Dans ce contexte, la faillite de la faïtière peut déclencher des défaillances en cascade des caisses de base.

Nous venons de voir les contours théoriques du risque de liquidité à travers sa définition, ses origines et ses conséquences. Cet exercice ne peut être complet si nous occultons les fondements théoriques du risque de solvabilité, étant entendu qu'il existe une interrelation entre ces deux risques.

1.2. Le risque de solvabilité

Comme nous l'avons fait dans la section précédente pour le risque de liquidité, nous adopterons

tout au long de cette section, la même démarche pour mettre en relief les contours théoriques du risque de solvabilité. Il s'agira donc de donner sa définition, ses origines et ses conséquences.

1.2.1. Définition du risque de solvabilité

La définition du risque de solvabilité fut abordée par plusieurs auteurs. Certains la conçoivent par rapport au niveau des fonds propres, d'autres par rapport à la valeur des actifs et d'autres encore sous l'hypothèse de liquidation.

Ainsi, pour BESSIS (1995 : 20), le risque de solvabilité est le risque de ne pas disposer des fonds propres suffisants pour absorber des pertes éventuelles.

Cette définition de BESSIS laisse déduire que la solvabilité d'une institution financière est déterminée par son niveau de fonds propres. C'est une vision qui n'est pas la même que celle de DE COUSSERGUES et COMBES-THUELIN qui perçoivent le risque de solvabilité selon la « valeur des actifs et les dettes de l'institution ».

En effet, selon DE COUSSERGUES (2007 : 53), le risque de solvabilité encore appelé risque d'insolvabilité est celui de détenir des actifs dont la valeur est inférieure aux dettes. Il est rejoint par COMBES-THUELIN (2011 : 3) qui affirme qu'une institution financière est insolvable lorsque la valeur de l'ensemble de ses actifs, quelle que soit leur échéance, est inférieure à la totalité de ses dettes.

De plus, FEKIR (2005 : 6) va plus loin dans sa définition en prenant en compte l'hypothèse de liquidation de l'entreprise. Pour lui, le risque de solvabilité d'une entreprise, quelle qu'elle soit, est le risque d'être dans l'incapacité de rembourser l'intégralité de ses engagements en cas de liquidation.

En synthèse, nous pouvons dire, au regard du contenu de l'ensemble des définitions ci-dessus mises en évidence, que le risque de solvabilité est le risque pour le SFD de :

- ne pas disposer des fonds propres suffisants pour absorber des pertes éventuelles ;
- détenir des actifs dont la valeur est inférieure aux dettes, quelle que soit l'échéance desdits actifs ;
- être dans l'incapacité de rembourser l'intégralité de ses engagements en cas de liquidation.

1.2.2. Origines et effets du risque de solvabilité

Avant de mettre en exergues les conséquences du risque de solvabilité, il est indispensable de répertorier d'abord ses origines.

1.2.2.1. Origines du risque de solvabilité

Les causes du risque de solvabilité sont profondes et variées. DESMICHT (2007 : 263) et DE COUSSERGUES (2007 : 112) affirment que le risque de solvabilité est présenté en dernier car il est la conséquence de la manifestation de l'un ou de plusieurs risques que l'institution financière n'a pu prévenir. En général, lorsque ces risques se produisent, ils engendrent des pertes qui peuvent entamer substantiellement les fonds propres et, par ricochet, mettre en péril la solidité financière de l'institution. Il s'agit principalement des risques suivants:

- le risque de liquidité ;
- le risque de contrepartie ou la dégradation du portefeuille de crédit ;
- le risque opérationnel ;
- les risques de marché.

1.2.2.1.1. Conséquences de la manifestation du risque de liquidité

Lorsque le risque de liquidité se concrétise, nous l'avons relevé à la section précédente, il entraîne des pertes non négligeables à l'institution financière. En effet, la liquidité étant l'élément fondamental pour la continuité d'exploitation d'une institution financière, lorsque celle-ci vient à en manquer suite à d'importantes demandes de retraits et qu'elle ne parvient pas à trouver d'autres sources de liquidité, elle va préférer rationner le crédit plutôt que vendre ses actifs à long terme. Suite à cette démarche, les emprunteurs ne peuvent plus continuer leurs activités, donc créer de la valeur pour pouvoir rembourser les crédits. En conséquence, la valeur de son portefeuille de crédits baisse et nécessite ce faisant, des provisions supplémentaires. Finalement, cela provoquera son insolvabilité (COSTISOR, 2006 : 6).

Ainsi, pour BESSIS (1995 : 16), une situation d'illiquidité extrême entraîne la faillite d'une institution financière. DE COUSSERGUES (2007 : 112) poursuit, dans cette logique, en précisant que, l'insolvabilité d'une institution financière débute classiquement par une crise de liquidité car, dès que les marchés commencent à se défier d'un établissement sur la foi

d'information vérifiées ou non sur des pertes élevées, celui-ci ne peut plus se refinancer.

1.2.2.1.2. Conséquences de la manifestation du risque de contrepartie

Pour un intermédiaire financier, le risque de contrepartie ou risque de crédit est le risque de voir son client ne pas respecter son engagement financier, à savoir, dans la plupart des cas, un remboursement de prêt. En effet, le risque de crédit constitue la plus grave des vulnérabilités d'une institution de microfinance. Il a pour corollaire la détérioration de la qualité du portefeuille crédit qui cause les pertes et crée des charges énormes en gestion de la défaillance (CHURCHILL & COSTER, 2001 : 38). Ainsi, pour BESSIS (1995 : 16), des pertes importantes qui résultent des défaillances des contreparties peuvent susciter des inquiétudes sur la solvabilité de l'institution.

Il convient de préciser, au passage, que la défaillance ou l'insolvabilité des contreparties peut résulter de plusieurs facteurs. DE COUSSERGUES (2007 : 156) énumère à cet effet, les facteurs suivants :

- le risque général qui est lié aux facteurs externes. Ceux-ci sont issus de la situation politique ou économique dans laquelle le client/bénéficiaire exerce son activité. Outre des événements catastrophiques de type inondation ou tremblement de terre, des crises politiques mais surtout économiques accroissent le risque de crédit ;
- le risque professionnel qui est lié à la conjoncture d'un secteur d'activité économique à l'instar des crises sectorielles telles que l'agriculture, l'immobilier, la sidérurgie, etc ;
- le risque propre à l'emprunteur selon lequel, un emprunteur ne peut honorer ses engagements pour des raisons aux origines multiples. Ce risque est le plus fréquent et le plus difficile à cerner ;
- le risque-pays appelé également risque souverain lié à la localisation géographique de l'emprunteur.

En définitive, lorsque le risque de crédit se concrétise, l'institution financière subit une perte en capital (créance non remboursée) et en revenus (intérêt non perçus). C'est à ce titre qu'à travers le référentiel comptable spécifique des SFD, l'autorité monétaire exige aux SFD de constituer des provisions dès lors qu'une échéance demeure impayée depuis plus de trois mois et de cesser, à cet égard, de comptabiliser les intérêts sur les crédits en causes. Les modalités de constitution de provisions définies à cet effet sont :

- lorsque le retard est compris entre 3 et 6 mois au plus, la provision à constituer doit être égale à 40% du solde restant dû ;
- lorsque le retard est de plus de 6 mois à 12 mois au plus, la provision à constituer doit être égale à 80% du solde restant dû ;
- et, lorsque le retard est de plus de 12 mois à 24 mois au plus, la provision à constituer doit être égale à 100% du solde restant dû (BCEAO, 2009 : 143).

1.2.2.1.3. Conséquences de la manifestation du risque opérationnel

Le risque opérationnel est multiforme. Il correspond au risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels, et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Selon DESMIGHT (2007 : 271-272), MADERS & MASSELIN (2006 : VII) et CAMARA (2006 : 33-34), il porte sur l'ensemble des processus de gestion de l'institution financière et implique les événements suivants dont la survenance de l'un ou de l'autre peut être source de perte pour l'institution financière :

- fraudes internes ;
- fraudes externes ;
- pratiques contraires aux lois ;
- erreurs et fautes envers les clients et produits ;
- dommages aux biens ;
- interruption inattendue d'une activité (quelle qu'en soit la cause : incendie, inondation, terrorisme, défaillance des prestataires, mouvement social...) ;
- défaillance des processus ;
- bugs informatiques
- contrats-types mal rédigés ;
- comptabilité défectueuse ;
- l'inefficacité des membres du personnel ;
- le non respect ou l'inadaptation des procédures d'instruction des crédits ;
- etc.

C'est dire que le risque opérationnel, lorsqu'il se produit, est susceptible d'engendrer des pertes qui affectent négativement la solvabilité de l'institution.

1.2.2.1.4. Conséquences de la manifestation du risque de marché

Les risques de marché sont issus d'une évolution défavorable du prix d'un actif en général négocié sur le marché et qui n'a pas comme origine la détérioration de la solvabilité de l'émetteur de l'actif. Il se manifeste à travers trois dimensions :

- le risque de taux induit par la hausse ou la baisse de taux des créances ou des dettes et qui peut avoir des effets défavorables sur l'institution financière ;
- le risque de change qui résulte d'une évolution défavorable du cours d'une devise dans laquelle l'institution financière détient des créances et dettes ;
- le risque de position sur action lié à l'évolution défavorable du cours des actions figurant dans le portefeuille-titre de l'institution (DE COUSSERGUES, 2007 : 110-112).

Selon DESMICHT (2007 : 269), globalement, lorsque ce risque se manifeste (baisse générale des cours des titres, pas d'acheteurs suffisants, ...), l'institution financière réalise des moins-values ou des pertes lors de la vente notamment des titres détenus. Ces pertes vont s'imputer sur les fonds propres et, par conséquent, auront un impact négatif sur la solvabilité de l'institution.

En somme, lorsque les risques de liquidité, de crédit, de marché et opérationnels ne sont pas bien gérés par une institution financière, ils se concrétisent en entraînant une progression non maîtrisée des coûts et la détérioration de la qualité des actifs avec pour conséquence des pertes qui affectent négativement sa solvabilité. Le risque de solvabilité provient donc, d'une mauvaise gestion des risques qui incombe à la responsabilité des dirigeants et des managers de l'institution (GODLEWSKI, 2004 : 4).

Si le risque de solvabilité provient des événements multiformes, sa manifestation engendre aussi des conséquences qu'il faudrait relever.

1.2.2.2. Conséquences du risque de solvabilité

Le risque de solvabilité, lorsqu'il se réalise, entraîne, selon COSTISOR (2006 : 6), POWO FOSSO (2000 : 9) et DE COUSSERGUES (2007 : 66-67), les principaux événements suivants :

- le risque d'illiquidité ;
- les coûts supplémentaires ;

- l'appel des actionnaires/sociétaires et/ou l'intervention des autorités de tutelle ;
- les difficultés de fonctionnement et la perte de confiance ;
- la liquidation ou la répartition des actifs entre les créanciers.

1.2.2.2.1. Le risque d'illiquidité

L'insolvabilité est susceptible d'aggraver la situation d'illiquidité au cas où l'institution financière est confrontée aux ruées de ses déposants. Dans un contexte où l'institution financière est insolvable, la liquidation imminente des actifs à long terme, nécessaire pour satisfaire les chocs de liquidité, entraîne le creusement de l'écart entre la valeur de son passif et la valeur de son actif. Cette conjoncture a pour effet l'amplification du risque d'illiquidité, et de plus, il est fort probable que les déposants ne soient pas tous remboursés (COSTISOR, 2006 : 6).

1.2.2.2.2. Les coûts supplémentaires

La faillite d'une institution financière entraîne des coûts. Ces coûts sont, d'une part, des coûts directs correspondant aux frais judiciaires (frais de justice, de conseil, d'administration provisoire, de liquidation...) mais également, et surtout, les coûts indirects (AMADIEU & BESSIERE, 2010 : 286). Les coûts indirects sont, selon POWO FOSSO (2000 : 9), liés aux difficultés de fonctionnement de l'institution financière : difficultés pour recruter et conserver le personnel ; temps consacré à la procédure judiciaire plutôt qu'à la gestion de la banque ; opportunités d'investissement et de vente qui ne peuvent être saisies ; difficultés pour trouver des moyens de financement etc. Ils viennent, également, du fait que les déposants qui sont à la fois créanciers et clients de l'institution doivent non seulement établir de nouvelles relations de clientèle avec d'autres institutions mais aussi récupérer le montant de leurs dépôts, ce qui peut prendre du temps.

1.2.2.2.3. L'appel des actionnaires/sociétaires et/ou l'intervention des autorités de tutelle

En cas de difficulté rencontrée par une institution financière, ses actionnaires/sociétaires sont concernés au premier chef par son redressement. Par exemple, l'article 68 de la loi cadre portant réglementation des SFD dans l'UMOA et qui est inséré dans l'ordre juridique du Togo depuis le 10 mai 2011 sous le n°2011-009, dispose que « le Ministre et, dans le cas des systèmes financiers décentralisés visés à l'article 44, la BCEAO ou la Commission Bancaire peuvent, en tant que de

besoin, inviter les actionnaires, associés ou sociétaires d'un système financier décentralisé en difficulté, à apporter leur concours à son redressement ».

L'appel des actionnaires/sociétaires ne permettant pas toujours d'éviter la défaillance de l'institution, principalement, quand le passif à combler excède leur capacité financière, les autorités de tutelle interviennent et s'efforcent alors d'organiser le sauvetage de l'institution en difficulté. Cette intervention peut les conduire à participer financièrement au plan de redressement (DE COUSSERGUES, 2007 : 66-67)

1.2.2.2.4. Les difficultés de fonctionnement et la perte de confiance

La faillite ou simplement son imminence (à travers une forte probabilité d'occurrence) provoque chez l'institution des difficultés d'exploitation. Les clients, les fournisseurs, les apporteurs de capitaux et les salariés perdent confiance ; ce qui se traduit respectivement par une baisse de chiffre d'affaires, des difficultés d'approvisionnement et de financement (et une hausse de leurs coûts), le départ des salariés (souvent les plus nécessaires à l'institution). La focalisation sur les difficultés à court terme induit également une gestion non optimale (AMADIEU & BESSIERE, 2010 : 286).

1.2.2.2.5. La liquidation ou la répartition des actifs entre les créanciers

La situation d'insolvabilité réclame, selon COSTISOR (2006 : 5), l'application du droit de la faillite qui répartit les actifs entre les créanciers (déposants, autres banques, actionnaires). En d'autres termes, la liquidation intervient dans un contexte où l'institution financière n'est plus capable de satisfaire ses obligations envers les déposants et les autres créanciers suite à la dépréciation des actifs de son bilan et à l'insuffisance de son capital pour couvrir les pertes. Ainsi, quand les fonds propres sont épuisés, l'institution financière est en faillite et est mise en liquidation judiciaire (DESMICHT, 2007 : 253).

Lorsque le risque de solvabilité se concrétise, il peut entraîner la liquidation de l'institution financière qui le vit, si des plans de sauvetage ne sont pas engagés. Cette situation devrait interpeller les SFD à définir et mettre en œuvre des dispositifs pertinents de gestion et de maîtrise des facteurs déterminants du risque de solvabilité.

CONCLUSION

Les risques de liquidité et de solvabilité sont deux risques liés. La concrétisation de l'un entraîne la réalisation de l'autre. Ainsi, le risque de liquidité ou de solvabilité, lorsqu'il se produit, peut être fatal pour l'institution financière qui le vit. Il peut également avoir un effet déstabilisant sur l'ensemble des entités composant le système dans lequel il se réalise (réseau ou groupe d'institutions financières). Par conséquent, les institutions financières, notamment les SFD, ont intérêt à avoir une gestion interne rigoureuse mais aussi réglementée de ces risques et de pouvoir les maîtriser.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES DE LIQUIDITE ET DE SOLVABILITE

Le maintien de la liquidité des structures recevant des dépôts à vue ou de très court terme d'une clientèle de particuliers constitue un des enjeux essentiels, tant pour le secteur que pour le superviseur (LHERIAU, 2009 : 206). Il en va de même pour la préservation de leur solvabilité. Ainsi, le SFD devrait mettre en place des mécanismes pour que son financement soit assuré en toute circonstance au travers d'une gestion des liquidités efficace. Il devrait également veiller à la constitution des fonds propres suffisant pour faire face aux pertes éventuelles en vue de préserver sa solvabilité.

Pour comprendre le système de gestion efficace de ces deux risques, nous aborderons, dans ce chapitre, les aspects généraux de gestion des risques de liquidité et de solvabilité puis les spécificités liées à la gestion de chacun des deux risques.

2.1. Les aspects généraux de la gestion des risques

La gestion des risques de liquidité et de solvabilité est une fonction fondamentale dans le domaine d'intermédiation financière. Elle consiste à mettre en place des mécanismes permettant de maîtriser tous les facteurs de risques qui peuvent engendrer leur concrétisation. Elle se réalise dans un cadre qui devrait prendre en compte toutes les composantes de gestion des risques. Ces composantes, selon le référentiel de management des risques définies par le COSO 2 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), sont :

- l'environnement interne favorable ;
- la définition des objectifs ;
- l'identification des risques de liquidité et de solvabilité ;
- l'évaluation des risques de liquidité et de solvabilité ;
- le traitement des risques de liquidité et de solvabilité ;
- les activités de contrôle des deux risques
- l'information et la communication ;
- le pilotage.

2.1.1. L'environnement interne favorable

Selon l'IFACI (2004 : 41-42), l'environnement de contrôle est un élément très important de la culture d'entreprise, puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Il constitue le fondement de tous les autres éléments de la gestion des risques, en imposant discipline et organisation. A ce titre, un environnement interne favorable suppose une culture basée, entre autres, sur :

- l'intégrité et l'éthique ;
- la compétence ;
- la délégation de pouvoir et la définition des responsabilités ;
- la définition et la mise en œuvre d'une politique fiable en matière des ressources humaines ;
- une organisation qui met en application les vertus que l'on entend du système lui-même ;
- etc.

2.1.2. La définition des objectifs

La gestion des risques devrait être un processus continu d'amélioration qui commence avec la définition de la stratégie et se poursuit par l'exécution de celle-ci. Lors de son exécution, la stratégie de gestion du risque doit se décliner en objectifs tactiques, opérationnels, de reporting et de conformité. A ce titre, la description de poste de chaque employé(e) ou responsable doit rappeler le rôle de cette personne dans la gestion des risques. Ceci encourage la transparence des responsabilités, les mesures de performances et leur sanction. Aussi, l'efficacité opérationnelle est-elle promue à tous les niveaux (FERMA, 2003 : 3).

De plus, la définition des objectifs suppose de chiffrer la tolérance du risque : quelles sont les limites fixées par le management, et à partir desquelles il importe de prendre des dispositions protectrices. Pour le Comité de Bâle (CB), il est indispensable pour toute institution financière de fixer par exemple, un niveau de tolérance au risque en tenant compte de ses objectifs opérationnels, de son orientation stratégique et de son degré d'acceptation du risque (CB, 2008 : 7).

2.1.3. L'identification des risques de liquidité et de solvabilité

Cette phase permet de lister l'ensemble des risques inhérents qui influencent sur liquidité et la

solvabilité de l'institution financière et d'identifier les zones où les risques préjudiciables sont susceptibles de se produire. JACOB & SARDI (2001 : 22) affirment que l'identification des risques n'est pas un exercice limité dans le temps. C'est un exercice permanent car les risques évoluent avec les changements de l'environnement interne ou externe. Selon MADERS & MASSELIN (2009 : 46), l'identification des risques est à la fois assez simple et a des incidences multiples. Les méthodes usuellement employées pour ce faire passent par :

- l'expression spontanée de la liste des risques connus ;
- la revue de la liste de risques et la sélection de ceux pertinents pour une entreprise donnée ;
- la consultation « d'expert » ;
- l'échange en groupe de travail sur la base d'expressions spontanées, puis par réaction aux listes classiques et le recouplement avec les incidents connus.

Cette phase d'identification est renforcée par la l'évaluation des risques de liquidité et de solvabilité.

2.1.4. L'évaluation des risques de liquidité et de solvabilité

C'est une phase qui permet de déterminer les risques prioritaires et de mettre en évidence les zones les plus risquées qui demandent la mise en place d'un dispositif de contrôle. Elle consiste donc à relever l'importance du risque ainsi que sa probabilité de survenance. En effet, l'évaluation du risque requiert la prise en compte d'un certain nombre de dimensions et de techniques. Comme dimensions, on a la probabilité de survenance et l'impact, auxquelles peuvent s'ajouter le moment de survenance et la durée des conséquences. Par rapport aux techniques, on retient, entre autres, l'évaluation qualitative, l'évaluation quantitative et l'évaluation combinée. En termes d'impact, cinq échelles de risques suivantes sont à considérer :

- l'impact financier ;
- l'impact sur les ressources humaines ;
- l'impact sur les processus et techniques ;
- l'impact sur les clients et partenaires ;
- et l'impact sur l'image de l'institution (YAZI, 2012).

Cette étape permet de déterminer la criticité de chaque risque de les hiérarchiser et d'en établir la cartographie y afférente. Au passage il faut préciser que la criticité s'obtient en multipliant la probabilité du risque par son impact.

Dans cette perspective JACOB & SARDI (2001 : 23) considèrent que certains risques sont quantifiables comme le risque de marché ou de crédit, d'autres ne le sont pas. Pour ces derniers, il est néanmoins possible de les estimer suivant une méthodologie objective en fonction de la probabilité de survenance d'un événement négatif (forte, moyenne, et faible probabilité et de la gravité de l'événement en cas de survenance de risque (élevé, moyen, faible).

En somme, l'évaluation du risque aide à décider de l'importance de chaque risque spécifique pour l'institution financière, et à déterminer s'il convient d'accepter ce risque en l'état ou bien de le traiter.

2.1.5. Le traitement des risques de liquidité et de solvabilité

Le processus de traitement du risque consiste à sélectionner et à mettre en place des mesures propres à modifier le risque. En effet, une fois les risques évalués et hiérarchisés, il revient au management de déterminer le traitement à appliquer à chacun de ces risques. Pour RENARD (2006 : 144), le traitement des risques identifiés exige de définir et de mettre en œuvre une stratégie ou des politiques offrant quatre solutions suivantes :

- la première solution : l'acceptation qui consiste à ne rien faire, c'est-à-dire à accepter de courir le risque ;
- la seconde solution : le partage. Partager le risque c'est le réduire en souscrivant une assurance ou en mettant au point une joint venture avec un tiers ;
- la troisième solution : l'évitement. On fait disparaître le risque en cessant l'activité qui le fait naître ;
- la quatrième solution : la réduction. On prend les mesures nécessaires pour réduire la probabilité ou l'impact.

Concernant cette dernière solution, GREUNNING & BRATANOVIC (2004 : 169) supposent que les institutions financières devront mettre en place un plan de secours. C'est dans ce cadre que la BCEAO, à travers l'instruction n°019-12-2010, recommande la mise en place d'un fonds de sécurité ou de solidarité au sein des réseaux d'institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit par un mécanisme de cotisation annuelles des institutions membres. Selon l'article 3 de cette instruction, ce fonds est destiné notamment aux risques de liquidité et aux chocs exogènes de nature à compromettre la viabilité financière du SFD.

2.1.6. Les activités de contrôle des risques de liquidité et de solvabilité

Il s'agit des dispositifs spécifiques mis en place pour chacun afin de lui permettre de gérer ses activités dans le respect des objectifs généraux du contrôle interne (RENARD, 2006 : 145). Ces dispositifs doivent être cohérents à chaque échelon (autocontrôle, contrôle hiérarchique) afin de pouvoir faire échec aux risques de liquidité et de solvabilité. Pour cette raison, les activités de contrôles consisteront à s'assurer que les normes, les politiques et procédures définies et déployées par le management en matière de gestion des risques de liquidité et de solvabilité sont respectées.

La BCEAO, à travers l'instruction n°017-12-2010 relative à l'organisation du contrôle interne au sein des SFD, exige, à cet effet, que :

- à chaque niveau au sein des SFD, un dispositif de contrôle adapté soit mis en place, qu'il soit hiérarchique ou non, individuel ou collectif, automatisé ou manuel, assimilable à une autorisation ou une validation ;
- le Conseil d'Administration ou l'organe assimilé veille à la mise en place et à la mise à jour des politiques et procédures écrites de contrôle indispensables pour une saine et prudente gestion des activités du SFD ;
- pour chacun des principaux risques quantifiables auxquels est exposé le SFD, le Conseil d'Administration ou l'organe équivalent fixe des limites globales, dont le caractère adéquat devra être revu périodiquement. Celles-ci sont déclinées en limites opérationnelles par la direction ou la gérance, qui s'assure en permanence de leur respect. En outre le Conseil d'Administration ou l'organe équivalent veille à la séparation des tâches incompatibles, notamment la manipulation des valeurs, l'enregistrement, l'autorisation des opérations, leurs vérification et l'inspection ;
- le Directeur ou le Gérant sensibilise l'ensemble du personnel, sur l'importance et l'intérêt des contrôles, notamment à travers les formations adaptées et un enrichissement des tâches ;
- etc.

En somme, il existe plusieurs types d'activités de contrôle, qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou vers la détection ; de contrôles manuels ou informatiques ; ou encore de contrôle hiérarchiques. Selon l'IFACI (2004), le personnel effectue couramment et à tous les niveaux de l'organisation, les activités de contrôle qu'on peut présenter comme suit :

- l'autorisation et l'approbation par les personnes qui y sont spécialement habilitées ;

- la séparation des tâches d'autorisation, de traitement, d'enregistrement et d'analyse ;
- la limitation et le contrôle de l'accès aux ressources et aux documents ;
- les vérifications des transactions et des événements avant et après leurs traitements ;
- l'analyse des performances opérationnelles ;
- l'analyse des opérations des processus et des activités ;
- la supervision (IFACI, 2004 : 72).

Une bonne information et une bonne communication ainsi qu'un pilotage efficace sont des éléments qui vont contribuer à renforcer la cohérence de l'ensemble de ce dispositif.

2.1.7. L'information et la communication

Pour la « Federation of European Risk Management Associations (FERMA) », il convient de rendre compte de toute défaillance significative mise à jour par le système, ou dans le système lui-même, ainsi que des mesures prises pour faire face à ces défaillances. A cet égard, le processus de gestion des risques fournit divers informations aux différents niveaux de l'organisation. Il devrait, également, permettre de faire des reporting externes (FERMA, 2003 :11-12).

2.1.7.1. Informations et communication interne

Au titre de l'information et de la communication interne, la FERMA (2003) suggère que :

- les instances dirigeantes devraient connaître les risques les plus significatifs auxquels l'institution fait face ; s'assurer que le niveau de sensibilisation aux risques est approprié dans toute l'institution ; être assuré que le processus de gestion des risques fonctionne efficacement et produire une politique de gestion des risques écrite qui définissent l'approche générale et les responsabilités ;
- les unités opérationnelles devraient se tenir informées des risques qui relèvent de leur responsabilité, de leurs impacts possibles sur d'autres secteurs et inversement de l'effet des risques d'autres secteurs sur elles-mêmes. Elles devraient disposer également d'indicateur de performance qui leur permettent, de surveiller des activités clefs, les données financières clefs et les progrès vers les objectifs. Enfin, ces unités devraient rendre compte systématiquement et promptement aux responsables de l'institution de tout nouveau risque ou échec des mesures de maîtrise des risques existantes ;

- les individus devraient comprendre leurs responsabilités pour chaque risque opérationnel ; comprendre comment ils peuvent contribuer à l'amélioration continue de la gestion des risques. De plus ils devraient comprendre que la gestion des risques et la conscience des risques prennent une part déterminante dans la culture de l'organisation puis rendre compte systématiquement et rapidement aux responsables de tout nouveau risque ou de tout échec des mesures de maîtrise des risques existants.

A ce stade, le rôle du risk manager (gestionnaire de risques) est indispensable. En effet, selon RENARD (2010 : 101-102), le risk manager a pour mission d'identifier les risques ; d'élaborer la cartographie y afférente ainsi que le tableau de bord de suivi de ces risques ; de définir les stratégies de gestion des risques et gérer les statistiques sur les incidents. Il devrait, à travers ces missions qui lui sont assignées, rendre compte à la direction générale, sensibiliser et former les managers et enfin, fournir toutes les informations à l'audit interne pour qu'il les prenne en compte dans l'organisation de ses missions.

2.1.7.2. Le reporting externe

En ce concerne le reporting externe, toute institution a besoin de rendre compte à ses parties prenantes régulièrement, sur ses politiques de gestion des risques et leur efficacité du point de vue de ses objectifs. Dans cette optique, le chapitre 5 de la loi cadre portant réglementation des SFD définit les informations que ceux-ci doivent communiquer aux parties prenantes que sont, entre autres, le Ministère chargé des Finances, la BCEAO, la Commission bancaire de l'UMOA et les sociétaires. De plus l'article 56 de cette loi précise que le Ministre, la Banque centrale et la Commission bancaire sont habilités à demander communication de tous documents, états statistiques, rapports et tous autres renseignements nécessaires à l'exercice de leurs attributions respectives. D'ailleurs, la BCEAO à travers notamment les instructions n°18-12-2010 et n°20-12-2010, fait obligation aux SFD de produire des rapports et de les communiquer mensuellement, trimestriellement et/ou annuellement au Ministre chargé des Finances, à elle-même et à la Commission Bancaire de l'UMOA. Ces rapports devraient contenir des informations et/ou indicateurs susceptibles de donner des orientations sur l'évolution des risques. Il s'agit entre autres, des indicateurs ci-après :

- les indicateurs d'activités (montant moyen des crédits décaissés, montant moyen de l'épargne par épargnant, encours moyen des crédits par emprunteur) ;
- les indicateurs de gestion du bilan (taux de rendement des actifs, ratio de liquidité, ratio de

capitalisation) ;

- les indicateurs de qualité du portefeuille (portefeuille classé à risque, taux de provision pour créances en souffrance, taux de perte sur créances).

En conséquence, l'institution financière doit se doter d'une politique formalisée en matière de communication financière, approuvée par le Conseil d'Administration.

2.1.8. Le pilotage

Les opérations de pilotage permettent de s'assurer de l'efficacité et du bon fonctionnement du système de contrôle interne. Ce processus implique l'évaluation critique, par le personnel approprié, de la manière dont les contrôles sont conçus, des délais d'exécution et de la façon dont sont prises les mesures nécessaires (IFACI, 2004 : 95-96).

Dans cette perspective, un bon pilotage des risques requiert une structure de compte-rendu et de revue pour assurer que les risques sont efficacement identifiés et évalués, et que les dispositifs de maîtrise et de réponses appropriées sont en place. Il convient d'auditer régulièrement la conformité à la politique et aux normes, et de passer en revue les performances pour identifier les opportunités. En effet, dans la pratique, le rôle de l'audit interne peut inclure tout ou partie des points suivants :

- centrer le travail de l'audit interne sur les risques significatifs, tels qu'identifiés par les responsables de l'organisation ; auditer le processus de gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation ;
- fournir des assurances sur la qualité de gestion des risques,
- soutenir et prendre un part active dans le processus de gestion des risques ;
- faciliter l'identification/l'évaluation des risques et former le personnel à la gestion des risques et aux dispositifs internes de maîtrise ;
- coordonner le compte-rendu des risques à l'instance dirigeante et au comité d'audit, entre autres (FERMA, 2003 : 13-14).

Au demeurant, le dynamisme et l'efficacité de l'audit interne est requis au cours du pilotage des risques de liquidité et de solvabilité. MADERS & MASSELIN (2006 : 119) estiment à ce titre que l'audit interne devrait procéder aux contrôles périodiques afin d'apprécier si le dispositif fonctionne bien comme souhaité et en analyser la pertinence. L'évaluation faite sert, bien sûr, au

management des équipes de terrain qui peuvent avoir à se remobiliser sur telle ou telle vigilance, mais aussi aux organisateurs, concepteurs et responsables qui peuvent avoir utilité à faire évoluer leur dispositif.

2.2. Spécificités liées à la gestion des risques de liquidité et de solvabilité

Nous aborderons dans un premier temps les spécificités de la gestion du risque de liquidité avant de mettre en exergue celles liées à la gestion du risque de solvabilité.

2.2.1. Spécificités liées à la gestion des risques de liquidité

La gestion du risque de liquidité, en plus d'obéir aux aspects généraux de gestion des risques, présente des spécificités. Ces spécificités concernent notamment :

- la mise en place d'un service et/ou d'un comité de gestion actif-passif ;
- sa mesure ;
- la simulation de scénarii dans son évaluation ;
- son traitement ;
- et son pilotage.

2.2.1.1. La mise en place d'un service et/ou d'un comité de gestion actif-passif

L'Autorité des Marchés Financiers (AMF) (France) considère que la gestion du risque de liquidité, son suivi et son contrôle devraient être soutenue par une structure de gouvernance fiable (AMF, 2009 : 8). A ce titre, ROUACH et NAULLEAU (2009 : 102) estiment que dans les institutions financières de taille importante, un service autonome et/ou un comité chargé de la « gestion actif-passif » ou « Asset Liability Management » devrait être créé. L'objectif d'un tel service et/ou comité est de « coordonner l'utilisation des ressources vis-à-vis des besoins de l'institution financière afin d'optimiser la rentabilité, dans le cadre d'une gestion saine des risques notamment de taux, de liquidité et de change ; le tout sous contraintes imposées par la réglementation »

2.2.1.2. La mesure du risque de liquidité

La mesure du risque de liquidité implique l'estimation des besoins de liquidité de l'institution

financière et de sa capacité à respecter ses engagements au fur et à mesure qu'ils viennent à échéance. Plusieurs techniques de mesures du risque de liquidité peuvent être utilisées (AMF, 2009 : 11). La méthode des impasses, la méthode des ratios et la construction d'une échelle d'échéance sont généralement utilisées.

2.2.1.2.1. La méthode des impasses

Les tenants de la méthode des impasses, à l'instar de BESSIS (1995 : 96) et DE COUSSERGUES (2007 : 188), estiment que la mesure du risque de liquidité consiste à identifier les décalages prévisibles, aux futures dates, entre l'ensemble des emplois et des ressources. Elle a pour but d'établir au préalable un profil d'échéance. Ce dernier est un tableau qui classe les actifs et les passifs selon leur durée restant à courir et qui présente les caractéristiques suivantes :

- les classes d'échéances sont plus ou moins fines, et ce, en fonction de la maturité des actifs et passifs. Ainsi, pour les maturités proches, les classes couvrent les échéances courtes alors que pour les échéances lointaines, les classes couvrent les durées longues. Toutefois, il est nécessaire de connaître de façon précise, les passifs arrivant à échéance dans les prochains jours alors qu'une telle précision n'est plus de mise pour des échéances à six mois et plus ;
- les actifs et les passifs sont évalués avec une plus grande exactitude possible, ce qui conduit à résoudre plusieurs difficultés notamment, l'évaluation des engagements hors bilan, les actifs et passifs sans stipulation de termes comme les dépôts à vue, les actifs et passifs à échéances juridiques différentes de leur échéance pratique comme les découverts qui se voient renouveler fréquemment ;
- le profil d'échéance comme un bilan, présente un caractère instantané ; il doit donc être mis à jour régulièrement.

Ainsi, une impasse de liquidité est utilisée pour quantifier le risque de liquidité et se calcule à partir de trois méthodes décrites par DE COUSSERGUES (2007 : 188). Ces méthodes sont les suivantes : la méthode des impasses successives, la méthode des impasses cumulées et la méthode des nombres.

- a) La méthode des impasses successives consiste à calculer pour chaque classe une impasse qui est un indicateur de montant, de durée et d'échéance de la transformation effectuée par la structure financière. Le calcul met en évidence les discordances d'échéances ainsi que les sorties de fonds maximum auxquelles le SFD aura à faire face, période par période comme

illustrée dans le tableau ci-dessous.

Tableaux 1 : Profil d'échéance et calcul d'impasses successives (en million de FCFA)

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

Source : DE COUSSERGUES (2007 :188)

- b) la méthode des impasses se caractérise par le cumul du profil des échéances par classe, le calcul des passifs et actifs cumulés par échéance et le cumul des impasses. Le montant et la date de survenance du besoin de financement maximum sont déterminés. Le tableau ci-après en donne l'illustration.

Tableaux 2 : Les impasses cumulés (en million de FCFA)

PERIODE D	Passifs	Actifs	Impasses
Moins d'une semaine	4 800	4 200	600
Moins d'un 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'un 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 : DE COUSSERGUES (2007 :188)

- c) la méthode des nombres consiste à pondérer les actifs et les passifs par la durée moyenne de chaque classe puis à calculer un indice de liquidité égal à :

$$\frac{\sum \text{des passifs pondérés}}{\sum \text{des actifs pondérés}}$$

Un indice supérieur à 1 signifie que le SFD emprunte plus long qu'il ne prête et, plus l'indice est faible, plus le SFD transforme des passifs courts en actifs longs. Le tableau ci-dessous illustre cette méthode.

Tableaux 3 : La méthode des nombres (en million de FCFA)

PERIODE D	Passifs	Actifs	Pondération (en durée annuelle)	Passif pondérés	Actif pondérés
1 semaine	4 800	4 200	0,01	48	42
8 jours ≤ D < 1 mois	6 400	5 000	0,05	320	250
1 mois ≤ D < 3 mois	8 600	5 400	0,16	1 376	864
3 mois ≤ D < 6 mois	5 800	4 200	0,37	2 146	1 554
6 mois ≤ D < 1 an	2 000	2 400	0,75	1 500	1 800
1 an ≤ D < 2 ans	1 000	3 400	1,5	1 500	5 100
2 ans ≤ D < 5 ans	1 400	2 900	3,5	4 900	18 900
Plus de 5 ans	1 500	4 000	7,5	11 250	30 000
TOTAL	31 500	31 500	-	23 040	58 510

Source : DE COUSSERGUES (2007 :188)

2.2.1.2.2. La méthode des ratios

La méthode des ratios met en exergue deux approches. Pour LHERIAU (2009 : 206),

- **la première**, issue du système de Bâle I et retenue pour les SFD dans l'UMOA, prévoit un ratio de type « actif disponible/passif exigible x % » (en annexe n° 1, à la page 112, nous présenterons les éléments d'actifs et de passifs entrant dans le calcul de ce ratio). Ce système impose à l'institution financière de disposer d'une balance âgée de ses actifs et passifs, et particulièrement pour son portefeuille de crédit, afin de l'inclure dans le calcul du ratio en fonction de leur maturité. Il convient, dans ce cas, de faire attention à la durée des valeurs prises en compte pour la notion de « court terme » voire de « très court terme ». Trois valeurs sont retenues : un mois, trois mois (le plus fréquent) et un an. De plus, si la durée résiduelle des éléments d'actif et de passif est généralement prise en compte, on retient dans certains cas la durée initiale et on prend généralement en compte dans le calcul de ce ratio, 50% des dépôts à vue.
- **la seconde** consiste à se focaliser sur les dépôts à vue de la clientèle, en imposant à l'institution de maintenir un certain niveau de liquidité immédiate (de type « trésorerie/dépôts à vue ») pour satisfaire à des demandes de retrait plus ou moins prévisibles des clients.

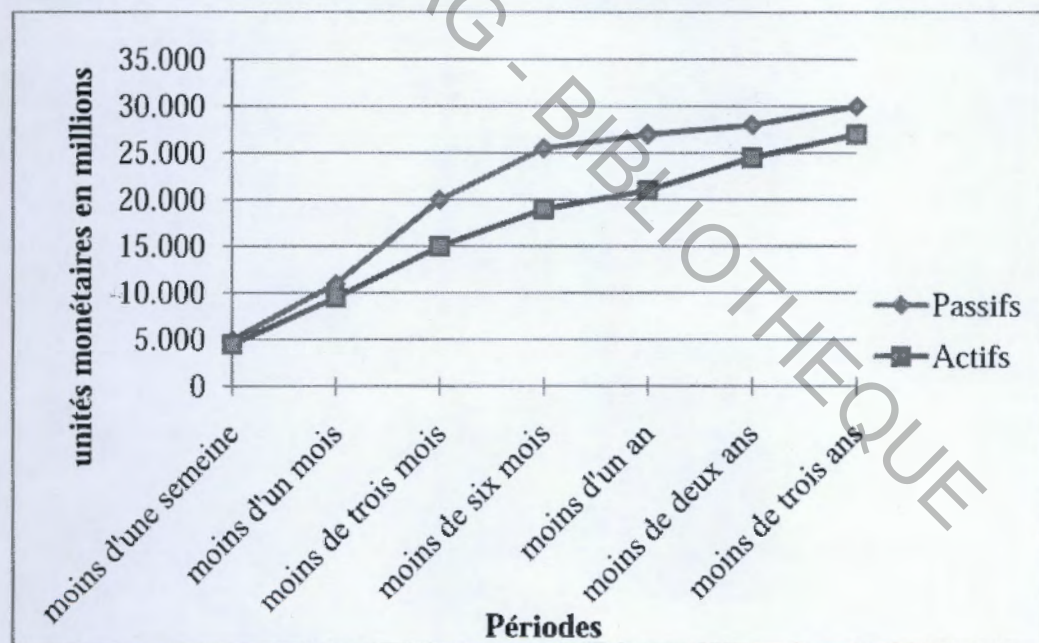
2.2.1.2.3. La construction d'une échelle d'échéances

GREUNING & BRATANOVIC (2004 : 170, 178) indiquent que les besoins en liquidité sont habituellement déterminés par la construction d'une échelle d'échéances comprenant les flux prévisionnels de trésorerie entrants et sortants sur une série d'intervalles de temps spécifiés. La

différence entre les flux entrants et les flux sortants de chaque période donne un point de départ à partir duquel on peut mesurer l'excédent ou le déficit de liquidité futur de l'institution à un moment donné.

La figure 1 ci-dessous qui montre l'échelle d'échéance d'une institution financière révèle que la tendance au décalage à court terme est révisée au cours du temps pour déterminer si les décalages s'aggravent ou non. Une aggravation peut être imputable à des difficultés d'obtention de financement à long terme ou à une décision délibérée fondée sur les prévisions que l'institution financière fait sur les fluctuations des taux d'intérêt. Ainsi par exemple, les institutions financières ont tendance à accroître le décalage à court terme lorsqu'elles anticipent une baisse des taux d'intérêt. L'analyse ne porte pas seulement sur l'amplitude du décalage, mais aussi sur sa tendance qui peut être le signe d'un problème éventuel de financement.

Figure 1 : échelle d'échéance d'une institution financière.



Source : adapté de GREUNING & BRATANOVIC (2004 : 178)

2.2.1.3. La simulation de scénarii dans l'évaluation du risque de liquidité

Le Comité de Bâle (CB) (Suisse) suppose que l'institution financière devrait évaluer son exposition au risque de liquidité par l'utilisation de scénarios qui diffèrent en termes de probabilité, de sévérité et de durée. Elle devrait, par exemple, considérer autant les crises temporaires de liquidité (quelques jours ou quelques semaines) que les crises de plus longues durées (plusieurs mois). L'analyse des scénarios et les simulations de crises devraient porter

notamment sur les éléments suivants :

- les éventuels resserrements et ruptures au niveau des marchés des prêts non garantis, mais aussi au niveau des marchés des prêts garantis ;
- l'inaccessibilité prolongée aux sources de financement à moyen et long terme (la titrisation, l'émission des titres de moyen à long terme, la dette obligataire, etc. ;
- les limites de diversification des sources de financement en période de crise ;
- la capacité de convertir la liquidité d'une devise à une autre durant les périodes de crise ;
- et le risque lié aux produits résultant non seulement des dispositions légales encadrant ces instruments, mais aussi de l'impact potentiel sur le risque de réputation (CB, 2009 : 12-13).

Les résultats des analyses par scénarios et des simulations de crise devraient permettre, d'une part, d'identifier les lacunes potentielles en matière de gestion du risque de liquidité et d'autre part, d'établir ou de modifier les stratégies de gestion du risque de liquidité afin d'apporter les mesures correctives.

2.2.1.4. Le traitement du risque de liquidité

Une fois les facteurs de risque de liquidité identifiés, évalués puis hiérarchisés, il importe de définir les actions qui conviennent à leur traitement. En effet, le traitement du risque de liquidité, surtout dans l'optique de réduction, implique :

- l'adoption et la mise en œuvre d'une politique de gestion de la liquidité ;
- la diversification des ressources ;
- la limitation des transformations ;
- la mise en place d'un plan de secours (GREUNNING & BRATANOVIC, 2004 : 169 et JACOB & SARDI, 2001 : 360).

2.2.1.4.1. L'adoption et la mise en œuvre d'une politique de gestion de la liquidité

La politique de gestion de la liquidité est un document qui donne des orientations en matière du traitement du risque d'illiquidité ou de la gestion de la liquidité. Elle suppose, lorsqu'elle est bonne, une structure de décision, une stratégie de gestion de la liquidité et de financement et un ensemble de procédures de planification de la liquidité sous les différents scénarios envisageables y compris les scénarios de crise (GREUNNING & BRATANOVIC, 2004 : 169).

2.2.1.4.2. La diversification des ressources

La concentration des ressources est une menace pour la liquidité d'une institution financière ; nous l'avons d'ailleurs relevé au niveau des causes du risque de liquidité. A cet égard, l'institution financière devrait veiller à ce que les ressources soient diversifiées. Au même titre que les crédits, aucun déposant ne doit représenter une proportion importante des dépôts. Si c'était le cas, du fait qu'il est difficile de refuser des dépôts, ces derniers doivent être placés dans les actifs négociables et liquides ou parfaitement adossés en termes de durée (JACOB & SARDI, 2001 : 360).

2.2.1.4.3. La limitation de la transformation

Selon JACOB et SARDI (2001 : 361), une limite doit être fixée par le risk management en termes d'impasses par période et d'impasses cumulées. Ces limites doivent être ensuite gérées et respectées.

2.2.1.4.4. La mise en place d'un plan de secours

En plus des fonds de garantie évoqué dans les aspects généraux, d'autres dispositifs sont couramment développés en ce qui concerne particulièrement le risque de liquidité. Il s'agit :

- de la négociation des lignes de crédit avec les autres institutions financières pour garantir la liquidité en cas de crise ;
- du refinancement interbancaire ;
- de l'utilisation des mécanismes de titrisation ;
- de la planification de la gestion des situations de crises : 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 (JACOB & SARDI, 2001 : 361).

2.2.1.5. Le pilotage du risque de liquidité.

La spécificité du pilotage du risque de liquidité consiste à s'assurer que les besoins en financement sont couverts à tout moment et que le dispositif mis en place pour sa gestion est respecté. Un tel pilotage devrait, selon CLERWAL & TATTEVIN (2009 :1) et GREUNING & BRATANOVIC (2004 : 175), se fonder sur :

- une gouvernance et un reporting du risque de liquidité adéquat ;
- un plan de communication interne et externe permettant une gestion du risque de réputation ;
- la mise en place d'indicateurs avancés pour un suivi régulier ;
- un processus dynamique de stress testing de la liquidité ou une analyse de scénarios pour identifier les vulnérabilités vis-à-vis du risque de liquidité ;
- la conception de plans de contingence allant du plus opérationnel au plus stratégique. Ce plan devrait retracer les sources régulières, les sources alternatives et les sources contingentes de liquidité ainsi que les niveaux déclencheurs d'actions ;
- le respect du contexte réglementaire ;
- une structure du financement qui est composée des dépôts et des emprunts sur le marché financier. Ce qui exige l'évaluation de la structure des dépôts ainsi que leurs caractéristiques en termes de stabilité et de qualité sans ignorer la capacité de l'institution à lever des ressources supplémentaires sur le marché.

Dans cette optique, le CB (2008 : 18) estime que, pour faciliter le suivi du risque de liquidité, la direction générale devrait convenir d'une série de critères de notification, spécifiant le domaine d'application, le type et la fréquence de l'information pour divers destinataires (tels que le Conseil d'Administration, la direction générale, le comité actif-passif) et les responsables de l'élaboration des rapports. Aussi, les mesures du risque de liquidité devraient-elles faire l'objet de rapports fréquents (notification quotidienne à l'intention des responsables de la gestion du risque de liquidité ; lors de chaque réunion du Conseil d'Administration en temps normal ; plus fréquemment en période de tension) et comparer les expositions courantes au risque de liquidité avec les limites fixées afin d'identifier les éventuels problèmes et dépassements de limites. Les dépassements de limites de risque de liquidité devraient être notifiés et des recommandations relatives aux seuils et à la notification formulées pour alerter les niveaux hiérarchiques supérieurs, de la direction au Conseil d'Administration.

2.2.2. Spécificités liées à la gestion du risque de solvabilité

Les spécificités de la gestion du risque de solvabilité demeurent essentiellement dans la phase d'identification des facteurs pouvant entraîner sa concrétisation et dans la particularité de sa mesure. En effet, lors de l'identification des facteurs de risque de solvabilité, l'on ne devrait pas perdre de vue, en plus des déterminants des risques de crédit, de liquidité, de marché et des risques opérationnels, les facteurs suivants :

- la solidité financière de l'institution. Celle-ci dépend du montant des fonds propres qui, dans une institution financière, jouent le rôle d'un matelas de sécurité en cas de risque évoluant de façon adverse et imprévue et ;
- la qualité de l'actionnariat pour les SFD constitués sous forme de sociétés commerciales. Les actionnaires de référence jouent un rôle déterminant pour assurer la survie de l'institution en difficulté. Il est donc important d'accorder la plus grande importance à leur surface financière et aux incitations que les autorités de tutelle pourraient utiliser pour les obliger à faire leur devoir (DE COUSSERGUES, 2007 : 112-113).

De plus, les intermédiaires financiers sont soumis à un ratio d'adéquation des fonds propres qui constitue un indicateur de mesure du risque de solvabilité. Ce ratio constitue une norme internationale depuis les travaux réalisés par la Banque des Règlements Internationaux (BRI) dans les années 1970. En microfinance, en l'absence de garanties enregistrées, les créances prises en compte dans le calcul de ce ratio ne peuvent faire l'objet de pondération favorable et doivent être prises en compte à 100% (LHERIAU, 2009 : 199). Cette préoccupation est prise en compte par la BCEAO dans l'instruction n° 010-08-2010 relative aux règles prudentielles applicables aux SFD des états membres de l'UMOA qui exige le calcul d'un coefficient de capitalisation.

CONCLUSION

La liquidité et la solvabilité sont des facteurs essentiels à la viabilité de tout SFD. La plupart des opérations financières et des engagements peuvent avoir des implications lourdes sur la liquidité d'un SFD, lesquelles implications peuvent se traduire par l'exposition au risque de liquidité. Ce dernier, lorsqu'il se concrétise, peut entraîner dans sa suite une série d'autres risques menaçant ainsi la solvabilité du SFD. Pour ce faire, un SFD devrait prendre en considération les risques de liquidité et de solvabilité dans le cadre de sa gestion intégrée des risques et se doter d'une stratégie ainsi que des politiques et procédures fiables pour identifier, évaluer, quantifier, contrôler, atténuer et suivre les deux risques en vue de leur maîtrise.

En somme, la maîtrise des risques de liquidité et de solvabilité résulte de l'efficacité du processus mise en œuvre dans le cadre de leur gestion. Ce processus faisant intervenir plusieurs activités devrait être réalisé dans un cadre professionnel permettant le bon fonctionnement de toutes les huit (8) composantes de la gestion des risques.

CHAPITRE 3 : L'ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES DE LIQUIDITE ET DE SOLVABILITE

Les SFD doivent disposer d'un système de gestion des risques efficace si, d'une part, ils veulent survivre dans un environnement concurrentiel marqué par l'intervention de plusieurs acteurs avec une diversification de leurs produits et d'autre part, ils veulent soutenir une croissance économique animée par les secteurs privés et publics. L'analyse de la gestion des risques et surtout des risques de liquidité et de solvabilité qui sont au cœur de leur métier d'intermédiation financière, permet d'apprécier l'efficacité des dispositifs de gestion qu'ils ont mis en place pour éviter les situations de crises.

A cet égard, tous les dispositifs doivent être analysés afin de juger de la pertinence et de l'efficacité de la gestion des risques de liquidité et de solvabilité, et de faire si nécessaire, des recommandations qui permettront au SFD de renforcer son système de contrôle interne, de maîtriser ses risques et d'atteindre ses objectifs.

Nous aborderons dans les sections qui suivent, la démarche qu'il convient d'adopter dans ce cadre d'analyse des risques et les outils nécessaires à la réalisation parfaite de cette analyse.

3.1. La démarche relative à l'analyse de la gestion des risques de liquidité et de solvabilité

L'analyse des risques est un processus qui s'inscrit dans une démarche d'audit qui comprend les phases suivantes décrites par RENARD (2010 : 214-309), MADERS & MASSELIN (2006 : 225-231) :

- la phase de préparation ;
- la phase d'exécution ;
- la phase de finalisation ;
- et la phase de suivi.

3.1.1. La phase de préparation

Selon RENARD (2010 : 214), MADERS & MASSELIN (2006 : 226), la phase de préparation permet de prendre connaissance de l'entité, d'identifier les domaines spécifiques, de prendre contact avec les futurs interlocuteurs. Cette phase qui se révèle très importante compte tenue du fait qu'elle conditionne la réussite sur le terrain, sollicite l'aptitude des auditeurs à apprendre, à

comprendre et à faire une bonne synthèse des informations reçues. Elle nécessite, de ce fait :

- l'ordre de mission ou la lettre de mission ;
- la prise de connaissance générale de l'entité et de ses activités ;
- l'identification des domaines significatifs ;
- et la définition des objectifs ainsi que la planification de la mission.

3.1.1.1. L'ordre de mission

MADERS & MASSELIN (2006 : 235), affirment que l'auditeur ne peut entreprendre une mission d'audit que s'il en a reçu l'ordre de la Direction Générale de l'entreprise. Cet ordre peut prendre la forme d'ordre de mission ou, plus habituellement, d'une lettre de mission. La lettre de mission constitue un mandat donné par la Direction Générale aux auditeurs. RENARD (2010 :217-218), contrairement à MADERS & MASSELIN, estime qu'il y a une différence entre lettre de mission et ordre de mission. Pour lui, la lettre de mission est un document contractuel échangé entre l'entreprise et un intervenant extérieur (auditeur externe, consultant, etc.), tandis que l'ordre de mission formalise le mandat donné par la Direction Général à l'audit interne et répond à trois principes essentiels :

- l'auditeur ne peut se saisir lui-même de ses missions ;
- l'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente ;
- et l'ordre de mission permet l'information de tous les responsables concernées par la mission.

3.1.1.2. La prise de connaissance générale

Selon HAMZAOUI (2005 : 20) la prise de connaissance générale a pour objet d'identifier et comprendre les faits, opérations et pratiques de l'entité. Ainsi, au cours de cette phase, les éléments sur lesquels l'auditeur doit acquérir les informations nécessaires à la réalisation de sa mission sont notamment :

- l'organisation ou la structure organisationnelle de l'unité à auditer ;
- les objectifs et l'environnement de la ou des fonction(s) à auditer ;
- le fonctionnement de l'entité à travers par exemple, ses méthodes et procédures, ses techniques de travail et son système d'information, etc.

3.1.1.3. L'identification des domaines significatifs

Pour RENARD (2006 : 217), en planifiant la mission, l'auditeur doit identifier les zones où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire. Cette phase d'identification va conditionner la suite de la mission : elle va permettre à l'auditeur de construire son programme et de la construire de façon « modulée » en fonction non seulement des menaces mais également de ce qui a pu être mis en place pour y faire face. C'est à compter de cet instant que l'auditeur interne en charge d'une mission va croiser la notion de risque qui ne cessera de l'accompagner tout au long de sa démarche.

3.1.1.4. La définition des objectifs et planification de la mission

Avec des variantes dans la forme, « rapport d'orientation » ou encore « plan de mission » ou encore « terme de référence », la définition des objectifs dépendra des zones à risque relevés. Selon HAMZAOUÏ (2005 : 67-68), la détermination d'une stratégie globale et la planification de l'audit conditionne le bon déroulement des étapes suivantes de la mission. L'auditeur pourra ainsi déterminer l'étendue et le calendrier de la mission ainsi que l'approche d'audit. Il doit également prendre en considération les facteurs importants qui détermineront les points sur lesquels se concentrera l'équipe chargée de la mission d'audit et définir ce faisant, la composition de ladite en fonction des compétences requises à cet effet.

3.1.2. La phase de réalisation

Cette phase débute par la réunion d'ouverture à l'issue de laquelle, l'équipe en charge de la mission procède à l'établissement du programme de travail à partir duquel elle va réaliser des tests avec des outils et des techniques appropriés.

3.1.2.1. La réunion d'ouverture

MADERS & MASSELIN (2006 : 227) affirment que la réunion d'ouverture marque le début de l'intervention sur le terrain. Y est convié l'encadrement du domaine concerné par l'audit. Lors de cette réunion, il est d'usage de présenter les auditeurs et se faire présenter les audités, d'expliquer les circonstances de la mission et les objectifs recherchés et d'annoncer le déroulement prévisionnel de la mission.

3.1.2.2. Le programme de travail et les tests nécessaires

Selon GERBIER (1996 : 112), le programme de travail représente l'ensemble des tests et des recherches auxquels doivent se livrer les auditeurs afin de porter une appréciation motivée sur la qualité du contrôle interne dans la mise en œuvre du processus par l'entité concernée par la mission. Ainsi, le programme de travail relatif à l'analyse de la gestion des risques va s'articuler autour des points suivants :

- l'identification des éléments du processus/système de management des risques de liquidité et de solvabilité mis en place par l'entité ;
- et l'analyse de ce système à travers sa mise en œuvre par chaque acteurs de l'organisation pour faire ressortir les forces et les faiblesses y relatives.

3.1.2.2.1. L'identification des éléments du processus de management des risques de liquidité et de solvabilité

Le management des risques est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation (IFACI, 2005 : 5).

Ainsi, identifier les éléments de ce processus consiste à mettre en exergue ses composantes ainsi que les indicateurs qui caractérisent ces composantes.

3.1.2.2.2. L'analyse du dispositif de management des risques

L'analyse du dispositif de management des risques consiste à s'assurer de son efficacité en vérifiant que :

- tous les éléments sont en place dans l'organisation ;
- ces éléments fonctionnent efficacement.

Ce faisant, le COSO 2 a défini un cadre référentiel de gestion de risques sur lequel l'appréciation du dispositif de management des risques de l'organisation peut s'appuyer. Ce cadre qui constitue un des référentiels complets de gestion des risques, fait ressortir huit composantes telles que

relever au chapitre précédent. En rappel ces composantes sont : l'environnement de contrôle, la définition des objectifs, l'identification, l'évaluation et le traitement des risques, les activités de contrôle, l'information et communication et le pilotage. Il s'agira donc de voir si toutes ses composantes existent et fonctionnent correctement. Un certain nombre d'indicateurs pertinents doivent constituer un repère dans l'analyse de chaque composante.

3.1.2.2.2.1. L'analyse de l'environnement de contrôle

Cette analyse consistera à s'assurer de l'existence d'un environnement favorable à la maîtrise des risques. Elle se fera au travers d'un nombre d'indicateurs pertinents. Selon HAMZAOUI (2005 : 139-146), les éléments essentiels de l'environnement de contrôle sont :

- l'intégrité et les valeurs morales qui doivent être communiquées au personnel par le biais de chartes, et de code de conduite et qui implique que les dirigeants eux même n'outrepassent pas eux-mêmes, à des fins personnelles, les contrôles qu'ils ont mis en place ;
- l'engagement à la compétence. La direction doit prendre en compte les niveaux de compétence de chaque personne pour effectuer les travaux particulier et la conversion de ces niveaux en exigence de qualification et de connaissances ;
- la participation de la gouvernance. Le rôle exercé par les personnes chargées du gouvernement d'entreprise, fondé sur les qualités essentielles de la gouvernance (indépendance, compétence, expérience, stature, etc.), et l'existence d'une réelle distinction de l'entité et la gouvernance sont des éléments importants de l'environnement du contrôle interne ;
- la philosophie de la direction et style opératoire. La philosophie et le style de gestion de la direction appuient l'exercice efficace du contrôle interne ;
- la structure organisationnelle. La structure organisationnelle d'une entité fournit le cadre des fonctions de planification, de mise en œuvre, de contrôle et d'analyse de ses activités pour atteindre ses objectifs généraux ;
- l'attribution de l'autorité et de la responsabilité. Ce facteur comprend le mode d'attribution de l'autorité et de la responsabilité dans le fonctionnement de l'entité et la manière dont

s'établissent les liens hiérarchiques avec les organes de décision ;

- les politiques et pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Les politiques et les pratiques en matière des ressources humaines sont liées, entre autres, au recrutement, à la formation, à l'évaluation, au conseil, à la promotion, à la compensation et à la rémunération.

3.1.2.2.2.2. L'analyse portant sur la définition des objectifs

RENARD (2006 : 137) affirme que la définition des objectifs implique de chiffrer la tolérance au risque. Ainsi, l'indicateur principal dans la définition des objectifs en matière de la gestion des risques est la fixation de limites pour les risques, notamment des risques de liquidité et de solvabilité. Il serait donc indispensable de s'assurer que l'entité a défini en ce sens, des objectifs stratégiques, opérationnels, de reporting et de conformité.

Après cette phase, il est important d'apprécier la qualité des techniques et méthodologies utilisées par l'institution pour identifier, évaluer et traiter les risques de liquidité et de solvabilité

3.1.2.2.2.3. L'analyse du processus d'identification des risques de liquidité et de solvabilité

HAMZAOUI (2005 : 147) affirme que l'auditeur doit acquérir une compréhension du processus auquel la direction recourt pour notamment identifier les risques que l'objectif d'établissement et de publication de l'information financière fiable soit atteint, et évaluer ce processus. Dans cette optique, l'analyse du processus d'identification consiste à s'assurer de son existence et de l'utilisation par les dirigeants des techniques appropriées pour identifier les risques de liquidité et de solvabilité. Ces techniques sont, entre autres :

- l'identification basée sur l'atteinte des objectifs : un risque peut empêcher l'atteinte des objectifs. Ces derniers sont d'abord définis, avant de leur associer les menaces pesant sur eux ;
- l'identification par analyse historique : elle se base sur les risques opérationnels déjà survenus au sein de l'entité ;
- l'identification par analyse des activités ou processus : il s'agit de décomposer les processus en activités et d'identifier les risques associés qui peuvent être sources de dysfonctionnement ou compromettre la réalisation de ces activités ou d'obtenir les résultats escomptés.

3.1.2.2.2.4. L'analyse du processus d'évaluation des risques de liquidité et de solvabilité

Comme relevé dans le chapitre 2, l'évaluation des risques requiert la prise en compte d'un certain nombre de dimensions et des techniques. Pour ce faire, l'examen de ce processus consistera à :

- s'assurer de l'existence d'un système d'évaluation et d'hierarchisation des risques identifiés ;
- apprécier la qualité des méthodes d'évaluation de ces risques ;
- vérifier l'existence d'une cartographie des risques.

3.1.2.2.2.5. L'analyse du processus du traitement des risques de liquidité et de solvabilité

De même que pour l'analyse du processus d'identification, HAMZAOUI (2005 : 147) estime que l'auditeur doit acquérir une compréhension du processus auquel la direction recourt pour notamment traiter les risques encourus par son organisation, et évaluer ce processus. A cet effet, il y a lieu de savoir :

- s'il existe des stratégies et/ou politique définies en matière de gestion des risque de liquidité et de solvabilité ainsi des plans d'actions ou de plans de secours ;
- si ces stratégies, politiques ainsi que ces plans d'action ou de secours sont efficaces et mise en œuvre de façon adéquate.

3.1.2.2.2.6. L'analyse des activités de contrôle

L'analyse des activités de contrôle consistera à s'assurer de la définition et de la mise œuvre des règles permettant une implication rigoureuse de tout le personnel ou du management dans la surveillance du risque. Selon l'IFACI (2005 : 8), les éléments caractéristiques des activités de contrôle sont des politiques et procédures définies et déployées afin de veiller à la mise en place et à l'application effective des mesures de traitement des risques. C'est dire qu'en la matière, il doit y avoir une bonne séparation des tâches afin de favoriser l'autocontrôle, le contrôle hiérarchique et/ou la supervision. Les éléments permettant de s'assurer de cette bonne répartition sont notamment l'organigramme, la fiche de poste, la séparation des fonctions incompatibles et le manuel de procédures.

3.1.2.2.2.7. L'analyse portant sur le volet information et communication

L'analyse du volet information et communication sera orientée vers la vérification du respect des diligences en matière de la production de l'information pertinente et de sa communication dans les délais aux différentes parties concernées par la gestion des risques de liquidité et de solvabilité. Ainsi, pour le COSO (2006 : 10-11), le diagnostic consistera à s'assurer de :

- la communication interne efficace. Les communications permettent et favorisent la compréhension et la réalisation des objectifs et des processus de contrôle interne, des processus et des responsabilités individuelles à tous les niveaux de l'organisation. En ce sens, une communication interne efficace en matière de la gestion des risques de liquidité et de solvabilité s'identifie à travers les éléments suivants : l'existence d'un système d'information adéquat, l'identification de l'information pertinente à produire, la fixation de la fréquence du reporting d'information aux différents responsables impliqués dans la gestion de ces risques et la production de l'information dans les délais ;
- la communication externe fiable. L'institution devra produire et communiquer dans les délais l'information exigée par la réglementation aux parties externes à savoir, entre autres, les autorités de supervision et les clients ou sociétaires.

3.1.2.2.2.8. L'analyse portant sur le pilotage

L'analyse portant sur le pilotage consistera à s'assurer de la mise en œuvre d'un dispositif permettant de surveiller et de gérer de façon continue les risques de liquidité et de solvabilité. Ainsi, pour RENARD (2006 : 147), piloter son activité et donc gérer les risques qu'elle génère c'est s'approprier son contrôle interne et le tenir à jour de façon permanente et pour ce faire, utiliser les recommandations de l'audit interne et les autres méthodes d'évaluation en continu du système de gestion globale des risques, lequel conditionne la qualité du contrôle interne. Il s'agira donc de rechercher, entre autres, la confirmation des éléments suivants :

- le management a défini, en interne, des indicateurs pour le suivi permanent des risques de liquidité et de solvabilité ;
- le management a défini des plans d'action pour la gestion des risques de liquidité et de solvabilité ;
- l'existence d'un plan pluriannuel d'audit basé sur les risques comme l'exige les normes de l'IIA (Institute of Internal Auditors) ;
- l'audit interne analyse le processus d'identification, d'évaluation et de traitement des risques

de liquidité et de solvabilité ;

- l'utilisation de l'audit interne d'une approche par les risques lors des audits, conformément aux normes de l'IIA ;
- l'existence d'un risk manager ou de l'activité de gestionnaire de risques.

Après la phase de réalisation, s'en suivra celle de finalisation.

3.1.3. La phase de finalisation

Appelée encore phase de conclusion, la phase de finalisation est marquée par la rédaction du rapport (projet de rapport et rapport définitif) en coopération avec les audités. D'après RENARD (2006 : 285), le rapport d'audit est et doit être un document d'information pour la hiérarchie. Il faut et il suffit qu'il présente une argumentation claire, reposant sur l'identification précise des risques observés et révélés et indiquant dans leurs grandes lignes les points de faiblesse et les mesures à prendre. Cela dit, le rapport devra donc souligner les points faibles avec des exemples significatifs relevés lors des travaux, les recommandations claires et réalistes.

Les audités après réception officielle du rapport définitif doivent mettre en place, pour chacune des recommandations, un plan d'action détaillé correspondant et l'envoyer aux auditeurs qui devront effectuer un suivi régulier.

3.1.4. La phase de suivi

Selon SHICK (2007 : 116), la phase de suivi comprend l'évaluation et la surveillance des actions prévues. Il est essentiel que les recommandations soient effectivement appliquées, une mission de suivi est menée pour vérifier que les plans d'action ont été mis en place. Un rapport d'avancement est émis par les auditeurs. Il se compose des objectifs de la mission ; d'une synthèse distinguant les recommandations appliquées, non appliquées ou nouvelles ; des annexes qui détaillent, pour chaque recommandation, le pourcentage de réalisation.

La démarche d'analyse ci-dessus décrite ne peut se réaliser sans utiliser les outils et techniques appropriés.

3.2. Les outils et techniques d'analyse des risques de liquidité et de solvabilité

Le succès d'une mission d'analyse des risques de liquidité et de solvabilité dépend du choix adéquat des outils et techniques nécessaires à l'investigation. La description des outils et techniques relatifs à l'analyse des risques de liquidité et de solvabilité fera l'objet de cette section.

3.2.1. L'entretien ou l'interview

C'est une technique qui a pour objectif d'obtenir une description des processus du domaine sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle interne. Selon LEMANT (1995 : 181), l'entretien est une technique de recueil des informations qui permet l'explication et le commentaire. Cette technique est très déterminante car elle permet d'une part de connaître et de comprendre les activités au sein de l'établissement et d'autre part, d'avoir une idée de la gestion des risques de liquidité et de solvabilité.

3.2.2. L'observation

L'observation est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction, d'un dispositif et d'une valeur. Pour RENARD (2006 : 250-251) il existe l'observation immédiate ou observation globale qui consiste à savoir regarder autour de soi lorsqu'on arrive au sein de l'entité ou du service pour relever la qualité de l'organisation et des méthodes de travail et l'observation spécifique qui s'effectue au travers des tests. La pratique de l'observation exige trois conditions :

- l'observation ne doit pas être clandestine en ce sens que l'auditeur n'est pas un espion, il prévient donc les responsables concernés pour les informer de sa visite et de ses intentions ;
- l'observation ne doit pas être ponctuelle au motif qu'elle se doit d'être toujours suffisamment complète pour saisir le phénomène dans sa réalité ;
- enfin, l'observation doit toujours être validée car elle est incertaine.

3.2.3. Les tests

Les tests permettent de s'assurer de la réalité des forces et faiblesses apparentes identifiées en amont. MADERS & MASSELIN (2006 :62- 63) distinguent trois catégories de tests : les tests

généraux, les tests de conformité et les tests de permanence. Alors que les tests de permanence visent à aider à la découverte d'un processus et à compléter les travaux d'entretien ou de revue de la documentation existante, les tests de conformités autres s'appuient sur un document final ou sur le résultat d'une opération et permettent de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués. Quant aux tests de permanence, ils visent à s'assurer que les opérations sont bien traitées dans la réalité conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens. Les tests permanents sont utilisés une fois les risques principaux ciblés et les réponses appropriées identifiées pour gérer l'exposition à ces risques.

3.2.4. L'analyse documentaire

C'est une méthode qui consiste à exploiter des documents appartenant à l'entité étudiée dans le but d'obtenir des informations capitales sur l'environnement économique, juridique et social, l'organisation des activités, etc.

3.2.5. Le questionnaire de contrôle interne

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 de la fonction auditée (LEMANT, 1995 : 195). Ce faisant, le questionnaire de contrôle interne est un outil par excellence qui sert à identifier les forces et les faiblesses de l'organisation interne d'une entité. Son usage permet de répondre aux questions suivantes : quoi ? (question orientée sur le travail) ; qui ? (question relative à l'opérateur) ; où ? (question relative aux endroits où l'opération se déroule) ; quand ? (question relative au temps) et comment ? (question relative à la description du mode opératoire).

3.2.6. La grille d'analyse des tâches

La grille d'analyse des tâches est la photographie à un instant T de la répartition du travail. Sa lecture va permettre de déceler sans erreurs possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter un remède. Elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun (RENARD, 2006 : 347-348).

3.2.7. Le benchmarking

Selon BARBIER (1997 : 23) « le benchmarking se définit comme une démarche permanente de recherche et d'évaluation des produits et des pratiques les meilleures, puis de la mise en œuvre de solutions similaires visant à optimiser la performance de l'entreprises ». Ainsi, le benchmarking est une technique ou méthode qui consiste à connaître les meilleures pratiques en matière de gestion des risques de liquidité et de solvabilité et de les comparer à celles en vigueur dans l'organisation en vue de leur amélioration.

CONCLUSION

Les risques de liquidité et de solvabilité sont au cœur des opérations financières effectuées notamment par les SFD. Pour cette raison, l'adoption des méthodes d'analyse adéquate des risques de liquidité et de solvabilité qui résultent de la manifestation d'autres risques est indispensable pour une meilleure gestion.

Le chapitre suivant mettra en lumière la méthodologie que nous allons adopter pour analyser la gestion des risques de liquidité et de solvabilité au sein du réseau FUCEC-TOGO.

CHAPITRE 4 : LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La revue de littérature nous a permis de faire une synthèse des développements conceptuels afin d'avoir un aperçu sur les composantes ou les variables qui déterminent la gestion et la maîtrise de la gestion des risques de liquidité et de solvabilité. Ainsi, il apparaît que la qualité de la gestion des risques est tributaire de huit composantes, à savoir : l'environnement de contrôle, la définition des objectifs, l'identification, l'évaluation, le traitement et les activités de contrôle des risques ainsi que l'information/communication et le pilotage.

Nous nous proposons, dans ce chapitre, d'analyser les différentes variables qui interagissent sur la qualité de gestion des risques de liquidités et de solvabilité en déterminant les indicateurs de mesures correspondant. Nous présenterons, de ce fait, le modèle d'analyse et ses indicateurs ainsi que le mode opératoire de notre démarche d'évaluation de la gestion de ces risques.

4.1. Modèle d'analyse

Avant de présenter de manière schématique le modèle d'analyse et de déterminer les indicateurs des variables à analyser, nous allons préalablement définir le concept de modèle d'analyse.

4.1.1. Définition du modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est un ensemble d'étapes régulières et repérables (un algorithme ou une approche systémique) qui est utilisé pour aider la prise de décision. Les modèles sont développés par la détermination des relations entre toutes les variables utilisées pour atteindre les objectifs désirés (McNAMEE, 1998 : 8).

4.1.2. Présentation schématique du modèle d'analyse retenu et indicateurs des variables

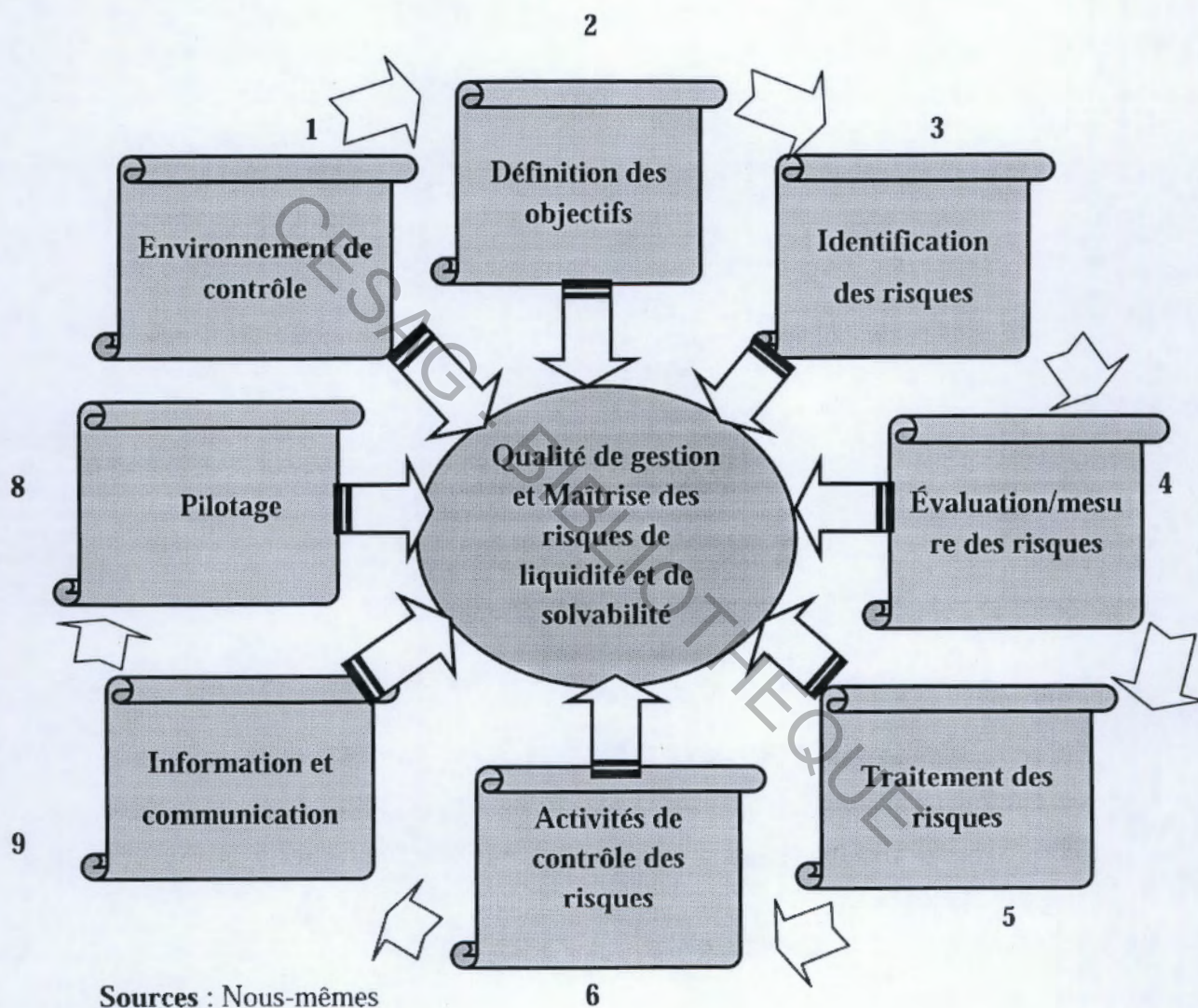
La revue de littérature nous a permis de retenir un modèle d'analyse qui fait ressortir des variables à analyser. Après avoir présenté schématiquement le modèle en question, nous définirons les indicateurs permettant d'analyser ces variables.

4.1.2.1. Présentation schématique du modèle d'analyse retenu

Le schéma ci-dessus illustre le modèle d'analyse que nous avons retenu en vue d'apprécier le

processus de gestion des risques de liquidité et de solvabilité au sein du réseau FUCEC-TOGO.

Figure n° 2 : modèle d'analyse



4.1.2.2. Définition des indicateurs des variables

Le tableau ci-après met en exergue les composantes de la gestion des risques, les indicateurs qui leur sont associés ainsi que les outils permettant de collecter et d'analyser les informations relatives à ces variables.

Tableau n°4 : Composantes, indicateur et outils de collecte des données

Composantes ou variables	indicateurs	Outils de collecte et d'analyse d'information
Environnement de contrôle	Existence d'un code de conduite et de règle d'éthique Engagement à la compétence Participation de la gouvernance Philosophie de la direction et style opératoire Structure organisationnelle Attribution de l'autorité et de la responsabilité Politiques et pratiques en matière de gestion des ressources humaines Engagement du Conseil d'Administration et d'autres organes dans la gestion des risques	Questionnaire de contrôle interne Entretien/interview Observation Analyse documentaire Tests
Définition claire des objectifs	Fixation de limites de tolérance aux risques, notamment aux risques de liquidité et de solvabilité Définition d'objectifs stratégiques en matière de gestion des risques Définition d'objectifs opérationnels en matière de gestion des risques Définition d'objectifs de reporting en matière de gestion des risques Définition d'objectifs de conformité en matière de gestion des risques	Questionnaire de contrôle interne Entretien/interview Analyse documentaire Tests
Identification des risques	Existence d'une organisation efficace en matière de gestion des risques Existence d'un processus d'identification des principaux risques pouvant affecter la liquidité et la solvabilité de l'institution Utilisation des techniques appropriées d'identification des risques de liquidité et de solvabilité	Questionnaire de contrôle interne Entretien/interview Analyse documentaire Observation Tests
Evaluation des	Existence d'un processus/système d'évaluation et d'hierarchisation des risques identifiés	Tests

Composantes ou variables	indicateurs	Outils de collecte et d'analyse d'information
risques	Qualité des méthodes d'évaluation des risques de liquidité et de solvabilité Existence d'une cartographie des risques	Questionnaire de contrôle interne Entretien/interview Analyse documentaire
Traitement des risques	Existence de stratégies/politiques de gestion des risques de liquidité et de solvabilité ainsi que des plans d'action ou plans de secours en matière de traitement de ces risques Qualité de ces stratégies/politiques et de leur mis en œuvre	Questionnaire de contrôle interne Entretien/interview Analyse documentaire Observation Tests
Activités de contrôle des risques	Définition et déploiement de procédures de contrôle interne Séparation de tâches incompatibles Existence d'autocontrôle Existence de contrôle hiérarchique (ou de supervision) Existence d'un système rigoureux de vérification Surveillance rigoureuse du profil des déposants	Entretien/interview Analyse documentaire Questionnaire de contrôle interne Tests
Information et communication	Existence d'un système d'information adéquat et sécurisé Fixation de la fréquence du reporting d'information en matière des risques Notification aux responsables des évolutions des risques constatés Reporting permanent des besoins de financement et des éventuelles pertes Existence de Communication efficace, à la fois ascendante, descendante et horizontale Communication externe fiable : production et communication dans les délais de l'information exigée par la réglementation aux parties externes à savoir, entre autres, les autorités de supervision et les clients ou sociétaires.	Entretien/interview Analyse documentaire Questionnaire du contrôle interne Tests
Pilotage	Définition par le management des indicateurs pour le suivi permanent des risques de liquidité et de solvabilité Existence d'un plan pluriannuel d'audit basé sur les risques	Questionnaire de contrôle interne Entretien/interview

Composantes ou variables	indicateurs	Outils de collecte et d'analyse d'information
	Analyse par l'audit interne des processus d'identification, d'évaluation et de traitement des risques de liquidité et de solvabilité. Utilisation de l'audit interne d'une approche par les risques lors des audits Suivi permanent des recommandations Suivi de la mise en œuvre des recommandations du commissaire aux comptes Existence d'un risk manager ou de l'activité de gestionnaire de risques	Analyse documentaire Observation Tests

Source : Nous-mêmes

4.2. Mode opératoire de la démarche

Afin de mener une démarche cohérente d'analyse, nous allons procéder dans un premier temps à une prise de connaissance générale du réseau FUCEC-TOGO, puis dans un second temps à la collecte des données relatives à la gestion des risques de liquidité et de solvabilité. Ces actions seront menées à l'aide des outils et techniques de collecte et d'analyse des données.

4.2.1. Prise de connaissance générale de la FUCEC-TOGO

La prise de connaissance générale consistera à comprendre l'historique du réseau FUCEC-TOGO, sa structure organisationnelle et l'évolution de ses indicateurs de performance au cours des trois dernières années, c'est-à-dire, des années 2009, 2010 et 2011.

4.2.2. La collecte des données

L'obtention d'un maximum d'informations utiles est nécessaire pour mener à bien notre analyse. A cet effet, nous avons retenue un certain nombre d'outils et de techniques permettant de collecter ces informations afin de pouvoir apprécier la qualité du dispositif mis en place par le management pour maîtriser les risques de liquidité et de solvabilité.

4.3. Outils et techniques de collecte des données

Les outils et techniques retenues pour la collecte des données sur les composantes de la gestion des risques de liquidité et de solvabilité sont :

- l'entretien ou l'interview ;
- l'observation ;
- l'analyse documentaire ;
- le questionnaire de contrôle interne ;
- la grille de séparation des tâches ;
- les tests de conformité.

4.3.1. L'entretien ou l'interview

L'entretien se réalisera à la phase de prise de connaissance générale du réseau FUCEC-TOGO et tout au long du recueil d'informations sur les variables influençant la qualité de gestion des risques de liquidité et de solvabilité (voir annexe n°2, à la page 113). Ainsi, il sera fait avec le personnel d'encadrement notamment avec le Directeur des finances et de la comptabilité, le Directeur des études, de la formation et de l'information, le Directeur des opérations et de crédit, le Directeur de l'audit interne, le chef service trésorerie, les chefs service de la COOPEC SOLIDARITE et enfin avec les opérationnels concernés. Il sera réalisé face à face, et ce, à la suite des rendez-vous que nous négocierons avec les répondants cités plus haut.

4.3.2. L'observation

Afin de pouvoir confirmer les informations collectées à travers l'entretien ou l'interview sur les variables associées au processus de gestion des risques, nous allons observer les différents acteurs entrant dans ce processus, leurs comportements et leurs méthodologies.

4.3.3. L'analyse documentaire

Dans le souci de nous assurer notamment de la définition des objectifs, des politiques, des responsabilités, de l'analyse des risques et de leurs traitements, de l'existence et de la mise en œuvre des contrôles et d'un système de pilotage efficace, nous procéderons à la consultation des documents nécessaires, à savoir :

- le plan d'affaires de 2008 à 2012 ;
- les statuts et règlement intérieur ;
- les manuels de procédures ;
- les politiques et stratégies définies par la FUCEC-TOGO en matière de gestion des risques ;
- les rapports d'audit interne au titre des années 2010 et 2011 ;
- les rapports de vérification, de contrôle ou d'analyse des risques au cours de l'année 2011 ;
- les plans d'actions et de secours au titre des années 2011 et 2012 ;
- les rapports d'activités au titre des années 2010 et 2011 ;
- les procès verbaux des organes en 2011, notamment du Conseil d'Administration.

4.3.4. Le questionnaire de contrôle interne

Ce questionnaire sera utilisé pour nous assurer de l'existence et de la mise en œuvre de tous les éléments du dispositif de gestion des risques et d'apprécier la qualité de ce dispositif. Ainsi, ce questionnaire portera sur l'évaluation de toutes les composantes du modèle retenu, à savoir : l'environnement de contrôle, la définition des objectifs, le système d'identification, d'évaluation et de traitement des risques de liquidité et de solvabilité, l'information et la communication, les activités de contrôles et le pilotage (voir annexe n°3, aux pages 115 à 117).

4.3.5. Tests

Il s'agit des tests de conformité et de permanence. Nous les réaliserons pour nous assurer que tous les dispositifs sont appliqués en permanence et que les opérations sont réellement traitées conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens ou dans le manuel de procédures.

Après la collecte de données à partir des outils et techniques ci-dessous décrits, il convient de procéder à leur analyse.

4.4. Analyse des données

Cette phase d'analyse consiste à vérifier, à partir des données collectées, l'existence et la mise en œuvre effective des variables de notre modèle d'analyse qui constitue notre référentiel pour l'appréciation du dispositif de gestion des risques de liquidité et de solvabilité. Ainsi, la comparaison de l'existant et de ce qui devrait être, nous permettra de relever les forces et les faiblesses liées audit dispositif.

La principale technique qui nous permettra de faire une bonne analyse est le benchmarking. Pour ce faire, en vue de mieux apprécier le dispositif mis en place par la FUCEC-TOGO pour la gestion des risques de liquidité et de solvabilité, nous ferons un stage d'un mois à la Banque Togolaise de Développement (BTD) pour connaître les pratiques qui y sont en vigueur, car à notre avis, ces pratiques seront les meilleures, eu égard à la plus grande expérience des Banques en la matière et aux dispositifs recommandés par les autorités monétaires ou de supervision à travers, notamment, les accords de Bâle.

Une fois les faiblesses relevées, nous formulerons des recommandations qui contribueront à l'amélioration du dispositif de gestion des risques de liquidité et de solvabilité au sein de la FUCEC-TOGO.

CONCLUSION

La méthodologie de recherche nous a permis d'avoir un aperçu sur la démarche à suivre dans l'analyse de la gestion des risques de liquidité et de solvabilité. Elle nous a également permis de mettre en évidence les outils et techniques à utiliser dans le cadre de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Le risque de liquidité et de solvabilité sont des risques étroitement liés. En raison de ces liens étroits, une institution financière illiquide pourrait rapidement devenir insolvable. De même, le niveau de capitalisation d'une institution financière peut affecter sa capacité à obtenir des liquidités en période de crise. D'où l'importance pour tous les SFD de bien gérer et maîtriser les deux risques.

A ce titre, la première partie de notre étude consacrée à la revue de la littérature et à la méthodologie de recherche, nous a permis retenir que huit (8) variables ou facteurs influencent la qualité de gestion et de maîtrise des risques de liquidité et de solvabilité dans une institution financière. Ces variables nous serviront, à travers les indicateurs qui leurs sont associés, de référentiel pour l'évaluation du dispositif de gestion des risques de liquidité et de solvabilité au sein du réseau FUCEC-TOGO.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le secteur de la microfinance dans l'UMOA et particulièrement au Togo est animé par une diversité d'institutions qui mettent en œuvre des pratiques de gestion variées mais devant obéir aux dispositions réglementaires édictées à cet effet. Au rang de ces pratiques demeurent celles relatives à la gestion des risques de liquidité et de solvabilité qui sont au cœur de leurs activités d'intermédiation financière et sur laquelle porte notre étude.

Dans cette optique, la revue de littérature nous a permis d'identifier les variables sur lesquelles s'appuiera notre analyse de la gestion de ces deux risques. Cette analyse devrait, conformément au mode opératoire de notre démarche d'évaluation, débiter par une description détaillée de l'organisation de l'entité concernée par notre étude. Ce qui nous permettra d'avoir une meilleure compréhension de la question étudiée et de vérifier l'application effective des variables de notre modèle d'analyse.

Pour cette raison, le cadre pratique de notre étude portera sur trois chapitres que sont :

- la présentation du réseau FUCEC-TOGO (chapitre 5) ;
- la description (chapitre 6) et l'analyse (chapitre 7) de la gestion des risques de liquidité et de solvabilité au sein de la FUCEC-TOGO.

CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU RÉSEAU FUCEC-TOGO

Le secteur de la microfinance au Togo est marqué par une forte prédominance du réseau FUCEC-TOGO qui, compte tenu de sa taille et de son âge, se hisse au premier rang. Ainsi, pour mieux connaître son histoire, son organisation et ses performances, nous avons estimé nécessaire de procéder à sa présentation à travers le présent chapitre.

5.1. Historique, mission, vision et valeurs du réseau FUCEC-TOGO

Avant de décrire la mission, la vision et les valeurs de la FUCEC-Togo, nous présenterons tout d'abord, son historique.

5.1.1. Historique du réseau FUCEC-TOGO

La FUCEC-TOGO a été agréée par arrêté du Ministre de l'Economie, des Finances et des Privatisations sous le numéro 155/MEF/DE/CAS-IMEC en date du 26 novembre 1997, à la suite de l'adoption de la loi N°95-04 du 14 juillet 1995 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit (IMCEC). Cet arrêté fut modifié le 26 décembre 2008 par un autre (arrêté n°345/MEF/SG/CAS-IMEC) qui l'autorise sous sa forme actuelle.

L'histoire de la FUCEC-TOGO remonte en 1969 où, à l'initiative d'un volontaire américain James WINTER, la première caisse fut promue au sud-ouest du Togo sous le nom de « caisse d'entraide ». Après le départ de ce volontaire, cette initiative fut reprise puis achevée par des bénévoles togolais qui avaient entrepris, sous l'égide du Comité National de Développement des Coopératives (CONAUDEC), l'implantation des coopératives d'épargne et de crédit sur l'étendue du territoire togolais.

En 1983, le CONAUDEC fut remplacé par la Fédération des Unions Coopératives d'Epargne et de Crédit du Togo (FUCEC-TOGO) qui, après environ huit (8) ans d'activité, connut une restructuration qui a abouti au changement de sa dénomination le 23 juin 2001. Cette restructuration fut marquée par la suppression des Unions Régionales d'alors et est intervenue suite à la décision des dirigeants de se conformer à la vision d'un réseau à deux niveaux. Ainsi, la « Fédération des Unions Coopératives d'Epargne et de Crédit » fut remplacée par la

« Faîtière des Unités Coopératives d'Épargne et de Crédit » ; la FUCEC-TOGO dans sa forme actuelle.

Elle est membre de la Confédération des Institutions Financières de l'Afrique de l'Ouest (CIF) et de l'International Network of Alternative Financial Institutions (INAFI-Afrique). Elle fait également partie du Microfinance African Network (MAIN) et de l'Association des institutions intégrées de Finances de Proximité (Proxfin).

Pendant plus d'une décennie, la FUCEC-TOGO a bénéficié principalement de l'appui technique du World Council of Credit Unions (WOCCU) sur le financement de l'USAID. En 1994, ces interventions ont été arrêtées avec la suspension de l'appui de l'USAID et le retrait du WOCCU.

Au 30 mai 2012, elle compte 39 structures de base pour 96 points de service (voir la cartographie illustrative en annexe n° 4, à la page 118). A la même date, le nombre de ses employés se chiffre à 1.053.

5.1.2. Mission et vision de la FUCEC-TOGO

Le réseau FUCEC-TOGO a pour mission d'offrir de façon pérenne des services financiers sécuritaires, rentables, accessibles aux populations démunies et aux autres catégories socio-économique du Togo à travers un réseau unifié de coopératives financières, soucieux de toujours appliquer les meilleures pratiques en matière de gestion. Cet énoncé de mission est libellé dans son plan d'affaires élaboré pour l'horizon temporel de cinq (5) ans, soit de 2008 à 2012 et devrait s'accomplir à travers notamment une vision définie pour cette période. Ainsi, à fin 2012, la vision du réseau FUCEC-TOGO est d'être « un réseau unifié par son image et la mise en commun des ressources financières et humaines, présent en milieu rural et urbain, toujours plus proche de ses membres, innovant dans son offre de produits et services, prenant sa part dans la construction du mouvement coopératif financier sous régional en Afrique ».

5.1.3. Les valeurs du réseau FUCEC-TOGO

La FUCEC-TOGO est un réseau d'entreprises coopératives d'épargne et de crédit fondé sur les principes coopératifs d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle. A cet effet, les valeurs

clés sur lesquelles elle se base pour réaliser sa vision et remplir sa mission sont énoncées comme suit :

- **Importance des membres** : sans les membres notre entreprise n'existe pas car, il n'y a pas de coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC) sans les membres, il n'y a pas de faîtière sans les COOPEC et il n'y a pas de réseau sans les COOPEC et sans faîtière.
- **Qualité des services** : les services à nos membres restent le socle et la justification de notre présence dans l'entreprise. Chaque dirigeant et chaque employé mettent tout en œuvre pour être à l'écoute des membres et mieux les servir car chacun a pleine conscience qu'ils sont la pierre angulaire du développement du réseau.
- **Honnêteté, intégrité et professionnalisme** : les dirigeants et le personnel sont honnêtes, intègres, compétents, engagés, imbus de la culture d'excellence, d'esprit de travail en équipe et veillent constamment à observer une éthique professionnelle dans la prestation des services et le comportement.
- **Justice et équité** : les politiques et procédures sont respectées et s'appliquent sans discrimination à tous, dirigeants, personnel et membres de nos institutions dans un esprit de total égalité.
- **Union et solidarité** : aucune institution du réseau n'est forte seule. Ensemble, nous constituons l'incroyable force de la coopération.
- **Efficacité et efficience** : le réseau se fixe des objectifs clairs et les réalise notamment par la croissance du portefeuille, sa qualité, la mobilisation de l'épargne et la rentabilité des opérations. Le réseau fait preuve d'innovation et offre des produits et services adaptés aux besoins des membres et aux meilleures conditions.
- **Responsabilité et rendre compte** : lorsqu'on nous confie des ressources et des tâches, nous rendons compte du moment et de la façon dont ces ressources sont utilisées et ces tâches accomplies.

5.2. Structure organisationnelle du réseau FUCEC-TOGO

Le réseau FUCEC-TOGO est une structure coopérative ou mutualiste organisé à deux niveaux : le premier niveau étant composé des caisses de base (les COOPEC) et le second, de la structure faîtière. Les annexes n^{os} 5, 6 et 7 présentées respectivement aux pages 119, 120 et 121, illustrent successivement l'organisation du réseau, de la structure faîtière et des caisses de bases.

5.2.1. Organisation commune aux deux niveaux

Chaque entité constituante du réseau est dotée d'une personnalité juridique et des organes délibérants et/ou de gestion suivants : l'assemblée générale ; le Conseil d'Administration ; le Comité de Crédit ; le Conseil de Surveillance ; le comité d'audit ; le comité de direction et le comité interne de crédit.

5.2.1.1. L'assemblée générale

L'assemblée générale est l'instance suprême de l'institution. Elle est constituée de l'ensemble des caisses de base pour la structure faîtière et de l'ensemble des sociétaires pour les entités de base. Elle a compétence notamment : de modifier les statuts et le règlement ; d'élire les membres des organes de l'institution ; d'approuver les comptes et statuer sur l'affectation des résultats ; de fixer, s'il y a lieu, le taux de rémunération des parts sociales et de traiter de toutes autres questions relatives à l'administration et au fonctionnement de l'institution.

5.2.1.2. Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration veille au fonctionnement et à la bonne gestion de l'institution. A cet effet, il est chargé notamment : d'assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires ; de définir la politique de gestion des ressources de l'institution ; de veiller à ce que les taux d'intérêt applicables se situent dans la limite des plafonds fixés par la loi sur l'usure et ; d'une manière générale, de mettre en application les décisions de l'assemblée générale. Ses membres sont élus par l'assemblée générale.

5.2.1.3. Le Comité de Crédit

Le Comité de Crédit a la responsabilité de gérer la distribution du crédit, conformément aux politiques et procédures définies en la matière. Ses membres sont élus par l'assemblée générale.

5.2.1.4. Le Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance ou l'organe de contrôle est chargé de la surveillance de la

régularité des opérations, du fonctionnement des autres organes et du contrôle de la qualité de gestion de l'institution. Tout comme le Conseil d'Administration et le Comité de Crédit, les membres du Conseil de Surveillance sont élus par l'assemblée générale.

5.2.1.5. Le comité d'audit

La décision de la mise en place de cet organe au sein des entités du réseau remonte à l'assemblée générale tenue le 04 juin 2009. Elle a été prise pour remédier à la situation de la récurrence des insuffisances relevées par les différents contrôles et au défaut de la mise en œuvre des recommandations formulées à cet effet. A ce titre, la responsabilité essentielle du comité d'audit est de veiller à la mise en œuvre systématique de toutes les recommandations issues des contrôles tant externes qu'internes. Ce comité est, en général, composé des président du Conseil d'Administration, du Conseil de Surveillance et du Comité de Crédit ; du Directeur Général ou du Directeur/Gérant selon que l'entité est la faîtière ou la structure de base ; du Directeur régional pour les structures de base et des Directeurs centraux ou des responsables des services, à l'exception du Directeur de l'audit interne selon que l'entité soit du premier ou du deuxième niveau.

5.2.1.6. Le comité de direction

Composé du Directeur Général ou du Directeur/Gérant et des Directeurs centraux ou des chefs services, le comité de direction est un organe qui se réunit périodiquement (chaque semaine ou chaque mois, selon les besoins) pour discuter des questions relatives à la gestion et aux performances de l'entité et définir si nécessaire, les actions à mettre en œuvres. Ces questions incluent notamment l'évolution du portefeuille de crédit en termes quantitatif et qualitatif, la rentabilité des produits et le suivi budgétaire.

5.2.1.7. Le comité interne de crédit

Ce comité regroupe les chefs services ou les Directeurs centraux selon qu'il s'agit d'une structure de base ou de la faîtière et le Directeur Général ou Directeur/Gérant selon les deux cas. D'une manière générale, il est chargé de faire l'étude technique des dossiers de crédit et d'autoriser les prêts dans les limites des pouvoirs qui lui sont délégués par le Comité de Crédit.

5.2.2. Organisation spécifique du premier niveau

Le premier niveau est composé des structures de base qui sont en majorité des COOPEC. Ces dernières desservent les populations selon des zones géographiques différentes. Chaque COOPEC dispose, en plus des organes ci-dessus relevés, de la Direction exécutive.

5.2.2.1. La Direction exécutive

La direction exécutive se compose de la direction ou la gérance et des différents services techniques que sont en général : le service administratif et financier, le service crédit et engagement et le service du système de collecte de fonds sur place (SYSCOFOP).

5.2.2.1.1. La Direction ou la Gérance

La Direction ou la Gérance est représentée par le Directeur ou le Gérant, selon la taille de la COOPEC. Ce dernier (Directeur ou le Gérant) est le premier responsable de l'exécutif. Il reçoit les instructions des organes délibérants ; transmet ces instructions à ses services pour exécution et compte rendu. En bref, il suit toutes les activités et en assure leur coordination. De façon spécifique, ses activités concernent : la mise en œuvre de la politique générale de la COOPEC définie en assemblée générale ; l'organisation et la supervision de la gestion quotidienne de la COOPEC ; la définition de la politique et de la stratégie de développement de la COOPEC et la coordination des différents services et des points de service à travers des réunions régulières (comité de direction par exemple).

5.2.2.1.2. Le service crédit et engagement

Le service crédit et engagement oriente le Comité de Crédit dans sa décision. Le Comité de Crédit se fonde sur son étude et ses conclusions préliminaires pour se prononcer en faveur (ou en défaveur) d'une demande de crédit.

5.2.2.1.3. Le service SYSCOFOP

C'est le service qui a en charge la promotion et le développement du système de collecte de fonds sur place dénommé « tontine ». Il a pour principales attributions : la conception et la

mise en œuvre d'un système de gestion efficace du SYSCOFOP ; l'organisation, la coordination et la supervision de l'activité du SYSCOFOP ainsi que la production régulière des rapports et statistiques sur cette activité.

5.2.2.1.4. Le service financier et comptable

Ce service est chargé de la comptabilité, des finances de la COOPEC et de l'administration du système informatique. A ce titre, ces principales attributions sont, entre autres, l'enregistrement de toutes les opérations réalisées au sein de la COOPEC ; la gestion des comptes des tiers, des opérations relatives aux comptes financiers et des liquidités ; la production des états financiers périodiques ou d'informations précises sur la situation financière de la COOPEC et la finalisation des projets de budget.

Par ailleurs, il existe au sein de chaque COOPEC une cellule-relaie de la fonction d'audit interne dont la Direction est établie au niveau de la faïtière. Sa mission est de procéder régulièrement au contrôle à posteriori des différentes opérations effectuées par les agents. En particulier, en plus de cette cellule, la COOPEC SOLIDARITE dispose d'un service contrôle interne dont le champ d'action touche aussi bien le contrôle à priori que le contrôle à posteriori des opérations.

5.2.3. Organisation spécifique du second degré

Le second niveau est essentiellement constitué de la structure faïtière dont les membres sont les structures de base (les COOPEC). Cette entité fournit une assistance aux structures de base affiliées et supporte leur développement notamment, par les appuis techniques, la gestion de leurs excédents de liquidité, les services d'inspection ou d'audit interne, la formation. Elle assure une représentation du réseau au niveau national et international. Elle dispose également, en plus des organes réglementaires (Conseil d'Administration, Comité de Crédit et Conseil de Surveillance) et d'autres organes décrits plus haut, de l'organe exécutif.

5.2.3.1. Les membres des organes réglementaires

A l'exception de l'assemblée générale, les membres des organes statutaires sont élus parmi les présidents des mêmes organes en cours de mandat au niveau des structures de base. Ainsi, les

membres du Conseil d'Administration, du Comité de Crédit et du Conseil de Surveillance sont composés respectivement des Présidents des conseils d'administrations, des comités de crédit et des conseils de surveillance de certains COOPEC.

5.2.3.2. L'organe exécutif

Concernant l'organe exécutif, en plus de la direction générale et la direction générale adjointe, quatre directions principales assument les responsabilités qui lui sont dévolues : la direction des finances et de la comptabilité ; la direction des opérations et du crédit ; la direction des études, de la formation et de l'information et la direction de l'audit interne.

5.2.3.2.1. La Direction Générale

La Direction Générale est l'organe suprême de l'exécutif du réseau. Elle est représentée par le Directeur Général qui est suppléé dans ses fonctions par son adjoint. Le Directeur Général est le répondant principal devant les administrateurs et les autres partenaires de l'institution. De façon générale, sa mission consiste à mettre en œuvre la politique générale définie par le Conseil d'Administration ; à assurer la représentation et la défense des intérêts de l'ensemble des COOPEC du réseau ainsi que la réalisation à court, moyen et long terme des objectifs fixés pour asseoir et développer le réseau ; à garantir la bonne gestion des ressources humaines, financières et matérielles du réseau.

5.2.3.2.2. La Direction des finances et de la comptabilité

La Direction des finances et de la comptabilité du réseau a pour mission de gérer les finances, la trésorerie et la comptabilité de la faïtière et de produire l'information financière combinée du réseau. A ce titre, elle se charge, entre autres de la tenue de la comptabilité des opérations avec les COOPEC, les banques et les fournisseurs, du suivi des transactions financières de la faïtière avec les banques d'une part, et d'autre part entre la Faïtière et les COOPEC et de la production mensuelle de la situation comptable des opérations avec les COOPEC.

5.2.3.2.3. La Direction des opérations et du crédit

La Direction des opérations et de crédit du réseau (DOC) a pour mission essentielle, la

coordination des activités de l'ensemble des COOPEC du réseau d'une part, et d'autre part la gestion du crédit ou des refinancements sollicités par les COOPEC à la caisse centrale. Pour mieux exercer cette mission, elle s'appuie sur les Directions régionales des opérations et de crédit (DROC) qui en constituent ses cellules décentralisées.

5.2.3.2.4. La Direction des études, de la formation et de l'information

La Direction des Etudes, de la Formation et de l'Information a pour mission essentielle de gérer la formation et le système d'information de l'ensemble du réseau. Elle s'occupe à cet effet de la formation du personnel, de la mise en place et de la maintenance du système informatique, de la réalisation des études et recherches au profit de la faïtière et de l'ensemble du réseau, de la centralisation et de la diffusion de l'information au sein du réseau et de la gestion de la bibliothèque et des archives du réseau.

5.2.3.2.5. La Direction de l'audit interne.

La Direction de l'audit interne du réseau (DAI) est le département de contrôle du réseau FUCEC-TOGO. A cet effet, elle a pour mission essentielle de garantir le bon fonctionnement du système de contrôle de la faïtière et de l'ensemble du réseau ; de s'assurer de la fiabilité de l'information financière produite et de garantir la sécurité des actifs du réseau. Les tâches habituelles effectuées dans le cadre de cette mission sont pour l'essentiel, la planification et la réalisation des missions d'audit interne au sein des entités constituantes du réseau.

La structure organisationnelle ci-dessus décrite est composée notamment des ressources humaines qui insufflent une dynamique au réseau à travers leurs interventions aussi bien dans la définition des orientations stratégiques et opérationnelles des entités que dans l'exploitation quotidienne. Les résultats induits par cette dynamique se révèlent dans l'évolution des principaux indicateurs des performances enregistrées.

5.3. Evolution des principaux indicateurs du réseau FUCEC-TOGO au cours des trois dernières années (2009 à 2011)

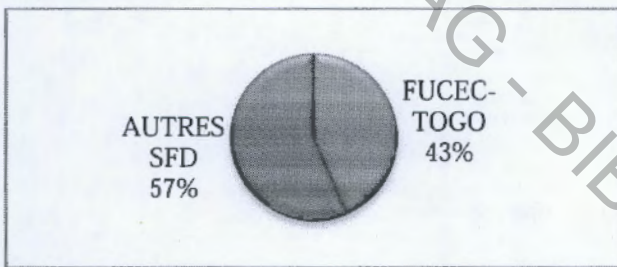
D'une manière générale, l'évolution des principaux indicateurs de la FUCEC-TOGO au cours de ces trois dernières années, met en évidence la croissance des performances du réseau. En

effet, au cours de la période sous revue, le réseau FUCEC-TOGO a enregistré une progression quasi-régulière du nombre des sociétaires, de l'encours de l'épargne collectée, de l'encours des crédits consentis, et subséquentement une croissance de son actif total.

5.3.1. Evolution du nombre de sociétaires

Au cours de la période sous revue, le nombre de sociétaires/membres a connu une évolution progressive. En effet, ce nombre qui était de 329.649 en 2009, s'est établi à 438.397 en 2011 contre 362.469 en 2010, soit une progression de 33% au cours de cette période. Cette évolution consacre au réseau FUCEC-TOGO, une part de marché de 43% par rapport aux autres SFD à fin 2011. Le graphique ci-après en constitue l'illustration.

Figure n° 3: Part de marché du réseau FUCEC-TOGO en matière du nombre de sociétaire

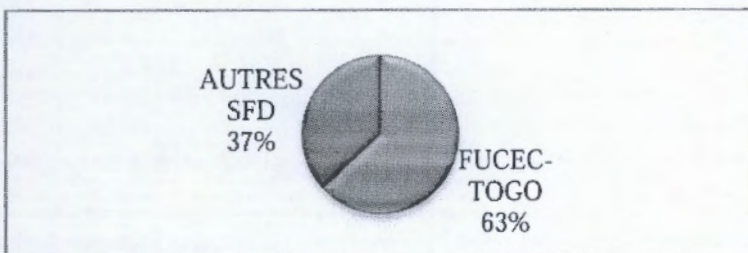


Source : nous-mêmes, à partir des rapports d'activités de la FUCEC-TOGO (2010 et 2011).

5.3.2. Evolution de l'épargne collectée

Le montant de l'encours de l'épargne collectée se chiffre au 31 décembre 2011 à 61,2 milliards de FCFA contre 49,6 milliards de FCFA à fin 2010, soit une progression de 23%. En 2009, cet encours s'élevait à 43,6 milliards de FCFA. De cette croissance, le réseau FUCEC-TOGO détient, à fin 2011, une part de marché de 63%, comme le montre la figure ci-après.

Figure n°4: Part de marché du réseau FUCEC-TOGO en matière d'encours de dépôts Mobilisés

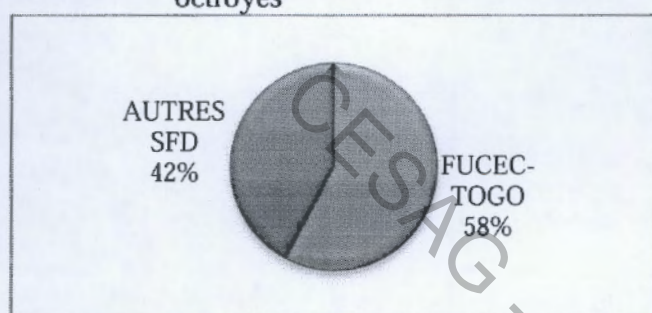


Source : nous-mêmes, à partir des rapports d'activités de la FUCEC-TOGO (2010 et 2011).

5.3.3. Evolution de l'encours des crédits

L'encours des crédits se chiffre au 31 décembre 2011 à 50,3 milliards de FCFA contre 39,6 milliards de FCFA un an plus tôt, soit une croissance de 27%. Comparativement à l'année 2009, le niveau cet encours à fin 2011 indique une croissance de 47%. En conséquence, en matière d'encours des crédits, le réseau FUCEC-TOGO occupe 58% du marché, au 31 décembre 2011. La figure ci-après met en exergue cette position.

Figure n°5: Part de marché du réseau FUCEC-TOGO en matière d'encours de crédits octroyés



Source : nous-mêmes, à partir des rapports d'activités de la FUCEC-TOGO (2010 et 2011).

5.3.4. Evolution de l'actif total

La progression des indicateurs d'activités que sont notamment, l'encours de crédit et l'encours de l'épargne, a induit une croissance de l'actif total du réseau. En effet, en 2011, l'actif total du réseau FUCEC-TOGO se chiffre à près de 72,8 milliards de FCFA contre 59,4 milliards de FCFA à fin 2010, soit une augmentation de 23%. Un an plus tôt ce total était estimé à près de 52,2 milliards de FCFA.

5.3.5. Evolution des fonds propres

Les fonds propres qui s'élevaient à environ 6,2 milliards de FCFA en 2009 ont augmenté de 16% en 2010 et de 28% à fin 2011 en s'établissant à 9,3 milliards de FCFA à cette date.

5.3.6. Evolution du ratio de couverture des emplois moyen et long terme par les ressources stables et du ratio de capitalisation

De 2009 à 2011, le ratio de couverture des emplois moyen et long terme par les ressources

stables⁴ a régulièrement progressé en passant de 30,73% à 59,91%. Ce niveau reste toujours faible par rapport à la norme réglementaire qui est fixé à 100%. Il en ressort donc que le réseau FUCEC-TOGO consacre 41% des ressources court terme pour financer les emplois moyen et long terme.

Le ratio de capitalisation qui traduit la solvabilité d'un SFD s'est progressivement amélioré au cours de la période sous revue en passant de 10,08% en 2009 à 12,88% à 2011. Ce score reste inférieur à la norme minimale de 15% exigée par la réglementation. L'annexe n°8, présentée à la page 122, détaille le calcul de ces ratios.

5.3.7. Evolution du résultat net d'exploitation

Contrairement à l'évolution croissante des indicateurs ci-dessous relevés, le résultat net d'exploitation du réseau FUCEC-TOGO connaît une régression au cours des trois dernières années. En effet, de 2009 à 2011, ce résultat a baissé de 14% en passant de 969 millions de FCFA à 829 millions de FCFA. Comparativement à la régression de 2% enregistrée entre 2009 et 2010, le repli de la période suivante (2010 à 2011) se révèle significatif avec un score de 12%..

5.3.8. Evolution des structures de base

Au cours de la période sous revue (2009 à 2011) le nombre d'institutions de base est passé de 53 à 39, soit un abandon de 13 institutions de base. Ce repli s'explique essentiellement par les fusions de certaines entités de base effectuées par les dirigeants du réseau.

5.3.9. Qualité du portefeuille

S'il est constaté une croissance des créances en souffrance au cours de ces trois dernières années, le portefeuille à risque quant à lui s'est amélioré tout en restant en dessous de la norme de 3% admise dans la réglementation en vigueur au Togo et dans l'UMOA.

⁴ En raison de l'absence d'une balance âgée, le ratio de liquidité n'a pu être calculé. Toutefois, en tenant compte de la durée initiale des emplois et des ressources, il est possible d'estimer le ratio de couverture des emplois moyens par les ressources stables et de se prononcer sur les besoins l'impasse de trésorerie.

Le tableau suivant récapitule en détail les évolutions ci-dessus décrites.

Tableau n° 5: Evolution des principaux indicateurs du réseau FUCEC-TOGO

INDICATEURS	2009 (a)	2010 (b)	var (a et b)	2011 (c)	var (b et c)	var (a et c)
Nombre d'institution de base	53	52	-2%	39	-25%	-26%
Nombre de membres	329.649	362.469	10%	438.397	21%	33%
Encours des dépôts des membres (en millions de FCFA)	43.619	49.652	14%	61.223	23%	40%
Encours brut des crédits (en millions de FCFA)	34.250	39.624	16%	50.322	27%	47%
Crédit en souffrance 3 mois et plus (en millions de FCFA)	1.057	1.238	17%	1.532	24%	45%
Portefeuille à risque (%)	3,09	3,12	1 %	3,04	- 3%	- 1%
Résultat d'exercice (en millions de FCFA)	969	945	-2%	829	-12%	-14%
Total actif (en millions de FCFA)	52.158	59.400	14%	72.784	23%	40%
Total Fonds propres (en millions de FCFA)	6.247	7.272	16%	9.335	28%	49%
Ratio de couverture des emplois moyen et long terme par les ressources stables (%)	30,73	53,38	74%	59,91	12%	95%
Ratio de capitalisation (%)	10,08	12,09	20%	12,88	7%	28%

Sources : FUCEC-TOGO (2010 & 2011)

CONCLUSION

Le réseau FUCEC-TOGO est le plus ancien SFD installé au Togo. Au regard de ses performances, il demeure le plus grand réseau du secteur de la microfinance au Togo et occupe pour ce faire, la première place dans ledit secteur. Sa croissance continue peut engendrer des signes de vulnérabilité croissante pouvant conduire à son déclin. Il s'avère donc nécessaire de prendre des mesures appropriées pour renforcer son système de contrôle interne en matière de gestion des risques, notamment des risques de liquidité et de solvabilité.

CHAPITRE 6 : DESCRIPTION DE LA GESTION DES RISQUES DE LIQUIDITE ET DE SOLVABILITE AU SEIN DU RESEAU FUCEC-TOGO

Les risques de liquidité et de solvabilité, nous l'avons précédemment relevés, sont deux risques qui peuvent interagir et se renforcer mutuellement pour mettre en péril la survie de l'institution qui les vit. Le réseau FUCEC-TOGO étant un groupe d'institutions financières, n'en est pas épargné. Il devrait, à cet effet, prendre des dispositions nécessaires pour les prévenir. A ce titre, il convient de se poser la question suivante : comment le réseau FUCEC-TOGO gère-t-il les risques de liquidité et de solvabilité ? La réponse à cette question se trouve dans la description du processus de gestion des risques de liquidité et de solvabilité en vigueur au sein dudit réseau. Raison pour laquelle nous présenterons tout au long de ce chapitre les dispositifs de gestion de ces deux risques au sein de la FUCEC-TOGO.

6.1 Présentation de la gestion des risques de liquidité au sein de la FUCEC-TOGO

Le risque de liquidité est géré au plus haut niveau de la hiérarchie au sein du réseau FUCEC-TOGO, impliquant les organes dirigeants. Ainsi, la principale disposition prise pour parer à toute pénurie de liquidité au sein de ce réseau est la création d'un service trésorerie au sein de la structure faîtière pour assurer la gestion quotidienne des fonds.

6.1.1 Présentation du service trésorerie

Placé sous la direction des finances et de la comptabilité, le service trésorerie a été créé en 2004 pour combler quelques insuffisances relevées tant au niveau des relations inter transactionnelles de flux financiers des COOPEC du réseau qu'à la caisse centrale. A cet égard, ses principales attributions sont les suivantes :

- avoir à date les soldes théoriques et physiques des différents comptes bancaires ;
- disposer en caisse, une provision raisonnable pour faire face aux besoins des membres ;
- faire l'approvisionnement à temps pour éviter l'attente des coopérateurs ;
- mettre en place un mécanisme souple et sécuritaire afin de mieux satisfaire les besoins de fonds de toutes les COOPEC du réseau ;
- mettre à jour le portefeuille des placements en DAT et suivre notamment les dates d'échéances ;

- veiller au rapprochement mensuel de tous les comptes bancaires et les soldes comptables ;
- chercher des opportunités sûres pour la rentabilisation des fonds des COOPEC et de la faïtière, entre autres, en intervenant sur le marché monétaire par l'acquisition des bons de trésor et des obligations de différents pays de l'Afrique de l'ouest. Cette acquisition doit faire l'objet d'une étude approfondie (analyse du risque pays, du taux d'intérêt...).

Ce service est composé de huit (8) personnes : le chef service, le chargé des opérations de banque, le chargé de transfert WESTERN UNION, deux comptables, deux caissières dont une principale et un chauffeur.

Le service trésorerie occupe une place non négligeable à la FUCEC-TOGO. Il rend quotidiennement compte au Directeur des finances et de la comptabilité ainsi qu'au Directeur Général de toutes les transactions faites, des positions des comptes bancaires et des réserves au coffre fort.

6.1.2 La gestion du risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité au sein du réseau FUCEC-TOGO est un processus intégré dans le système global de gestion de liquidité régulé par des procédures qui sont approuvées par le Conseil d'Administration et appliquées à l'unanimité sous la direction de la caisse centrale (caisse située à la structure faïtière).

En effet, selon les procédures et les dispositions statutaires en vigueur, chaque COOPEC dispose d'un compte à la structure faïtière et devrait y avoir en permanence un minimum de 25% de l'encours de l'épargne qu'elle a collectée. De plus un plafond des avoirs en caisse (solde journalier en monnaie fiduciaire) est fixé pour chaque entité. Cette limite est fonction du volume et des fréquences de transaction et surtout du montant que l'assureur est prêt à prendre en charge en cas de sinistre (vol, incendie...). Ainsi, en fin de journée, chaque chef des opérations de caisse des structures de base procède à un arrêté de caisse. Si un manque est constaté, un appel de fonds est effectué par le Directeur de la structure, sur demande de son chef service financier et comptable. S'il y a surplus, le chef service comptable et financier effectue systématiquement un placement à la caisse centrale et, éventuellement, en banque. En outre, aucune compensation directe n'est permise entre COOPEC ; l'intervention de caisse

centrale est impérativement requise.

En définitive, la gestion des liquidités au sein du réseau FUCEC-TOGO est quasiment centralisée. C'est donc le service trésorerie ci-dessus présenté qui s'en charge. Pour ce faire, la prévention du risque de liquidité se fait à travers des actions qui s'inscrivent dans un processus et qui peuvent être classées suivant les composantes ci-après :

- l'identification ;
- l'évaluation
- le traitement ;
- le contrôle ;
- l'information et la communication ;
- le pilotage.

6.1.2.1 L'identification du risque de liquidité

L'identification du risque de liquidité est faite au jour le jour sur la base de la comparaison des réserves au coffre fort avec le solde minimum de réserves fixé et des besoins de fonds de retraits exprimés par les COOPEC et/ou des débloqués de crédit prévus. Ainsi, lorsqu'en fin de journée le solde théorique ou physique indique une réserve inférieure à la limite minimale fixée, un retrait de fonds en banque est envisagé pour le jour suivant.

6.1.2.2 L'évaluation du risque de liquidité

L'évaluation du risque de liquidité se repose essentiellement sur la comparaison des soldes théoriques au plafond préalablement fixé. Cette évaluation est faite par le chef service trésorerie en fin de chaque journée.

6.1.2.3 Le traitement du risque de liquidité

En général, lorsque les retraits importants interviennent et que les réserves au coffre fort et les dépôts à vue en banque se révèlent insuffisants pour les satisfaire, la caisse centrale procède à la rupture des contrats des DAT en banque pour éviter qu'une crise ne survienne. Au passage, il faut préciser que lors de la constitution de ces DAT la caisse centrale négocie des clauses portant non application des pénalités en cas de rupture de contrats y afférents avec la banque

concernés. Il est à noter que la plupart des contrats de DAT couvrent une période de 6 mois à un an renouvelable.

Par ailleurs, le traitement du risque de liquidité se réalise à travers la limitation du niveau de transformation des dépôts en crédit par les structures de base. En effet, selon les procédures en vigueur au sein du réseau, toute COOPEC est autorisée à ne recycler qu'au maximum 75% de l'épargne qu'elle a collectée. Cette limitation permet d'éviter les appels réguliers de fonds qu'elles pourraient effectuer à la caisse centrale (retrait en diminution de l'épargne ou emprunt pour le refinancement).

6.1.2.4 Les activités de contrôle liées à la gestion du risque de liquidité

Le contrôle de la gestion du risque de liquidité s'effectue à travers les activités quotidiennes des acteurs impliqués dans la gestion de la liquidité et les reporting quotidiens qui sont faits à la hiérarchie. Ainsi, toute opération impliquant la sortie de fonds est soumise à l'approbation de la hiérarchie. A cet effet, la répartition des tâches est faite de manière à éviter le cumul des fonctions incompatibles et offre la possibilité aux intervenants que sont notamment le Directeur des Finances, le chef service trésorerie et le chef comptable de superviser régulièrement toutes les opérations effectuées par leurs collaborateurs dans ce processus. Enfin, chaque intervenant à son niveau possède son cahier de charge qui lui permet d'effectuer le contrôle de ses propres activités.

6.1.2.5 L'information et la communication au titre du risque de liquidité

En matière d'information et de communication, un reporting quotidien des transactions et des soldes théoriques des comptes bancaires et des réserves au coffre fort est fait au Directeur des finances et de la comptabilité, à la Direction Générale et à l'audit interne. Ceux-ci, lorsqu'ils constatent des insuffisances ou des incohérences, avisent le chef service trésorerie qui, à son tour interpelle ses collaborateurs pour en apporter les corrections nécessaires. L'outil de base de communication est la balance de vérification quotidienne qui retrace les mouvements journaliers ainsi que les soldes théoriques des différents comptes.

6.1.2.6 Le pilotage du risque de liquidité

Le pilotage du risque implique la direction générale, le Directeur des finances et les auditeurs internes. Ceux-ci, effectuent des contrôles périodiques ou permanents afin de contribuer au maintien d'un niveau minimum de liquidité au sein du réseau FUCEC-TOGO. Ainsi, la Direction Générale a fixé un plafond de réserves de fonds qui doit être conservé au coffre fort. De plus les auditeurs au cours de leurs missions s'assurent du respect des montants plafonds fixés, de la sécurité des encaisses et de l'existence des contrôles appropriés sur les opérations d'encaissement et de retrait tant au niveau de la structure faïtière qu'au sein des COOPEC. Ils calculent également à chaque mission, le ratio de liquidité pour s'assurer du respect par l'entité auditée de la norme réglementaire de 80% (rapport entre, d'une part, les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme et d'autre part, le passif exigible ou les engagements susceptibles d'être exécutés à court terme).

En outre, le Ministère chargé des Finances ainsi que la BCEAO participent également à ce pilotage en procédant périodiquement au contrôle de certaines entités du réseau. En témoignent notamment les inspections conjointes qu'ils ont diligentées au sein de la structure faïtière et de la COOPEC SOLIDARITE en 2006, 2008 et en 2010.

En somme, la gestion du risque de liquidité au sein du réseau FUCEC-TOGO est centralisée et implique plusieurs acteurs qui interviennent chacun dans la limite de ses responsabilités. Qu'en est-il de la gestion du risque de solvabilité ?

6.2 Présentation de la gestion du risque de solvabilité au sein de la FUCEC-TOGO

En termes de composantes, le dispositif de gestion du risque de solvabilité est similaire à celui développé à la section 6.1 pour le risque de liquidité. Toutefois, contrairement au risque de liquidité dont la gestion quotidienne est confiée à un service, la gestion du risque de solvabilité est faite d'une manière diffuse. Chaque direction ou service gère, en ce qui le concerne, les risques liés à ses opérations. A ce titre, la plupart des efforts consentis par ces acteurs (direction ou services) sont orientés vers la gestion des risques opérationnels et du risque de crédit.

6.2.1 La gestion des risques opérationnels

En vue de d'atténuer les risques opérationnels, les dirigeants de la FUCEC-TOGO ont mis en place un système de contrôle interne comprenant :

- une définition des responsabilités au travers d'une organisation structurée ;
- des procédures ;
- un système d'information ;
- la fonction d'audit interne.

6.2.1.1 Une définition des responsabilités au travers d'une organisation structurée

La responsabilisation de tous les acteurs du contrôle interne est l'une des caractéristiques du dispositif de gestion des risques opérationnels au sein du réseau FUCEC-TOGO. En effet, que ce soit au niveau de la structure factière qu'au niveau des structures de base, les élus et le personnel interviennent sur la base des tâches qui leurs sont respectivement attribuées. C'est à ce titre que l'organisation présentée au chapitre précédent est définie. Elle implique l'autocontrôle, le contrôle hiérarchique et/ou le contrôle à posteriori des opérations pour l'identification éventuelle des risques opérationnels y relatifs. En rappel, il convient de préciser que les organes de gestion et structures institués à cet effet sont principalement :

- le Conseil d'Administration pour la définition et le suivi des objectifs stratégiques de la FUCEC-TOGO ;
- le Comité de Crédit pour l'autorisation et le suivi des crédits ;
- le Conseil de Surveillance pour le contrôle périodique du respect des procédures établies, de dispositions réglementaires et de l'exercice par chaque acteur de son rôle ;
- le comité d'audit pour le suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des différents contrôles ;
- la direction générale pour la définition des objectifs opérationnels et le suivi de leur exécution par les différents départements ;
- la direction des finances et de la comptabilité avec ses services pour s'occuper de la gestion des flux financiers et des enregistrements des opérations effectuées au sein de la structure ;
- la direction des opérations et de crédit avec également ses services pour la gestion opérationnelle du crédit ;
- la direction des études, de la formation et de l'information avec ses services pour établir

et exécuter les programmes de formations d'une part ; s'occuper du système informatique et de la centralisation des informations chiffrées du réseau et ;

- les directions ou la gérance des COOPEC avec leurs services pour coordonner les activités de leurs collaborateurs.

6.2.1.2 Les procédures

Les procédures uniformes sont mises en place et constituent des outils indispensables pour l'exécution des opérations au sein des entités du réseau. Il s'agit principalement des :

- procédures administratives et opérationnelles qui décrivent comment chaque opération est menée, indiquent les intervenants et les outils ou documents requis pour l'accomplissement de chaque tâches ;
- procédures comptables qui présentent le cadre comptable, les écritures types liées à chaque opération ainsi que les états de synthèses exigés par le référentiel comptable spécifique au SFD ;
- procédures d'octroi de crédit qui définissent les différentes étapes du processus de mise en place des crédits, indiquent les personnes mises à contribution dans ce processus, indiquent les différents produits offerts et les conditions d'éligibilité à ces produits ;
- procédures d'audit interne qui décrivent le processus d'audit interne, les méthodes, les outils et techniques requises en la matière.

6.2.1.3 Le système d'information

Le système d'information mis en place au sein du réseau FUCEC-TOGO est basé sur le logiciel transactionnel « SAF 2000 » et de reporting dénommé « STRATEGO ». L'essentiel des opérations effectuées sont enregistrées dans le logiciel SAF 2000 et les différents rapports requis en interne comme à l'externe sont édictés par le logiciel STRATEGO. Chaque utilisateur n'a accès qu'au champ qui lui est attribué et délimité à travers son code d'accès et son mot de passe. Une section informatique est créée à cet effet pour administrer l'ensemble du système et de corriger les pannes éventuelles qui provoquent l'interruption des activités.

Ce système d'information permet une communication horizontale et verticale au travers des liens étroits qui existent entre les différents modules qui sont intégrés au logiciel et aux reporting mensuels exigés à chaque structure de base. Ainsi, au niveau de chaque

département, le responsable a constamment accès aux résultats des activités de ses collaborateurs. Ce qui lui permet de les contrôler. De plus, chaque fin de mois, chaque Directeur des caisses de base transmet à la faitière les données de son entité. Ces données, relatives aux portefeuilles de crédit, au bilan, au compte de résultat et aux informations non financières, sont consolidées par le chargé de la base des données. Cette démarche permet de suivre régulièrement l'évolution des activités et, subséquemment des risques des entités.

En outre, en vue de prévenir les risques de perte d'informations, chaque entité sauvegarde ses données sur un disque dur externe conservé à un endroit sécuritaire.

6.2.1.4 L'audit interne

Il est créé au sein de la FUCEC-TOGO, une Direction de l'audit interne qui effectue périodiquement des missions d'audit interne au sein des entités du réseau. Au cours de ces missions, les auditeurs internes évaluent la conformité des opérations avec les procédures, relèvent les insuffisances ou éventuellement les irrégularités et les fraudes. D'une manière générale, les missions d'audit interne portent sur les aspects suivants :

- l'appréciation de l'organisation juridique et administrative de l'entité auditée ;
- l'évaluation des risques opérationnels par cycles d'activités (le cycle de trésorerie-finance et comptabilité, le cycle de budget-achat-investissements et le cycle de crédit-épargne) et ;
- l'analyse de la santé financière (normes et ratios prudentiels).

De plus, en vue de corriger à temps les risques d'erreurs et les irrégularités liés aux opérations, il est mis en place au sein de chaque entité de base une cellule d'audit interne qui représente la Direction de l'audit interne. Les auditeurs qui y sont affectés analysent à posteriori les opérations suivantes pour relever les irrégularités éventuelles :

- les opérations de caisse au quotidien (encaissements et décaissement) ;
- les crédits consentis, chaque trimestre (analyse de la conformité des montants décaissés avec ceux autorisés par le Comité de Crédit, la qualité du portefeuille etc.) ;
- les imputations comptables ;
- les ordres de virement émis par les COOPEC ou de transfert de fonds.

6.2.2 La gestion du risque de crédit

A l'instar de la gestion des risques opérationnels, la gestion du risque de crédit fait intervenir plusieurs acteurs qui initient des actions visant à assurer les conditions de retour des ressources consenties aux membres/clients. Cette gestion s'inscrit dans le processus global de gestion du crédit. Elle comprend, à ce titre :

- les textes internes régissant l'activité de crédit ;
- l'intervention de différents acteurs dans le processus y afférent ;
- l'analyse des demandes ;
- le suivi et le recouvrement des crédits.

6.2.2.1 Les textes internes régissant l'activité de crédit

Les textes régissant la gestion du crédit au sein du réseau FUCEC-TOGO sont la politique et pratiques de crédit type des COOPEC et le code de déontologie.

La politique de crédit retrace l'ensemble des principes et des directives adoptés par l'assemblée générale et précise les orientations administratives et techniques permettant de bien encadrer la gestion du crédit dans les COOPEC. Elle définit également l'ensemble des règles et procédures d'octroi, de suivi et de recouvrement des crédits.

Les pratiques par contre, constituent les normes de fonctionnement émises par les conseils d'administration des COOPEC en complément de la politique. Elles décrivent les différents paliers de validation d'une demande de crédit, met en évidence les personnes mises à contribution dans le processus d'octroi de crédit et définissent les produits de crédits offerts avec leurs taux d'intérêts, leurs montants plafond et les conditions d'éligibilité à ces produits.

Quant au code de déontologie, il précise les valeurs et les devoirs qui incombent dirigeants et aux employés en matière de gestion du crédit.

6.2.2.2 L'intervention de différents acteurs dans le processus y afférent

La gestion du risque de crédit est faite à chaque étape du processus de gestion du crédit. Ainsi, de l'étude des demandes au recouvrement des crédits, en passant par le déblocage, le suivi et

le recouvrement des crédits l'on retrouve plusieurs acteurs qui interviennent dans la limite de leurs responsabilités en vue de limiter le risque de crédit. Cette gestion s'effectue aussi bien dans les structures de base qu'à la faïtière.

Au niveau des structures de base, l'agent de crédit, premier intervenant dans ce processus, renseigne le dossier ou la demande de l'emprunteur sur ces différents aspects. Sur cette base, il élabore, un rapport comprenant le compte rendu de visite et l'étude de rentabilité de l'activité de l'emprunteur ainsi que ses commentaires et son avis motivé sur le dossier. Ce document est ensuite transmis au supérieur hiérarchique qui est le Chef du Service du Crédit et des Engagements qui effectue une analyse complémentaire du dossier et le transmet à son Directeur ou Gérant. Ce dernier peut autoriser ou rejeter le crédit si le montant se situe dans les limites du pouvoir qui lui est donné à cet effet. Dans le cas contraire, il émet son avis et le soumet à l'appréciation du comité interne de crédit qui en fait autant. La validation finale revient au Comité de Crédit. Toutefois, toute demande de prêt de montant supérieur à un certain seuil (20.000.000 de FCFA par exemple) requiert l'avis technique motivé de la Faïtière des Unités Coopératives d'Epargne et de Crédit (FUCEC).

Au niveau de la faïtière c'est le même principe sauf que les spécificités suivantes sont à considérer :

- les emprunteurs sont les institutions de base ;
- l'étude est faite sur la base des informations que ces institutions transmettent. Elle prend aussi en compte les différents rapports d'audit interne effectués au sein celle-ci ;
- les supérieurs hiérarchiques sont le Directeur Général au lieu du Directeur ou Gérant au niveau des structures de base, et le Directeur des Opérations et du Crédit au lieu du Chef Service du Crédit et des Engagements au niveau de ces structures.

6.2.2.3 L'analyse des demandes

Elle consiste à étudier les demandes de crédit formulées par les sociétaires ou membres/clients en vue de s'assurer de leur capacité à rembourser les crédits sollicités. Les éléments entrant en ligne de compte dans cette analyse sont :

- le(s) revenu (s) du demandeur ;
- ses charges ;
- son épargne ou sa garantie ;

- la rentabilité de l'activité à financer, si l'objet concerne un projet d'activités.

En particulier, l'analyse des demandes formulées par les institutions de base consiste à s'assurer de :

- la conformité de la qualité de leurs portefeuilles à la norme réglementaire ;
- le respect du dépôt minimum de 25% à la caisse centrale ;

6.2.2.4 Le suivi et le recouvrement des crédits

Le suivi et le recouvrement sont des actions effectuées dans le cadre de la gestion du risque du crédit.

6.2.2.4.1 Le suivi des crédits déboursés

Au niveau de chaque structure de base, chaque agent de crédit dispose d'un portefeuille de crédit qu'il suit. Il lui est fixé des normes qu'il devrait respecter. Il s'agit d'un seuil minimum d'encours de crédit qu'il doit atteindre et d'un taux de portefeuille à risque qu'il ne doit pas dépasser. Ces seuils varient d'une COOPEC à une autre. Des primes de motivation sont fixées à cet effet et des sanctions sont également prévues. A cet effet, chaque matin, le Chef Service du Crédit et des Engagements édite un état qui lui permet de suivre le niveau d'activité de chaque agent de crédit. Ceux-ci, par contre se rendent sur le terrain accompagnés parfois de leur supérieur hiérarchique pour s'assurer de l'existence des clients et de l'exercice de leur activité.

Lorsqu'un emprunteur rencontre des difficultés de remboursement il est convoqué pour être écouté. Des solutions sont parfois trouvées à l'issue de ces rencontres.

Au niveau de la faïtière le suivi est également effectué par les agents de crédit qui s'assure du respect par les entités de base de leurs échéanciers de remboursement. Des relances sont parfois faites à l'endroit de celles qui connaissent de retard. En général il n'y a pas de difficulté majeure dans le remboursement des caisses de base.

6.2.2.4.2 Le recouvrement des crédits

Le recouvrement intervient lorsque toutes les voies de recours liées aux remboursements sont épuisées. Dans ce cas l'institution passe à la réalisation des garantie ou soumet le dossier à un huissier de justice qui va s'en chargé. Dans ce cadre une structure interne est chargée d'instruire et d'aider au suivi des dossiers en contentieux ; il s'agit du service administratif et juridique pour la COOPEC SOLIDRITE.

Par ailleurs certaines mesures sont entreprises pour d'une part, éviter que les pertes résultant du non remboursement des emprunteurs absorbent significativement les fonds propres et, d'autre part, pour partager le risque de défaut des sociétaires. Il s'agit respectivement de la constitution des fonds de sécurité par toutes les entités de bases et de la souscription d'une assurance pour couvrir le non remboursement de crédit pouvant provenir du décès ou de l'invalidité de l'emprunteur.

CONCLUSION

La gestion des risques de liquidité et de solvabilité au sein du réseau FUCEC-TOGO est un processus qui fait intervenir plusieurs acteurs. Ces derniers assurent leurs tâches suivant la structure organisationnelle hiérarchique mise en place. A ce titre, si la gestion du risque de liquidité est formellement dédiée à un service, la gestion du risque de solvabilité, quant à elle, est faite d'une manière diffuse et se focalise sur la gestion des risques opérationnels et du risque de crédit. L'ensemble de ce processus comporte des forces mais aussi des faiblesses qu'il convient d'analyser.

CHAPITRE 7 : ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES DE LIQUIDITE ET DE SOLVABILITE

La gestion des risques de liquidité et de solvabilité décrite dans le chapitre précédent comporte des forces mais aussi des faiblesses qu'il convient de relever à travers une analyse structurée du dispositif global de gestion des risques en vigueur au sein du réseau FUCEC-TOGO. Cette analyse devra porter sur l'ensemble des variables influençant la gestion des risques telles que retenues à l'issue de notre méthodologie de recherche.

7.1. Analyse de la gestion des risques de liquidité et de solvabilité

Notre démarche consistera à faire ressortir les force et les faiblesses du dispositif de gestion des risques de liquidité et de solvabilité à travers les huit composante retenues à l'issue de la méthodologie de recherche. En rappel, ces composantes sont : l'environnement de contrôle, la définition des objectifs, les processus d'identification, d'évaluation et de traitement des risques de liquidité et de solvabilité ainsi que les activités de contrôle, l'information et la communication, et le pilotage qui sont en vigueur au sein du réseau FUCEC-TOGO en matière de gestion des risques de liquidité et de solvabilité. Nous ferons ressortir en premier lieu, les forces de ce dispositif avant de poursuivre avec les faiblesses liées audit dispositif.

7.1.1. Forces du dispositif de gestion des risques de liquidité et de solvabilité

Les forces seront relevées à travers chacune des huit composantes de gestion des risques.

7.1.1.1. Forces relatives à l'environnement de contrôle

Chaque entité du réseau FUCEC-TOGO dispose des statuts et du règlement intérieur. De même les dirigeants dudit réseau ont défini des valeurs qui devront être prônées par tout le personnel. Ces éléments constituent les facteurs de base d'un environnement favorable à la bonne gouvernance.

De plus, le style de direction et l'attitude des dirigeants vis-à-vis des risques, militent en faveur d'une culture d'excellence et d'un climat dissuasif à l'égard des fraudes ou tout autre acte malhonnête que peuvent entreprendre intentionnellement les agents dans le cadre de leurs

fonctions. En effet, dans les faits, le Directeur général ainsi que les Directeurs/gérants des entités de base n'hésitent pas à affliger des sanctions à tout agent posant un acte irrégulier. A titre d'illustration, toutes les fois qu'un membre du personnel commet une fraude, la sanction qui lui est appliquée est le licenciement. En dehors de ces sanctions, ils ont également institué les primes de rendement à l'égard du personnel en vue de le motiver à réaliser de bonnes performances.

Il faut y ajouter que, des formations sont organisées périodiquement à l'intention des membres du personnel en vue de renforcer leur capacité. Cette démarche témoigne d'un engagement à la compétence contribue à la promotion du travail bien fait au sein de l'institution. Au cours de l'année 2011 par exemple, 554 agents et 70 dirigeants élus ont bénéficié des formations dans les modules ci-dessous présentés dans un tableau :

Tableau n°6 : modules de formations initiés par la FUCEC-TOGO

MODULES	Nombre de personnes (personnel ou élus)
Gestion de l'offre et de la qualité des services	121
Gestion administrative et la bonne gouvernance	70
Gestion du crédit et des impayés	80
Comptabilité dans les SFD	57
Gestion du produit SYSCOFOF	157
Gestion du crédit CE/E	28
cours CGAP	60
Planification et budgétisation	51
Total	624

Source : FUCEC-TOGO

Aussi, le fonctionnement des directions et service du réseau FUCEC-TOGO est basé sur une structure organisationnelle hiérarchique dans laquelle chaque employé dispose des responsabilités qui lui sont attribuées. Cette organisation facilite les activités de contrôle.

Par ailleurs, le recrutement des agents est fait à l'issue des tests organisés à cet effet. Cette approche participe à la sélection des meilleures compétences et contribue à la promotion du

professionnalisme au sein du réseau.

7.1.1.2. Force relative à la définition des objectifs

Le réseau FUCEC-TOGO dispose d'un plan d'affaires qui prendra fin le 31 décembre 2012. Ce plan d'affaires définit des objectifs stratégiques tout en les déclinant en objectifs opérationnels. Ainsi, chaque direction devrait atteindre l'objectif qui lui est fixé à l'horizon 2012. Cette mesure contribue à créer une émulation au niveau des directions qui n'auront pour priorité que d'atteindre chacune l'objectif qui lui est fixé. En fin de compte c'est l'atteinte de l'objectif global du réseau qui est favorisé.

7.1.1.3. Forces relatives au processus d'identification des risques de liquidité et de solvabilité

L'organisation hiérarchique mise en place au sein du réseau permet de déceler au jour le jour les risques qui surviennent au cours des opérations. En effet, l'identification des risques est faite par les responsables opérationnels (Directeurs des opérations et de crédit, Directeur de la finance, chef service trésorerie, chef service crédit, ...) qui relèvent les éventuelles erreurs de leurs collaborateurs au cours de leurs activités et par les auditeurs internes qui, à travers leurs missions de contrôles périodiques, mettent en exergue, et à posteriori, les insuffisances liées au déroulement de chaque cycle d'activité. Ces insuffisances portent, pour l'essentiel, sur les risques opérationnels

7.1.1.4. Forces relatives au processus de traitement des risques de liquidité et de solvabilité

Les dirigeants de la FUCEC-TOGO, notamment le Directeur général et son staff technique, ont pris une série de mesures pour traiter les risques qui peuvent influencer la liquidité et la solvabilité du réseau. Ces mesures sont, entre autres, la souscription d'une assurance pour couvrir le risque non remboursement résultant du décès de l'emprunteur, le risque de vol de fonds au sein de l'institution ou lors de leur convoyage vers la banque ou vers les entités membres ; la négociation, avec la banque, de la non application des pénalités en cas de demande d'avance sur de dépôts à terme pour satisfaire les besoins pressants de retrait. Il faut y ajouter la constitution d'un fond de sécurité qui est logé au niveau de la faïtière. Cette série de mesures permet de réduire les risques de liquidité et de solvabilité et de se prémunir de

conséquences fâcheuses que leur concrétisation pourrait engendrer.

7.1.1.5. Forces relatives aux activités de contrôle

Le réseau FUCEC-TOGO a défini et mis en œuvre différents types de procédures dont la dernière mise à jour remonte à 2006. Il s'agit des procédures administratives, comptables, financières, de contrôle interne et de crédit. De plus elle a mis en place une structure organisationnelle hiérarchique dans laquelle chaque Directeur ou chef de service veille à l'application de ces procédures en contrôlant ses collaborateurs. Ces derniers, dans l'exercice de leur fonction, vérifient leurs propres opérations avant de les faire valider par leur supérieur hiérarchique direct. A cela s'ajoute l'intervention du Conseil d'Administration, du Comité de Crédit et du Conseil de Surveillance qui sont respectivement les instances supérieures d'administration, de gestion de crédit et de contrôle des activités du réseau. Les manuels de procédures élaborés pour décrire le fonctionnement qui doit prévaloir au sein du réseau, favorisent et facilitent les activités de contrôle. En effet, au travers de ce dispositif, chaque département dispose des attributions dont l'exécution devrait être contrôlée. Le système de reporting mis en place permet aux responsables hiérarchiques de suivre quotidiennement et, dans les délais, les activités de leurs collaborateurs et de relever les irrégularités qui sont susceptibles de se produire.

7.1.1.6. Forces relatives à l'information et à la communication

Le système d'information mis en place au sein du réseau FUCEC-TOGO bénéficie d'une sécurité satisfaisante. D'une part, il est à l'abri des effets néfastes des coupures de courant électriques, grâce à l'existence d'un groupe électrogène de grande puissance qui alimente automatiquement toutes les applications suite à une interruption quelconque du courant. D'autre part, cette sécurité se caractérise par l'acquisition d'onduleurs de qualité, l'instauration des mots de passe et/ou de codes ainsi que des champs d'accès pour chaque utilisateur du logiciel transactionnel SAF 2000 et de reporting STRATEGO. En plus des mots de passe qui expirent chaque trois mois, cette sécurité est renforcée par les interventions du service informatique sur le système pour le maintenir en bon état. A cela s'ajoute l'existence de logiciel anti-virus Kaspersky dont la mise à jour s'effectue normalement grâce à la connexion internet qui est accessible en permanence aux utilisateurs.

Aussi, ce système, à travers son logiciel de reporting STRATEGO, arrive-t-il à produire, dans les délais, les rapports exigés par la réglementation. Compte tenue de sa souplesse, il présente des caractéristiques permettant de faire de nouvelles configurations permettant de satisfaire les autres besoins d'informations des dirigeants et des partenaires du réseau.

De plus, les bases de données comptables sont sauvegardées quotidiennement et celles mensuelles sont stockées dans une armoire ignifuge.

Il faut y ajouter que, la structure organisationnelle hiérarchique mise en place et les interconnexions qui existent entre les différents modules des logiciels transactionnel et de reporting, favorise les communications ascendantes des agents et descendantes des supérieurs hiérarchiques à leurs collaborateurs, à travers leurs observations et leurs notifications. Aussi, les interrelations qui existent entre les différentes directions et les différents services réglementent la communication horizontale.

Enfin, il est exigé à chaque entité du réseau de communiquer suivant une fréquence hebdomadaire ses informations financières et non financières à la faîtière. Ce dispositif permet un suivi consolidé de l'évolution des indicateurs du réseau et de produire dans les délais l'information exigée par la réglementation.

7.1.1.7. Forces relatives au pilotage des risques de liquidité et de solvabilité

Le pilotage des risques de liquidité et de solvabilité se réalise par le biais des ratios prudentiels définis en la matière par la réglementation. Chaque fin du mois, la direction financière ainsi que la direction générale obtiennent ces informations au niveau de la direction de l'information et de la formation. Il s'agit des coefficients de liquidité et de capitalisation auxquels sont associés des normes respectives de 80% et 15%. Ceci leur permet de suivre le niveau de solvabilité et de liquidité du réseau. Ce pilotage est renforcé par les contrôles périodiques que réalise la direction d'audit interne au sein des entités du réseau. L'effectif du personnel affecté à cette direction permet de couvrir toutes les entités du réseau en terme de contrôle.

Aussi, la direction de l'audit interne, lors de ses contrôles, procède-t-elle au suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées aussi bien par elle-même que par le commissaire

aux comptes et les autorités de supervisions.

7.1.2. Faiblesses du dispositif de gestion des risques de liquidité et de solvabilité

Tout comme l'analyse des forces, les faiblesses seront également mises en relief à travers chacune des huit composantes de gestion des risques retenues à l'issue de notre méthodologie d'étude.

7.1.2.1. Faiblesses relatives à l'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle, à certains égards, comporte toutefois des insuffisances susceptibles d'entraver la gestion efficace des risques. D'abord, une attention particulière n'est pas accordée à la fonction gestion des ressources humaines. En effet, au sein du réseau FUCEC-TOGO, la gestion des ressources humaines est confiée au chef service trésorerie. Celui-ci, en plus de la lourde tâche qui lui est attribuée dans la gestion des liquidités du réseau, devrait ainsi s'occuper des questions relatives à la gestion traditionnelle du personnel à savoir, entre autres, leur assiduité, leurs mouvements, leurs évaluations, leurs reclassements, leurs affectations, leurs besoins de formation, la gestion des conflits et des plaintes, leur motivation, etc. Il devrait, pour ce faire, disposer de tous les outils de gestion des ressources humaines à savoir notamment, les tableaux de bord de leur effectif, le plan de carrière, la grille de salaire, etc. Ce cumul de tâches ne permet pas d'optimiser la gestion des ressources humaines qui est une composante importante dans l'atteinte des objectifs du réseau.

Ensuite, les formations dispensées aux agents n'intègrent pas les méthodes et outils de gestion des risques, notamment des risques de liquidité. Il en va de même pour les valeurs du réseau qui ne sont pas diffusées à tous les niveaux de l'institution. Les agents ne sont pas systématiquement sensibilisés sur lesdites valeurs lorsqu'ils sont recrutés. Ce qui n'est pas de nature à participer au maintien de la cohérence dans la conduite de tout le personnel.

Enfin, il n'y a pas de preuve attestant que le Conseil d'Administration délibère sur le dispositif de gestion des risques de liquidité et de solvabilité. De même, le Conseil de Surveillance dans ses interventions, n'insiste pas sur la gestion de ces deux risques. Ce manque d'engagement réel des élus dans la gestion des risques de liquidité et de solvabilité ne contribue au renforcement du dispositif de gestion desdits risques.

7.1.2.2. Faiblesses relatives à la définition des objectifs

Le réseau FUCEC-TOGO n'a pas défini de façon formelle, les objectifs de reporting en matière de gestion des risques de liquidité et de solvabilité. De même, les objectifs définis ne mettent pas l'accent sur la gestion des risques, notamment des risques de liquidité et de solvabilité. De plus, les dirigeants n'ont pas défini les niveaux global et spécifique de tolérance des risques qui sont susceptibles d'influencer la solvabilité et la liquidité du réseau. Ces manquements ne sont pas de nature à permettre la mise en place des stratégies et /ou politiques fiables en vue de la maîtrise de ces risques.

7.1.2.3. Faiblesses relatives au processus d'identification des risques de liquidité et de solvabilité

Les insuffisances liées aux processus d'identification des risques de liquidité et de solvabilité proviennent d'abord de l'absence de paramétrage du système d'information pour faire ressortir automatiquement les erreurs et les incidents. Ainsi, la technique d'identification des risques en vigueur au sein du réseau est celle basée sur l'analyse historique. Celle-ci présente un inconvénient majeur : celui de la non détection des risques latents. En effet, cette technique, se basant sur les risques déjà survenus au sein du réseau, ne permet pas de prendre en compte les risques susceptibles de survenir et définir en conséquence, les stratégies ou politiques adéquates en vue de leur maîtrise.

Ensuite, les risques identifiés ne sont pas répertoriés dans un catalogue élaboré à cet effet. S'il est vrai que le dispositif en vigueur permet de corriger les irrégularités ou les insuffisances liées aux opérations, il n'en demeure pas moins que l'inventaire et la description de l'ensemble des risques encourus par le réseau permettra aux dirigeants d'avoir une visibilité globale sur ces derniers et de procéder à l'évaluation de leur probabilité et de leur impact sur les ressources financières et humaines, les processus, les sociétaires et l'image du réseau.

7.1.2.4. Faiblesses relatives au processus d'évaluation des risques de liquidité et de solvabilité

De même qu'il n'existe pas un catalogue de risques identifiés, la FUCEC-TOGO ne dispose pas d'un système d'évaluation et d'hierarchisation des risques identifiés. A ce titre, elle n'a pu évaluer aucun risque, qu'il soit de liquidité ou de solvabilité. Il s'en suit, qu'aucune

hiérarchisation des risques n'est effectuée au point de penser à l'élaboration de la cartographie y afférente. L'on relève alors l'absence de la cartographie des risques. En conséquence, il est difficile à ce jour, de dire avec précision les facteurs qui affectent la liquidité et la solvabilité de la FUCE-TOGO, leur probabilité ainsi que leur impact sur les ressources financières et humaines, les processus, les sociétaires et l'image du réseau. Cette situation ne permet pas de distinguer les risques devant être traités et ceux ne nécessitant pas de traitement.

7.1.2.5. Faiblesses relatives au processus de traitement des risques de liquidité et de solvabilité

Aucun outil n'a orienté les diverses mesures prises par les dirigeants du réseau FUCEC-TOGO dans le cadre du traitement des risques de liquidité et de solvabilité. C'est ainsi que l'on note l'absence d'une cartographie des risques, de stratégies ou politiques définissant les orientations en matière de gestion des risques.

Bien que ces actions constituent des mesures prudentielles de gestion, elles peuvent se révéler inefficaces voire insuffisantes, compte tenu de la non évaluation de la fréquence et des pertes que peuvent engendrer les risques qu'elles visent réduire et de la non comparaison de ces pertes au coût desdites actions. De même, la non évaluation des risques peut occulter d'autres risques dont l'incidence négative sur la liquidité et la solvabilité du réseau peut se révéler plus importante.

7.1.2.6. Faiblesses relatives aux activités de contrôle

Le comité d'audit mis en place au sein du réseau FUCEC-TOGO ne répond à aucune bonne pratique internationalement reconnue : ni dans sa composition, ni dans son fonctionnement. En effet, la composition du Comité de Crédit telle que décrite au point 5.2.1.5 du chapitre 5, implique les organes d'administration, de gestion, de contrôle, la direction générale et les Directeurs centraux. Cette composition, non seulement, ne correspond pas aux bonnes pratiques selon lesquelles le comité d'audit se compose généralement des membres du Conseil d'Administration, mais aussi, présente des risques de conflit de rôle surtout avec le Conseil de Surveillance qui est en principe l'organe de contrôle. De plus, sur le plan opérationnel, l'exécution de sa mission qui est le suivi de la mise en œuvre des recommandations de différents contrôles, peut se heurter au risque de collusion entre ses membres, dans la mesure où l'indépendance de ceux-ci n'est pas assurée vis-à-vis des

opérations. Ils peuvent, à ce titre, rechigner à mettre en œuvre les recommandations, dans le cas où les constats relatifs à celles-ci les mettent en cause.

Aussi, les entités du réseau ne procèdent pas à l'analyse du profil des déposants. Cette insuffisance ne permet pas d'avoir une visibilité sur les gros déposants et de mettre en place une politique d'incitation pour les encourager à maintenir leur épargne au sein du réseau en vue d'éviter leur retrait brutal qui peut engendrer la concrétisation du risque de liquidité.

7.1.2.7. Faiblesses relatives à l'information et à la communication

Le système d'information et de communication n'intègre pas les comptes-rendus sur les risques résiduels ni le reporting consolidé (cartographie des risques) des risques de liquidité et de solvabilité. Ce manquement n'est pas de nature à guider les dirigeants sur les actions appropriées à entreprendre pour traiter lesdits risques.

De plus, la qualité de certaines données reste douteuse. Il s'agit des ratios prudentiels dont le calcul tient compte de la durée résiduelle. En effet, au sein du réseau FUCEC-TOGO, aucune entité ne procède à la ventilation de ses ressources et de ses emplois selon la durée restante à courir. Or, selon l'instruction n°010-08-2010 de la BCEAO relative aux règles prudentielles, le calcul du ratio de liquidité devrait tenir compte de la durée résiduelle qui est de 3 mois au maximum aussi bien pour les emplois que pour les ressources. Il en est de même pour le ratio de couverture des emplois moyens et long terme par les ressources stables dont le calcul implique également la prise en compte de notion de durée résiduelle qui devrait être de plus de 12 mois. Cette insuffisance ne permet pas de mesurer avec exactitude la capacité du réseau à faire face à son passif exigible d'une part, et de déterminer, d'autre part, le niveau réel de transformation des ressources. Ceci ne favorise pas le suivi rigoureux du risque de liquidité et la prise de décision visant à éviter une transformation excessive des ressources court terme en emploi moyen et long terme.

Aussi, les reporting effectués ne renseignent sur les besoins réels de liquidité. En effet, le service trésorerie n'établi pas un plan de trésorerie qui est un outil de suivi indispensable. En l'absence de cet outil, ce service ne peut se prononcer sur l'exécution exacte ou non des encaissements et des décaissements prévus. A ce titre l'on note l'absence de profil d'échéance et/ou des impasses de liquidité. Ce manquement peut être préjudiciable au réseau FUCEC-

TOGO en ce sens qu'il ne permet pas au management d'avoir une visibilité sur les besoins de financement nécessaires pour couvrir le risque de liquidité. Si aujourd'hui, le réseau arrive à satisfaire les besoins de liquidité des membres sans difficulté, il convient, tout de même, de préciser qu'au regard des ratios de transformation, le risque de liquidité demeure latent. Ce qui le prédispose à la survenance imprévue d'une crise d'illiquidité, dans une hypothèse de retraits massifs.

Par ailleurs, la diffusion des manuels de procédures ainsi que des valeurs qui prévalent au sein du réseau FUCEC-TOGO reste-t-elle faible au niveau du personnel. La plupart des procédures élaborées sont détenues par les responsables alors qu'elles demeurent ignorées par leurs collaborateurs. Cet état de chose ne favorise pas l'autocontrôle et la rigueur dans le travail individuel

7.1.2.8. Faiblesses relatives au pilotage des risques de liquidité et de solvabilité

Comme relevé au niveau du point 7.1.2.7, le reporting effectué sur le ratio de liquidité n'est pas fiable. Dans la mesure où c'est cet indicateur qui sert de suivi du risque de liquidité, cette défaillance peut conduire à des décisions inappropriées en matière de pilotage dudit risque.

De plus, les interventions de l'audit interne dans le cadre du pilotage des risques de liquidité et de solvabilité paraissent non satisfaisantes. D'abord, la direction d'audit interne ne dispose pas d'un plan pluriannuel d'audit basé sur les risques comme l'exige les normes de l'IIA. Ce faisant, elle n'utilise pas l'audit interne d'une approche par les risques lors de ses audits, conformément aux normes. Pour preuve, elle ne s'est pas dotée d'une cartographie des risques liés à la liquidité et à la solvabilité du réseau ainsi que de ses entités afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de du réseau. En l'absence de cet outil de travail, les auditeurs ne peuvent avoir la certitude que tous les types de risques sont couverts par les activités de contrôle. Ensuite, la plupart des rapports d'audit interne ne retracent que les risques opérationnels. C'est dire que l'audit interne ne se préoccupe pas de l'analyse du processus d'identification, d'évaluation et du traitement des risques. Cette situation est une défaillance qui peut conduire à la non maîtrise des risques de liquidité et de solvabilité.

En outre, l'efficacité du pilotage des risques de liquidité et de solvabilité est réduite par l'absence d'un gestionnaire de risque au sein du réseau FUCEC-TOGO.

Tableau n°7 : Synthèse des forces et faiblesses du dispositif de gestion des risques

Composantes ou variables	Forces	Faiblesses
Environnement de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de statuts, d'un règlement intérieur et de règles d'éthique et de déontologie ; - Définition de profils des postes ; - Philosophie de la direction et style opératoire favorable ; - Structure organisationnelle hiérarchique ; - Attribution de l'autorité et de la responsabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Inefficacité de la politique de gestion des ressources humaines ; - Non prise en compte de la gestion des risques de liquidité et de solvabilité dans les formations des agents ; - Absence de preuves attestant de l'engagement réel du Conseil d'Administration et d'autres organes dans la gestion des risques de liquidité et de solvabilité.
Définition claire des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des objectifs stratégiques généraux déclinés en objectifs opérationnels. 	<ul style="list-style-type: none"> - Non définition formelle d'objectifs de reporting et de conformité en matière de gestion des risques de liquidité et de solvabilité ; - Non fixation de limites de tolérance aux risques de liquidité et de solvabilité.
Identification des risques	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de processus et technique d'identification des risques basée sur l'analyse historique effectuée par les supérieurs hiérarchiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Non paramétrage du système d'information pour faire ressortir automatiquement les erreurs et les incidents ; - Techniques d'identification présentant l'inconvénient de non détection des risques latents ; - Absence de catalogue des risques liés à la liquidité et à la solvabilité du réseau
Evaluation/mesure des risques		<ul style="list-style-type: none"> - Absence de système d'évaluation et d'hierarchisation des risques identifiés ; - Absence de cartographie des risques.

Tableau n°7 : Synthèse des forces et faiblesses du dispositif de gestion des risques (suite 1)

Composantes ou variables	Forces	Faiblesses
<p>Traitement des risques</p>	<p>- Existence des actions de traitement des risques de liquidité et de solvabilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ partage (souscription à l'assurance décès, invalidité, vol, etc. ;) ✓ réduction (contrôle permanents, mise en place d'un fond de sécurité). 	<p>- Absence de stratégies/politiques formelles de traitement des risques de liquidité et de solvabilité ;</p> <p>- inexistence de solutions préalablement définies en matière de traitement des risques</p>
<p>Activités de contrôle des risques</p>	<p>- Définition et déploiement de procédures de contrôle interne ;</p> <p>- Existence d'autocontrôle ;</p> <p>- Existence de contrôle hiérarchique (ou de supervision) ;</p> <p>- Existence d'un système rigoureux de vérification.</p>	<p>- Existence de risque de conflits de rôle entre le comité d'audit et le Conseil de Surveillance ;</p> <p>- Existence de risque de collusion pouvant conduire à la non mise en œuvre des recommandations ;</p> <p>- Absence d'analyse du profil des déposants.</p>
<p>Information et communication</p>	<p>- Existence de logiciels transactionnels et de reporting ;</p> <p>- Communication externe fiable : production et communication dans les délais de l'information exigée par la réglementation aux parties externes à savoir, entre autres, les autorités de supervision et les clients ou sociétaires ;</p> <p>- Mise à jour régulière des logiciels antivirus ;</p> <p>- Existence et fonctionnement d'un groupe électrogène ;</p> <p>- Système de sauvegarde interne et externe fiables</p>	<p>- Absence d'intégration de comptes-rendus sur le risque résiduel ni du reporting consolidé des risques de liquidité et de solvabilité ;</p> <p>- Non fiabilité des ratios de liquidité et de transformation des ressources ;</p> <p>- Absence de plan de trésorerie ;</p> <p>- Absence de reporting permanent des besoins de financement ;</p> <p>- Non ventilation des emplois et des ressources suivant la durée restante à courir ;</p> <p>- Diffusion faible de procédure et des valeurs du réseau au niveau du personnel ;</p>

Tableau n°7 : Synthèse des forces et faiblesses du dispositif de gestion des risques (suite 2 et fin)

Composantes ou variables	Forces	Faiblesses
Pilotage	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de contrôles permanents ; - Existence de contrôles périodiques effectués par la direction d'audit interne ; - Existence de suivi permanent des recommandations aussi bien du commissaire aux comptes que des autorités de contrôle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Non définition par le management des indicateurs interne pour le suivi permanent des risques de liquidité et de solvabilité ; - Absence d'un plan pluriannuel d'audit basé sur les risques comme l'exige les normes de l'IIA ; - Non utilisation de l'audit d'une approche par les risques lors des audits, conformément aux normes de l'IIA - Absence d'analyse par l'audit interne des processus d'identification, d'évaluation et de traitement des risques de liquidité et de solvabilité - Absence d'un risk manager et/ou d'activité de gestionnaire de risques

Source : Nous-mêmes

7.2. Recommandations

De même que la démarche d'analyse, les recommandations seront faites selon les mêmes variables de gestion des risques retenues lors de notre méthodologie de recherche.

7.2.1. Recommandations au titre de l'environnement de contrôle

Compte tenu du nombre non négligeable d'employés du réseau, il serait judicieux que le Directeur général mette en place un département spécialement dédié aux questions de la gestion des ressources humaines. Cette option permettra de mieux prendre en compte les préoccupations du personnel et de promouvoir une synergie visant à accroître les performances du réseau.

De plus, il est souhaitable que la direction de l'information et de la formation intègre dans ses formations des modules liés à la gestion des risques notamment, des risques de liquidité et de solvabilité.

Enfin, l'engagement réel du Conseil d'Administration ainsi que du Conseil de Surveillance est requise dans la gestion des risques de liquidité et de solvabilité. Ils devront à cet effet, statuer sur le dispositif en vigueur et veiller à son amélioration.

7.2.2. Recommandations au titre de la définition des objectifs

Il serait indispensable que le Directeur général définisse les objectifs de reporting et de conformité en matière des risques de gestion des risques de liquidité et de solvabilité. Ceci permettrait à chaque département de s'investir pleinement dans une dynamique de gestion active basée sur le résultat. Ces objectifs devraient préciser le niveau de tolérance de ces risques.

7.2.3. Recommandations au titre de l'identification des risques de liquidité et de solvabilité

Le Conseil d'Administration et le Directeur général gagneraient en mettant en place un système ou une organisation permettant d'utiliser d'autres techniques d'identification des risques pouvant avoir une influence sur sa liquidité et sur sa solvabilité que sont notamment : la technique basée sur l'atteinte des objectifs et celle relative à l'analyse des processus. Ceci permettra de mettre en exergue les risques latents. Elle devrait également veiller à ce que l'ensemble des risques identifiés soient répertoriés dans un catalogue qui sera conçu à cet effet. Ce processus devrait

être régulièrement mis à jour.

En outre, les informaticiens du réseau contribueraient au renforcement du processus d'identification s'ils paramétraient le système d'information pour qu'il fasse ressortir automatiquement les erreurs et les incidents. Dans le cas où ils n'ont pas les habilitations nécessaires à l'accomplissement de cette tâche, ils peuvent faire appel au concepteur du logiciel.

7.2.4. Recommandations au titre de l'évaluation des risques de liquidité et de solvabilité

Pour avoir une idée sur les risques prioritaires à traiter, le Conseil d'Administration et la direction générale devront mettre en place un système d'évaluation et d'hierarchisations des risques influençant la liquidité et la solvabilité du réseau. Cette démarche permettra également d'établir la cartographie des risques y afférente. Ce processus devrait également être régulièrement mis à jour.

7.2.5. Recommandations au titre du traitement des risques de liquidité et de solvabilité

Après la mise en place des systèmes d'identification et d'évaluation, il serait nécessaire que la direction générale ainsi que son Conseil d'Administration définissent de façon formelle les stratégies et/ou politiques de gestion des risques de liquidité et de solvabilité. La définition de ces stratégies et/ou politiques serait une action qui permettrait de déterminer les solutions appropriées au traitement de chaque facteur de risques identifiés.

7.2.6. Recommandations au titre des activités de contrôle

Il serait important que les activités de contrôle du Directeur des finances et de la comptabilité ainsi que des chefs services financier et comptable tiennent compte du profil des déposants afin de connaître ceux qui constituent d'importantes épargnes et décider de la politique de leur fidélisation.

Nous proposons que le Conseil d'Administration et la direction générale statue sur l'existence ou du moins, la composition et le fonctionnement du comité d'audit par rapport aux attributions du Conseil de Surveillance. Cette démarche permettra de prendre des décisions permettant d'anticiper les risques de conflit de rôle et de collusion qui peuvent exister.

7.2.7. Recommandations au titre de l'information et de la communication

En matière du reporting, il serait nécessaire que la Directeur général exige à toutes les entités du réseau FUCEC-TOGO, de ventiler leurs emplois et leur ressources selon la durée restante à courir et de produire quotidiennement/ou suivant une fréquence hebdomadaire un rapport y afférent. Ces informations permettront de mesurer le risque réel de liquidité et de calculer sans biais les ratios faisant intervenir la durée résiduelle. A ce titre, nous proposons en annexe 9, à la page 123, un canevas de rapport y afférent. De plus, il serait nécessaire que la Directeur général mette en place un système permettant d'intégrer le compte-rendu sur le risque résiduel et les reporting consolidé des risques de liquidité et de solvabilité.

Dans la même optique, le service trésorerie pourra accroître ses performances et mieux suivre les encaissements et les décaissements prévus, en établissant chaque année un plan de trésorerie. Il devrait également faire ressortir des impasses de trésorerie et faire un compte rendu quotidien sur les besoins de financement.

Aussi, la communication devrait être renforcée au sein du réseau en diffusant notamment, les valeurs et les outils de travail tels que les manuels de procédures à chaque niveau opérationnel. Cette diligence devrait être accomplie par tous les responsables de départements (directions et services).

7.2.8. Recommandations au titre du pilotage

Il serait nécessaire que la Directeur général du réseau FUCEC-TOGO définisse et convienne avec les opérationnels, des indicateurs permettant de suivre en permanence les risques de liquidité et de solvabilité. Cette démarche permettra de renforcer le pilotage des risques de liquidité et de solvabilité.

Quant à la structure d'audit interne, elle serait plus performante si elle disposait d'un plan pluriannuel d'audit basé sur les risques et d'une cartographie des risques pour s'en servir dans la définition des priorités en matière de planification et de programmation des missions de contrôle. Dans la réalisation de ces missions, il est souhaitable qu'elle se préoccupe de l'analyse du processus d'identification, d'évaluation et du traitement des risques de liquidité et de solvabilité. Elle devrait utiliser, à cet égard, l'audit interne d'une approche par les risques lors de ces missions d'audit, conformément aux normes de l'IIA.

En outre, le pilotage des risques de liquidité et de solvabilité serait renforcé si le Directeur général responsabilise un agent pour l'exercice de l'activité de gestionnaire de risque. Il pourrait, si les moyens le permettent, recruter un risk manager qui s'occupera exclusivement des diligences relatives à la gestion des risques du réseau.

En particulier, concernant le risque de liquidité, il serait important que le Conseil d'Administration et la direction générale du réseau pensent à mettre en place un comité de gestion actif/passif qui veillera au maintien de l'équilibre du bilan. Ceci participera au renforcement du processus de pilotage du risque de liquidité.

CONCLUSION

L'analyse du processus de gestion des risques de liquidité et de solvabilité révèle des forces mais aussi des faiblesses. Il en ressort principalement que l'évaluation des risques est le chaînon manquant du dispositif de gestion des risques de liquidité et de solvabilité du réseau FUCEC-TOGO. Ce dernier ne procède pas également à la ventilation des ressources et des emplois pour tenir compte de la durée résiduelle dans la mesure du risque de liquidité. S'il est vrai qu'à ce jour ce réseau ne connaît pas de problème majeur en termes de manifestation de risques de liquidité et de solvabilité, il n'en demeure pas moins important que lesdits risques sont latents et peuvent se dévoiler un jour, si les dispositions idoines ne sont pas prises pour améliorer le dispositif en mis en place pour leur gestion. En conséquence notre modeste contribution s'est traduite par les recommandations que nous avons formulées pour permettre aux dirigeants de veiller à l'amélioration du dispositif en vigueur au sein du réseau FUCEC-TOGO. La synthèse de ces recommandations est faite en annexe n°10 présentée aux pages 124 à 125.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La FUCEC-TOGO, longtemps démarquée de ses concurrents à travers la disponibilité et le professionnalisme de son personnel, fait face aujourd'hui à une croissance remarquable de ses activités. Elle a, à ce titre, mis en place un dispositif permettant de gérer les risques susceptibles de compromettre ses objectifs. Il s'agit, entre autres, des risques de liquidité et de solvabilité. L'analyse de ce dispositif fait ressortir des forces, mais aussi des faiblesses qui devront être réduites en vue de la maîtrise de ces risques. Il est donc indispensable que les dirigeants du réseau prennent des dispositions qui conviennent pour améliorer leur dispositif en vigueur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Les risques de liquidité et de solvabilité sont des risques étroitement liés. En raison de ces liens étroits, une institution financière illiquide pourrait rapidement devenir insolvable. De même, le niveau de capitalisation d'une institution financière peut affecter sa capacité à obtenir des liquidités en période de crise. Par conséquent, les SFD ont intérêt à avoir une gestion interne rigoureuse mais aussi réglementée de ces risques et de pouvoir les maîtriser.

Cette maîtrise résulte de l'efficacité du processus mise en œuvre dans le cadre de leur gestion. Ce processus faisant intervenir plusieurs activités devrait être réalisé dans un cadre professionnel permettant le bon fonctionnement toutes les composantes de la gestion des risques, à savoir :

- un environnement interne favorable ;
- une définition claire des objectifs en matière de gestion des risques de liquidité et de solvabilité ;
- une identification claire des sources de risques de liquidité et de solvabilité ;
- une bonne évaluation des deux risques ;
- un traitement efficace de ces risques ;
- des activités de contrôle pertinentes et rigoureuses des deux risques ;
- un bon système de reporting, d'information ou de communication ;
- un pilotage efficace.

A ce titre, la première partie de notre étude consacrée à la revue de la littérature et à la méthodologie de recherche, nous a permis de retenir que huit (8) variables ou facteurs influencent la qualité de gestion et de maîtrise des risques de liquidité et de solvabilité dans une institution financière. Ces variables nous ont servi de référentiel dans l'évaluation du dispositif de gestion des risques de liquidité et de solvabilité au sein du réseau FUCECTOGO.

De cette analyse, il en ressort que le dispositif de gestion des risques de liquidité et de solvabilité en vigueur au sein du réseau FUCEC-TOGO comporte des forces mais aussi des faiblesses. Principalement, nous retenons que l'évaluation des risques est le chaînon manquant du dispositif de gestion des risques de liquidité et de solvabilité du réseau FUCEC-TOGO. Ce dernier ne procède pas également à la ventilation des ressources et des emplois pour tenir compte de la durée résiduelle dans la mesure du risque de liquidité. En conséquence notre modeste contribution s'est traduite par les recommandations que nous avons formulées pour permettre aux dirigeants de veiller à l'amélioration du dispositif en vigueur au sein du réseau FUCEC-TOGO.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe n°1 : Eléments d'actifs et de passifs entrant dans le calcul du ratio de liquidité

I- NORME DE LIQUIDITE

La norme de liquidité mesure la capacité de l'institution à faire face c'est-à-dire à honorer ses engagements à court terme (3 mois maximum) par ses ressources à court terme (3 mois maximum) à savoir ses valeurs réalisables et disponibles. Pour le calcul du coefficient de liquidité, il est tenu compte de la durée résiduelle (durée restant à courir)

Numérateur : Valeurs réalisables et disponibles

- valeurs en caisse (A10)
- comptes ordinaires débiteurs chez les institutions financières (A12)
- dépôts à CT constitués auprès des institutions financières (A2J)
- autres comptes de dépôts débiteurs auprès des institutions financières (A2A)
- comptes de prêts à CT aux institutions financières (A3B)
- crédit à CT aux membres, bénéficiaires ou clients (B2D)
- comptes ordinaires débiteurs aux membres, bénéficiaires ou clients (B2N)
- crédits à moyen terme (B30)
- crédits à long terme (B40)
- titres de placement (C10)
- comptes de stocks (C30)
- débiteurs divers (C40)
- valeurs à l'encaissement avec crédit immédiat (C56)
- créances rattachées (A60+B65+C55)
- engagement de financement et de garantie donnée (N1A+N2J+N2A+N2J)

Dénominateur : Passif exigible (B)

- comptes ordinaires créditeurs des institutions financières auprès du SFD (F1A)
- autres comptes de dépôts créditeurs auprès des institutions financières (F2A)
- emprunts à moins d'un an auprès des institutions financières (F3E)
- emprunts à terme (F3F)
- autres sommes dues aux institutions financières (F50)
- comptes ordinaires créditeurs des membres, bénéficiaires ou clients (G10)
- dépôts à court terme reçus (G15)
- compte d'épargne à régime spécial (G2A)
- autres dépôts de garantie reçus des membres, bénéficiaires ou clients (G30)
- autres dépôts des membres, bénéficiaires ou clients auprès de l'institution (G35)
- emprunt de l'institution auprès des membres (G60)
- autres somme dues aux membres, bénéficiaires ou clients (G70)
- versements restant à effectuer à court terme (H10)
- créditeurs divers à court terme (H40)
- dettes rattachées (F60+G90)
- encours des engagements de financement et de garantie reçus (N1H+N1K+N2H+N2M)

Ratio = $A/B \times 100$, la norme à respecter est fixée à 80% pour les institutions mutualistes d'épargne et de crédit affiliées

Annexe n°2 : Guide d'entretien

Objectif de l'entretien : Connaître la structure organisationnelle du réseau FUCEC-TOGO, les cahiers de charges des membres du personnel, les niveaux et l'effectivité des contrôles, le degré de sensibilisation du personnel sur la gestion des risques, l'éthique et les valeurs de la FUCEC-Togo.

Salutation

Présentation (Nom et prénom ; titre, objet de l'entretien.)

Questions	Interlocuteur
Comment est organisée le réseau FUCEC-TOGO ? (les différents organes, directions, les services, les entités constituantes) ?	Directeur des opérations et de crédit
Quelles sont vos attributions au sein de la FUCEC-TOGO ?	Directeurs, chef services, et chargé d'opérations
Avez-vous à votre disposition votre cahier de charge ?	Les chargés d'études ou d'opérations
Quel est votre supérieur hiérarchique ?	Directeurs, Chefs de services, chargés d'études ou d'opération
Quelles informations produisez-vous à votre supérieur hiérarchique ?	Directeurs, chefs de services et chargé d'étude ou d'opérations
Comment les lui produisez-vous ?	Directeurs, chefs de services et chargé d'étude ou d'opérations
Qui est-ce qui vous contrôle ?	Directeurs, chefs de services et chargé d'étude ou d'opérations
Sur quel aspect êtes-vous contrôlés ?	Directeurs, chefs de services et chargé d'étude ou d'opérations
Suivant quelle fréquence êtes-vous contrôlés ?	Directeurs, chefs de services et chargé d'étude ou d'opérations
Connaissez-vous l'éthique et/ou les valeurs du réseau FUCEC-TOGO ?	Directeurs, chefs de services et chargé d'étude ou d'opérations
Avez-vous connaissance des différents textes et procédures qui régissent le fonctionnement de la FUCEC-TOGO ?	Directeurs, chefs de services et chargé d'étude ou d'opérations
Rencontrez-vous les difficultés dans l'exécution de vos tâches ?	Directeurs, chefs de services et chargé d'étude ou d'opérations
Si oui, arrivez-vous à les surmonter ? et comment ?	Directeurs, chefs de services et chargé d'étude ou d'opérations
Etes-vous souvent évalués ?	Directeurs, chefs de services et chargé d'étude ou d'opérations
Si oui, qui est-ce qui vous évalue et suivant quelle fréquence ?	Directeurs, chefs de services et chargé d'étude ou d'opérations
Etes-vous satisfait des évaluations qui vous sont faites ?	Directeurs, chefs de

Questions	Interlocuteur
	services et chargé d'étude ou d'opérations
Si non, pourquoi ?	Directeurs, chefs de services et chargé d'étude ou d'opérations
Avez-vous bénéficié des formations depuis que vous êtes recrutés ?	chefs de services et chargé d'étude ou d'opérations
Si oui, lesquelles ?	Directeurs, chefs de services et chargé d'étude ou d'opérations
Avez-vous établi un tableau de bord de gestion des ressources humaines pour suivre notamment : <ul style="list-style-type: none"> - la mobilité des agents ?(démission, retraite, affectation, congés...) - les formations (ceux qui sont formés, ceux qui ne le sont pas, les besoins de formations...) 	Chef service trésorerie
Sur quelle base établissez-vous votre plan d'audit	Direction de l'audit interne
Y a-t-il des sanctions qui sont affligées aux agents qui commettent des actes malhonnêtes ?	Directeur de l'audit interne
Si oui quel type de sanction ?	Directeur de l'audit interne
Comment les informations dont vous avez besoin pour votre travail vous parviennent-elles ?	Directeurs et chefs services
Avez-vous établi un plan de trésorerie ?	Chef service trésorerie
Si non, comment parvenez-vous à suivre l'impact des retards des encaissements et des décaissements sur le niveau de liquidité ?	Chef service trésorerie
Combien de temps mettez-vous pour approvisionner une COOPEC qui fait un appel de fonds ?	Chef service trésorerie

Merci beaucoup pour votre disponibilité.

Annexe n°3 : Questionnaire du contrôle interne

Processus : gestion des risques de liquidité et de solvabilité au sein du réseau FUCEC-TOGO

Objectif de contrôle : s'assurer, d'une façon générale, de l'existence et du fonctionnement efficace des composantes requises pour la gestion des risques notamment, des risques de liquidité et de solvabilité.

De façon spécifique, s'assurer de :

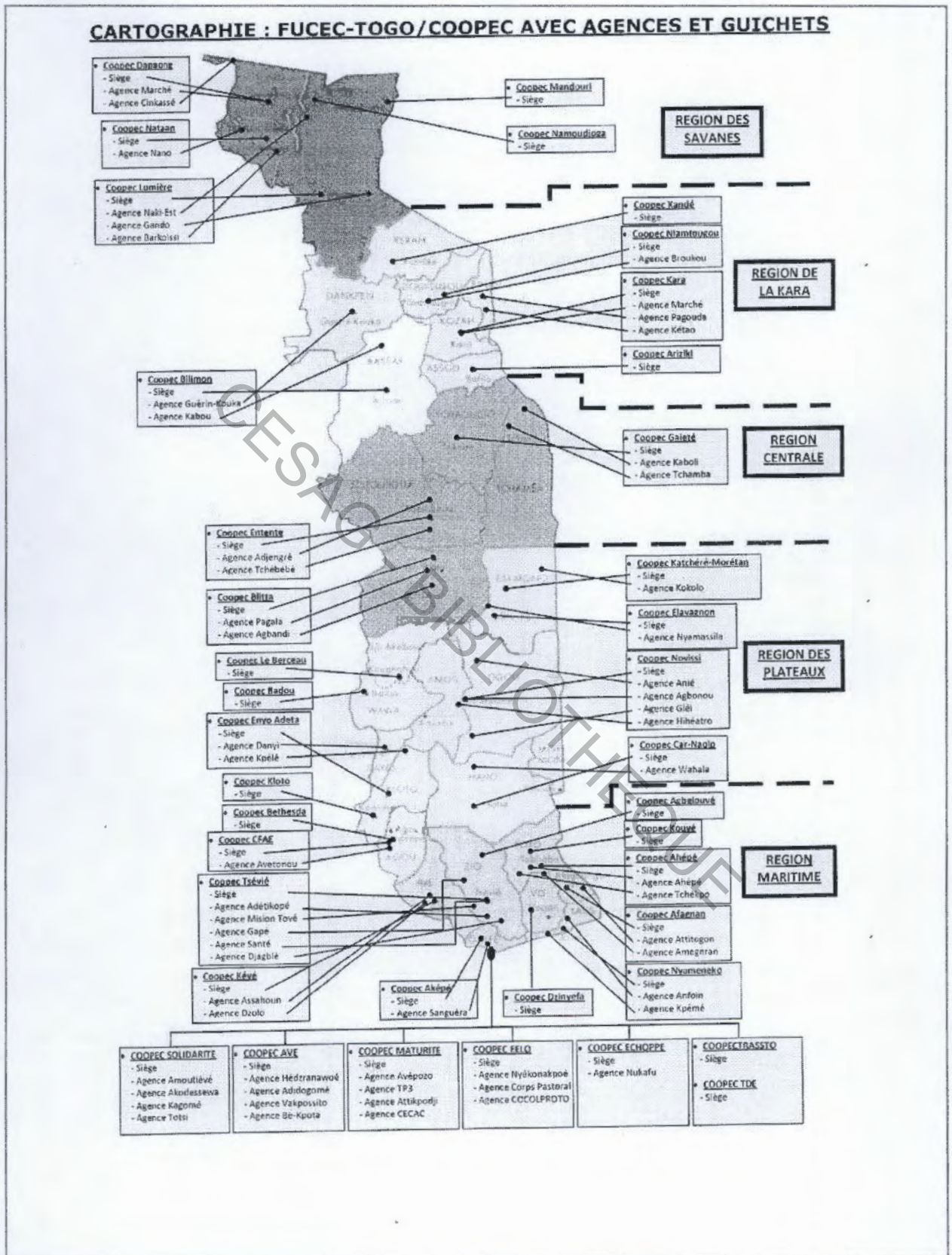
- l'existence d'un environnement interne favorable ;
- la définition des objectifs en matière de la gestion des risques ;
- l'existence et la mise en œuvre d'un processus d'identification, d'évaluation et de traitement des risques de liquidité et de solvabilité ;
- l'exécution des activités de contrôle des risques de liquidité et de solvabilité ;
- l'existence et de la mise en œuvre d'un système d'information et de communication ;
- l'existence d'un processus de pilotage.

Composante	Indicateurs ou situation identifiée	Oui	non	N/A	Commentaire
Environnement de contrôle	Les dirigeants ont-ils défini et communiqué les valeurs de l'entité et les normes de comportement au personnel, au moyen de charte ou de code de conduite ?	x			
	La direction agit-elle pour supprimer ou réduire la tentation du personnel à s'engager vers des actes illégaux, amoraux et malhonnêtes ?	x			
	Le comportement de la direction n'incite pas le personnel à s'engager vers des actes illégaux, amoraux, et malhonnêtes		x		
	La direction prend-elle des mesures disciplinaires ou autres contre les personnels qui contreviennent au code de conduite, directives ou textes légaux et réglementaires ?	x			
	Dans ses relations avec les clients, les fournisseurs et les auditeurs, la direction privilégie-t-elle les valeurs d'éthiques ?	x			
	La direction accorde-t-elle l'attention nécessaire au contrôle interne, surveille les risques de détournement des contrôles par les personnels ?	x			
	La direction n'a-t-elle pas tenté de contourner ni effectivement contourné le contrôle interne mis en place par l'entité ?		x		
	La direction a-t-elle définit un plan de formation pour le renforcement de compétence du personnel ?		x		Mais les agents sont souvent formés
	Les organes, notamment le Conseil d'Administration et le Conseil de Surveillance participent-ils activement dans le processus de gestion des risques de liquidité et de solvabilité ?		x		
	La structure organisationnelle présente-t-elle des risques de conflits de compétence ?		x		Seulement au niveau du contrôle
La répartition des tâches au sein de la FUCEC TOGO	x				

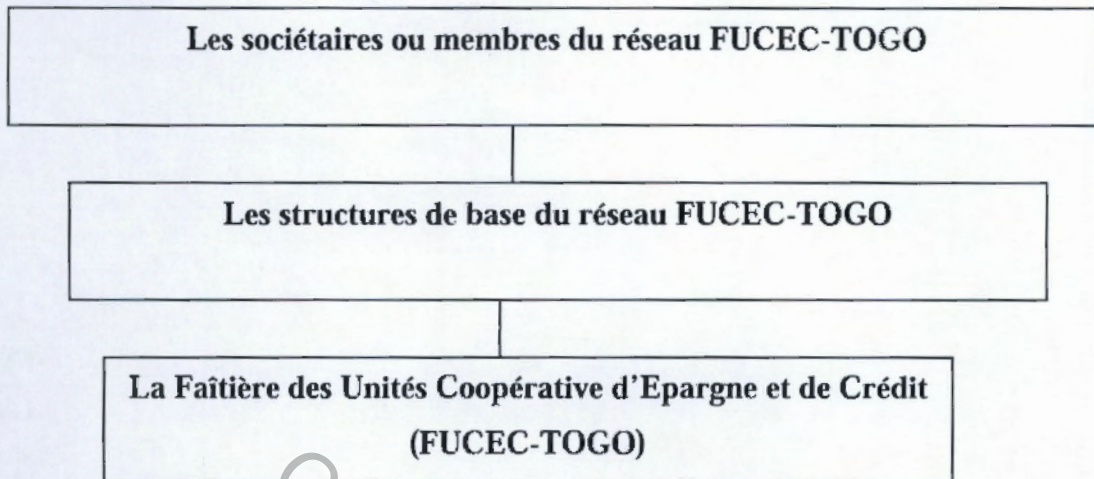
Compo- sante	Indicateurs ou situation identifiée	Oui	non	N/A	Commentaire
	met-elle en évidence l'attribution de l'autorité et de la responsabilité ?				
	Est-il établi et mis en œuvre les politiques et pratiques en matière de gestion des ressources humaines ?		x		
Définition des objectifs en matière de gestion des risques de liquidité et de solvabilité	Le Conseil d'Administration se préoccupe-t-il des questions relatives à l'insuffisance de liquidité et des fonds propres ?		x		
	A-t-il fixé à cet effet, des limites de tolérance au risque, notamment aux risques de liquidité et de solvabilité ?		x		
	Le Conseil d'Administration a-t-il défini des objectifs stratégiques en matière de gestion des risques ?	x			
	Le Conseil d'Administration a-t-il défini des objectifs opérationnels en matière de gestion des risques ?	x			
	Le Conseil d'Administration a-t-il défini des objectifs de reporting en matière de gestion des risques ?		x		
	Le Conseil d'Administration a-t-il défini des objectifs de conformité en matière de gestion des risques ?		x		
Identification des risques notamment du risque de liquidité et de solvabilité	Existe-t-il au sein de la FUCEC-TOGO un risk manager ou une structure dédiée à la gestion des risques ?		x		
	La place de la structure en question ou du risk manager est-elle située dans l'organigramme de manière à préserver son indépendance et à permettre les objectifs définis ?			x	
	Le réseau FUCECEC TOGO dispose-t-il d'une méthode d'identification et/ou de mesure du risque de liquidité ?	x			Méthode non satisfaisante
	La FUCEC TOGO utilise-t-elle les méthodes de mesure du risque de liquidité suivantes : - <i>Impasse</i> ? - <i>Ratios</i> ? - <i>Construction d'une échelle d'échéance</i> ?	x	x		
	La FUCEC-TOGO établit-elle un échéancier permettant de déterminer et de classer les éléments d'actif et du passif selon leur maturité ?		x		
	La FUCEC-TOGO tient-elle compte de la durée résiduelle dans le calcul du coefficient de liquidité ?		x		
	La mesure du risque de liquidité s'effectue au quotidien ?		x		
Evaluation des risques de liquidité et de solvabilité	La FUCEC dispose-t-elle d'une méthode d'évaluation des principaux risques pouvant affecter sa solvabilité ?		x		
	La FUCEC-TOGO évalue et hiérarchise les principaux risques pouvant affecter sa solvabilité ?		x		
	La FUCEC-TOGO a-t-elle élaboré la cartographie des principaux risques pouvant affecter sa solvabilité ?		x		

Composante	Indicateurs ou situation identifiée	Oui	non	N/A	Commentaire
Traitement des risques de liquidité et de solvabilité	La FUCEC-TOGO a-t-elle adopté et mis en œuvre une politique de gestion des risques, notamment des risques de liquidité et des principaux risques pouvant affecter sa solvabilité ?		x		
	La FUCEC-TOGO a-t-elle élaboré et mis en œuvre des stratégies et plans d'action pour le traitement des risques pouvant affecter et sa liquidité et sa solvabilité ?		x		Existence de mesures prises
	Des solutions pertinentes sont-elles envisagées dans les plans ou stratégies de traitement des risques ?				
Activités de contrôle	La FUCEC-TOGO a-t-elle défini et mis en œuvre des procédures de contrôle interne ?	x			
	Les tâches sont-elles réparties de manière à éviter le cumul des tâches incompatibles ?	x			
	Les agents exécutent-ils leurs tâches conformément à leurs cahiers de charges ?	x			
	Les supérieurs hiérarchiques procèdent-ils à la supervision au contrôle des tâches de leurs collaborateurs ?	x			
	Le système de contrôle est-il permanent et rigoureux ?	x			
Information et communication	Existe-t-il un système d'information fiable au sein de la FUCEC-TOGO ?	x			
	Les reportings quotidiens d'excédent ou de besoin de financement sont-ils fait automatiquement ?		x		
	Est-il fixé une fréquence de reporting d'informations liées à l'évolution des autres risques pouvant compromettre la solvabilité de la FUCEC-TOGO ?		x		
	Les risques constatés sont-ils notifiés aux responsables concernés ?	x			
	Les fréquences fixées pour le reporting sont-elles respectées ?			x	
	Existe-t-il une communication efficace, à la fois ascendante, descendante et horizontale ?	x			
	La FUCEC-TOGO produit et communique-t-elle dans les délais l'information exigée par la réglementation en matière de gestion des risques, aux parties externes à savoir, entre autres, les autorités de supervision ?	x			
Pilotage	Des indicateurs sont-ils définis par le management pour le suivi permanent des risques de liquidité et de solvabilité		x		
	L'audit interne procède-t-il à l'évaluation des processus d'identification, de mesure et de traitement des risques de liquidité et de solvabilité ?		x		
	Les recommandations formulées par le commissaire aux comptes et les différents contrôles sont-elles suivi ?	x			

Annexe n°4 : Cartographie des entités du réseau FUCEC-TOGO



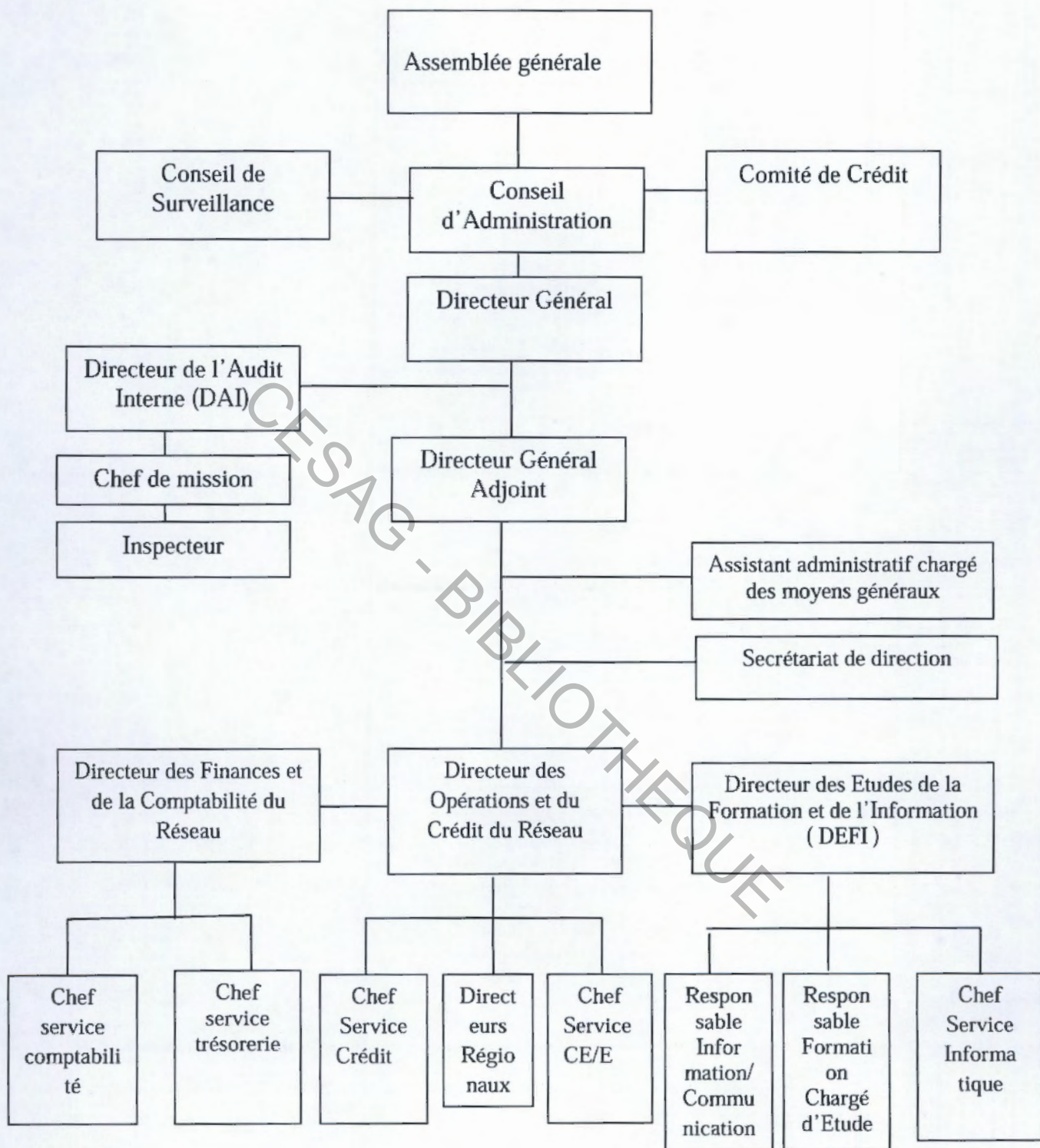
Annexe n°5 : Organigramme simplifié du réseau FUCEC-TOGO



Source : FUCEC-TOGO

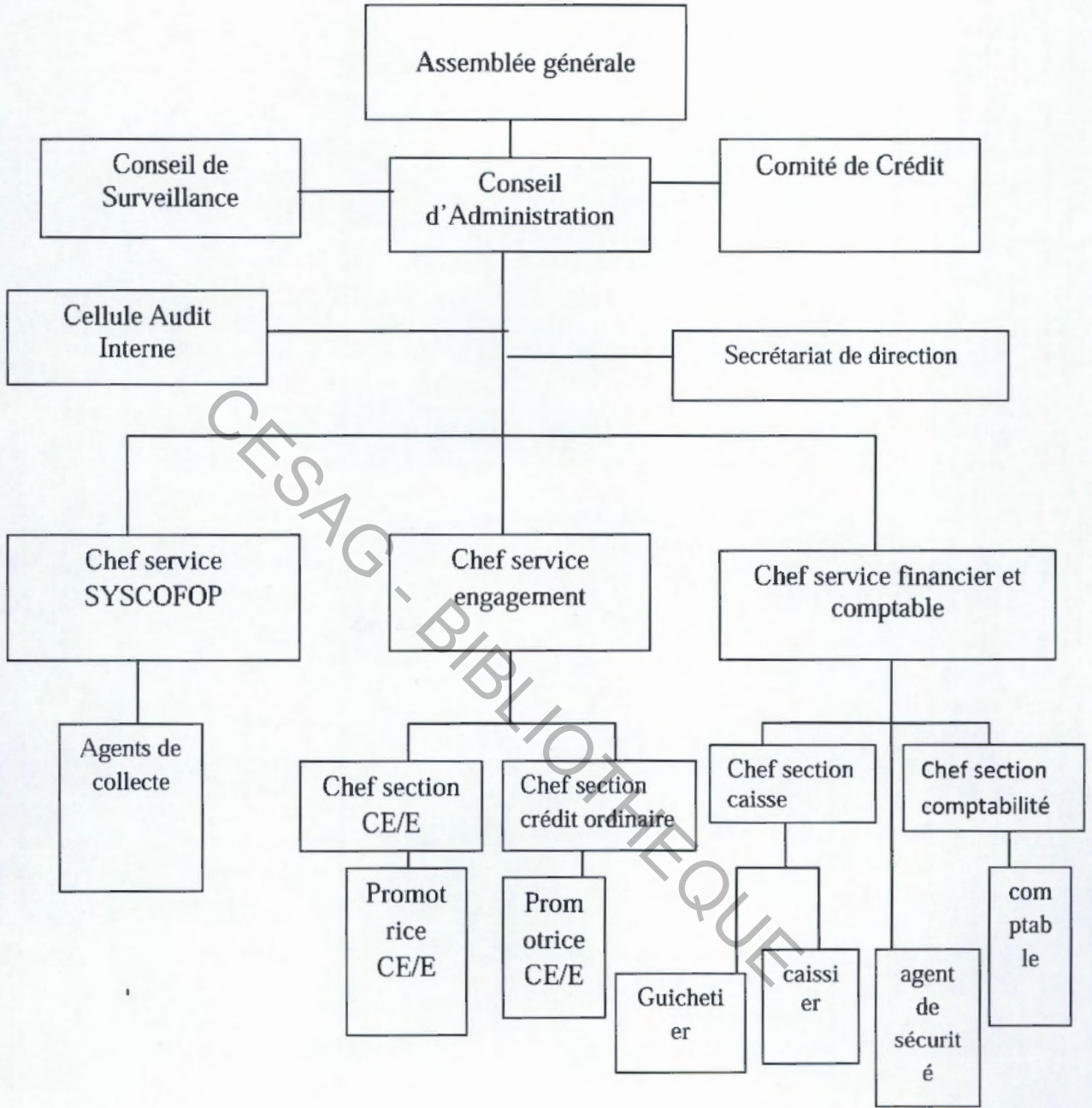
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe n°6 : Organigramme de la Faïtière « FUCEC-TOGO »



Source : FUCEC-TOGO

Annexe n°7 : Organigramme type d'une caisse de base du réseau FUCEC-TOGO



Source : FUCEC-TOGO

Annexe n° 8 : détail du calcul des ratios de capitalisation et de couvertures des emplois moyens long terme par les ressources stables

	2011	2010	2009
II- COUVERTURE DES EMPLOIS A MOYEN ET LONG TERME PAR DES RESSOURCES STABLES			
provisions, fonds propres et assimilés (L01)	9 335 157 450	7 271 995 069	6 246 629 653
les autres comptes de dépôts créditeurs à moyen et long terme (F2A)	18 048 000		-
les comptes d'emprunts à terme auprès des institutions financières (F3F)	215 000 000	239 700 000	292 520 378
les autres sommes dues aux institutions financières à moyen et long terme (F50)	-	-	-
les dépôts à terme reçus à moyen et long terme (G15)	2 252 582 503	2 200 142 828	965 844 645
les comptes d'épargne à régime spécial des membres, bénéficiaires ou clients à moyen et long terme(G2A)	-	-	-
les autres dépôts de garantie reçus des membres, bénéficiaires ou clients à moyen et long terme (G30)	13 245 590 794	8 690 855 144	1 265 134 648
les autres dépôts reçus des membres, bénéficiaires ou clients à moyen et long terme(G35)	-	108 658 871	-
les emprunts reçus des membres, bénéficiaires ou clients à moyen et long terme (G60)	-	-	-
les autres sommes dues aux membres, bénéficiaires ou clients à moyen et long terme(G70).	-	-	-
TOTAL (A)	25 066 378 747	18 511 351 912	8 770 129 324
dépôts à terme constitués auprès des institutions financières à plus d'un an (A2H)	7 893 765 346	7 834 900 903	5 560 401 028
dépôts de garantie constitués auprès des institutions financières à plus d'un an (A2I)	-	-	-
autres dépôts constitués auprès des institutions financières à plus d'un an (A2J)	-	-	-
comptes de prêts à terme auprès des institutions financières à plus d'un an (A3C)	1 170 663 994	106 628 901	593 443 603
prêts en souffrance auprès des institutions financières (en montant net) (A70)	-	-	-
crédits à moyen terme aux membres, bénéficiaires ou clients (en montant net) (B30)	19 039 955 839	14 832 705 764	12 957 012 355
crédits à long terme aux membres, bénéficiaires ou clients (en montant net) (B40)	8 620 352 177	7 291 031 139	5 084 128 133
crédits en souffrance des membres, bénéficiaires ou clients (en montant net) (B70)	730 627 569	522 407 152	653 713 570
titres de participation (en montant net) (D1E)	906 310 000	881 697 000	886 910 334
titres d'investissement (en montant net) (D1L)	-	-	-
prêts et titres subordonnés (D10)	-	-	-
dépôts et cautionnements (D1S)	50 627 611	49 308 711	25 797 691
immobilisations en cours (D23)	120 859 650	117 135 340	168 628 361
immobilisation d'exploitation (en montant net) (D30)	3 306 894 106	3 041 688 723	2 608 780 137
immobilisation hors exploitation (en montant net) (D40).	-	-	-
TOTAL (B)	41 840 056 292	34 677 503 633	28 538 815 212
Ratio = (A)/(B) x 100	59,91%	53,38%	30,73%
La norme à respecter est fixée à 100% minimum.			
VIII- NORME DE CAPITALISATION			
1. Fonds propres (A)	9371390254	7651423010	5 707 049 937
ELEMENTS A DEDUIRE			
Capital non appelé(L62)	0	0	0
Excédent des charges sur les produits(E05)	-	-	-
Immobilisations incorporelles nettes(D24+D31+ D41+D46)	- 41 927 534	- 90 862 227	- 87 953 555
Report à nouveau négatif (L70)	- 36 232 804	- 379 427 941	- 539 579 716
Résultat déficitaire de l'exercice(L80)	-	-	-
Complément de provisions non constituées et exigées par les Autorités de contrôle	-	-	-
Toutes participations constituant des fonds propres dans d'autres SFD ou Etablissements de crédit	-	-	-
TOTAL (A)	9 377 084 984	7 181 132 842	5 255 423 776
TOTAL ACTIF EN MONTANTS NETS (B)	72 784 886 170	59 400 047 726	52 157 611 633
Ratio = (A)/(B) x 100	12,88%	12,09%	10,08%
La norme à respecter est fixée à 15% minimum.			

Annexe 9 : Canevas de rapport de ventilation des emplois et des ressources selon la durée restante à courir

Libellé	D ≤ 1 mois	1 mois < D ≤ 3 mois	3 mois < D ≤ 6 mois	6 mois < D ≤ 12 mois	12 mois < D ≤ 3 ans	D > 3 ans
Emplois						
Ressources						

NB : Par convention, les comptes ordinaires (débiteurs et créditeurs) et les comptes d'épargne à régime spécial non affecté d'un terme, les autres sommes dues, les créditeurs divers, les comptes d'épargne sur livret et les comptes d'épargne logement sont à classer dans la durée « 0 à 1 mois au plus (D ≤ 1 mois). Pour les autres comptes d'épargne à régime spécial, il convient de retenir la durée contractuelle d'indisponibilité des fonds versé sur ces comptes.

Annexe n°10 : Synthèse des recommandations

COMPOSANTES	RECOMMANDATIONS	CHARGE DE LA MISE EN ŒUVRE
Environnement de contrôle	Mettre en place un département spécialement dédié aux questions de gestion des ressources humaines	Directeur Général
	Intégrer les modules de gestion des risques de liquidité et de solvabilité dans les formations dispensées	Direction de l'Information et de la Formation
	S'engager réellement dans la gestion des risques de liquidité et de solvabilité en statuant régulièrement sur le dispositif en vigueur	Conseil d'Administration et Conseil de Surveillance
Définition des objectifs	Définir les objectifs de reporting et de conformité en matière de gestion des risques de liquidité et de solvabilité	Directeur Général
	Préciser le niveau de tolérance des risques de liquidité et de solvabilité	Directeur Général
Identification des risques de liquidité et de solvabilité	Mettre en place un système ou une organisation permettant d'utiliser d'autres techniques d'identification des risques de liquidité et de solvabilité	Conseil d'Administration Directeur Général
	Veiller à la tenue d'un catalogue de risques identifiés	Conseil d'Administration Directeur Général
Evaluation des risques	Mettre en place un système d'évaluation et d'hierarchisation des risques pouvant affecter la liquidité et la solvabilité	Conseil d'Administration Directeur Général
	Veiller à l'élaboration de la cartographie des risques	Conseil d'Administration Directeur Général
Traitement des risques de liquidité et de solvabilité	Définir les stratégies/politiques de gestion des risques de liquidité et de solvabilité	Conseil d'Administration Directeur Général
	Analyser le profil des déposants	Directeur des finances et de la comptabilité Chefs services financier et comptable
Activités de contrôle	Redéfinir la composition et le rôle du comité d'audit	Assemblée générale Conseil d'Administration Directeur Général

COMPOSANTES	RECOMMANDATIONS	CHARGE DE LA MISE EN ŒUVRE
Information et communication	Exiger aux chefs service financier et comptable de toutes les entités du réseau de veiller à la ventilation des ressources et des emplois selon leur durée restante à courir et d'en faire un reporting quotidien ou hebdomadaire	Directeur général Directeurs des COOPEC
	Mettre en place un système permettant d'intégrer le compte-rendu sur le risque résiduel et les reporting consolidés des risques de liquidité et de solvabilité	Conseil d'Administration Directeur général
	Etablir et suivre chaque année un plan de trésorerie	Chef service trésorerie
	Etablir au quotidien les impasses de trésorerie	Chef service trésorerie
	Diffuser systématiquement à tous niveaux du réseau les valeurs retenues par les dirigeants, et au niveau des opérationnels les procédures en vigueur.	Directeurs centraux Chefs service
Pilotage	Définir les indicateurs internes de suivi permanent des risques de liquidité et de solvabilité	Directeur général
	Recrutement d'un risk manager ou l'exercice de l'activité du gestionnaire de risques	Directeur général
	Disposer d'un plan pluriannuels d'audit basé sur les risques	Directeur de l'audit interne
	Planifier et programmer les missions d'audit interne en se servant de la cartographie des risques.	Directeur de l'audit interne
	Utiliser l'audit interne d'une approche par les risques lors des audits	Directeur de l'audit interne
	Prendre en compte l'analyse du processus d'identification, d'évaluation et de traitement des risques de liquidité et de solvabilité	Directeur de l'audit interne

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

LIVRES

1. BCEAO (2009), *Guide méthodologique de contrôle interne*, iram, 315 p.
2. BESSIS Joël (1995), *Gestion des risques et gestion actif-passif des banques*, édition DALLOZ, Paris, 574 p.
3. BROM Karla (2009), *Gestion actif-passif pour les institutions de microfinance collectrices de dépôts*, CGAP, 36 p.
4. CALVET Henrie (2002), *Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit*, 2^{ème} édition, édition Economica, Paris, 448 p.
5. CAMARA Lucien (2006), *la gestion des risques en microfinance*, édition Plantation, Abidjan, 175 p.
6. CGAP (1998), *Audit externe des institutions de microfinance : Guide pratique, volume 2*, 105 p.
7. CHURCHILL Craig et Dan COSTER (2001), *Manuel de gestion des risques en microfinance*, CARE INTERNATIONAL, 135 p.
8. COMITE DE BALE (2008), *principes de saine gestion et de surveillance du risque de liquidité*, Banque des Règlements Internationaux (BRI), Suisse, 42 p.
9. COMITE DE BALE (2010), *Bâle III : dispositif international de mesure, normalisation et surveillance du risque de liquidité*, BRI, Suisse, 57 p.
10. COOPERS & LYBRAND (1994), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, édition d'Organisation, Paris, 378 p.
11. DE COUSSERGUES Sylvie (2008), *Gestion de la Banque : du diagnostic à la stratégie*, 5^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 272 p.
12. DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire : gestion comptable, commerciale, informatique et financière : gestion des risques*, 2^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 354 p.
13. DU SERT PERCIE Anne-Marie (1999), *Risque et contrôle du risque*, édition

- ECONOMICA, Paris, 133 p.
14. GERBIER Alain (1996), *La charte de d'audit support d'une légitimité*, IFACI, 177 p.
15. GODLEWSKI J. Christophe (2004), *Modélisation de la prévention de la défaillance bancaire : une application aux banques des pays émergeant*, LARGE, Strasbourg, 46 p.
16. HAMZAOUI Mohamed (2005), *Audit, Gestion des risques et contrôle interne*, Pearson éducation, France, 243 p.
17. IFACI (2005), *Le management des risques de l'entreprise (synthèse) : Cadre de Référence – Techniques d'application*, édition d'Organisation, Paris, 13 p.
18. JACOB Henri et Antoine SARDI (2001), *Management des risques bancaires*, édition AFGES, Paris, 388 p.
19. LELE Pascal (2007), *Entreprise risk management-ERM internal insurance : Guide pratique de comptabilité de gestion du risque opérationnel et du risque de contrepartie, (IFRS - US GAAP / Bâle 2 - Solvency 2)*, 47 p.
20. LEMENT Olivier (1995), *la conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 270 p.
21. LHERIAU Laurent (2009), *Précis de la réglementation de la microfinance*, Agence Française de Développement (AFD), 359 p.
22. MADERS Henri-Pierre et MASSELIN Jean-Luc (2006), *Contrôle interne des risques*, 2^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 261 p.
23. NICOLET Marie-Agnès & JIMENEZ Christian (2009), *l'état d'avancement de la place financière en matière de gestion des risques opérationnels*, 5^{ème} édition, PRMIA/Audisoft consultants.
24. POWO FOSSO Bruno (2000), *les déterminants des faillites bancaires dans les pays en développement : le cas des pays de l'union économique et monétaire ouest-africaine*

(UEMOA), Centre de recherche et développement en économie (C.R.D.E.) et Département de sciences économiques, Université de Montréal, 40 p.

25. RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 479 p.
26. RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 479 p.
27. ROUACH Jacques Chaplin & NAULLEAU (2009), *Contrôle de gestion bancaire et direction financière*, 5^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 391 p.
28. SARDI Antoine (2002), *audit et contrôle interne bancaire*, édition AFGES, Paris, 1099 p.
29. SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne*, édition Dunod, Paris, 193 p.
30. SION Michel (2011), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, 5^{ème} édition, édition Dunod Paris, 345 p.
31. VAN GREUNING Hennie & BRATANOVIC Sonja Brajovic (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier*, 1^{ère} édition, édition ESKA, Paris, 384 p.
32. VERNIMMEN Pierre, Quiry Pascal & LE FUR Yann (2009), *Finance d'entreprise*, 7^{ème} édition, édition DALLOZ-SIREY, Paris, 1200 p.

ARTICLES

33. BARBIER Etienne (1997), Le benchmarking : à la recherche du « meilleur », *Revue Française de l'audit interne*, (n°136), p 16-23.
34. BROM Karla (2009), Gestion actif-passif pour les institutions de microfinance collectrices de dépôts, *CGAP FOCUS NOTE*, (n°55), p 1-36.

35. COMBES-THUELIN Elisabeth (2011), Risques de solvabilité, de liquidité et de taux au sein du secteur bancaire : coût historique et juste valeur, "*Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion*", p 1-16
36. GOODHART Charles (2008), La gestion du risque de liquidité, *revue de la stabilité financière – Numéro spécial liquidité* (N° 11), p 41- 46.

SOURCES INTERNET

37. Autorité des Marchés Financiers (2009), Ligne directrice sur la gestion du risque de liquidité.
<http://www.amf-france.org/> (11/04/2012)
38. BCEAO (2009), Evolution des indicateurs des SFD de l'UEMOA à fin décembre 2009.
<http://www.bceao.int/-Credit-et-Microfinance-.html> (10/06/2012)
39. GOOGLE France (2006), Comment appréhender le risque d'illiquidité dans le système bancaire ?
<http://www.google.fr> (11/04/2012)
40. OTC Groupe Onepoint (2009), Pilotage stratégique du risque de liquidité.
<http://www.otc-conseil.fr/> (11/04/2012)
41. FERMA (2003), cadre de référence de la gestion des risques.
<http://www.ferma.eu/> (15/04/2012)

TEXTES REGLEMENTAIRES

42. BCEAO (2009), *Référentiel comptable spécifique des systèmes financiers décentralisés de l'UMOA.*
43. BCEAO (2010), *Instruction n°010-08-2010 relative aux règles prudentielles applicables aux SFD des états membres de l'UMOA.*
44. BCEAO (2010), *Instruction n°016-12-2010 relative au financement des immobilisations et des participations par les SFD*

45. BCEAO (2010), *Instructions n°019-12-2010 relative à la mise en place d'un fonds de sécurité ou de solidarité au sein des réseaux d'institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit.*
46. BCEAO (2010), *Instruction n°020-12-2010 relative aux indicateurs périodiques à transmettre par les SFD au Ministre chargé des Finances, à la BCEAO et à la commission Bancaire.*
47. *Ministre de l'Economie, de l'industrie et de l'Emploi de la France (5 mai 2009), Arrêté relatif à l'identification, la mesure, la gestion et le contrôle du risque de liquidité.*

CESAG - BIBLIOTHEQUE