



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 3
(2008-2010)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**L'analyse de la gestion du risque de
liquidité dans une institution
financière : cas de la Citi Sénégal**



Présenté par :

Nelly EHORA N'GORAN

Dirigé par :

M. Papa SALL, Trésorier à la Citi Sénégal

M. Alexis KOUASSI, contrôleur de gestion (CESAG)

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

- Nolan-Gyven et à Emodja-Kamron N'GORAN mes enfants qui sont tout pour moi ;
- mon père EHORA Tehoa pour tous les sacrifices qu'il a consenti pour la réussite dans mes études et mon épanouissement ;
- ma maman chérie EHORA Anna Bernadette qui a toujours cru en moi ;
- ma mémé GERMAINE pour son courage et son amour ;
- mes frères et sœurs Alice, Ghislaine, Arnaud et Kévin pour m'avoir toujours soutenu ;
- mon mari Clément N'GORAN pour m'avoir permis de poursuivre mes études ;
- toute ma grande famille.

Remerciements

Tous mes remerciements vont à l'endroit de :

- Joelle EDORH, pour m'avoir donné la possibilité de faire ce stage et pour son amitié.
- Papa SALL, trésorier à la Citibank pour son encadrement et sa patience.
- Monsieur Alexis KOUASSI pour son encadrement et sa disponibilité.
- Monsieur Aboudou OUATTARA, pour ses conseils.
- Julien KOFFI, trésorier d'Ecobank pour sa participation à la rédaction de mon mémoire.
- Madame KAMBOU VANGAH Pierrette pour son aide et son amitié.
- Tout le personnel de la Citibank pour son accueil.
- Tout le corps professoral et administratif du CESAG pour la qualité de l'encadrement et de la formation.
- Tous les stagiaires du Master Professionnel en Audit et Contrôle de Gestion (MPACG2B) pour leur amitié et leurs conseils.
- Toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Liste des sigles et abréviations

ALCO: Asset Liability Committee

ALM: Asset Liability Management

APBEF : Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers

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

CNCAS : Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal

CRBF : Comité de la Réglementation Bancaire et Financière

IFAC : International Federation of Accountants

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

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

PCU : Product Control Unit

UEMOA : Union Economique Monétaire Ouest Africaine

Liste des figures et des tableaux

Liste des tableaux

Tableau 1. La méthode des impasses cumulées.....	16
Tableau 2. La méthode des impasses en liquidité.....	18
Tableau 3. Les phases de la gestion du risque	27
Tableau 4. Echelle de gravité.....	64
Tableau 5. Echelle de probabilité.....	64
Tableau 6. Evaluation des risques liés à la gestion du risque de liquidité.....	65
Tableau 7. Hiérarchisation décroissante des risques.....	66
Tableau 8. Analyse des dispositifs existants.....	74
Tableau 9. Tableau de suivi des recommandations.....	81

Liste des figures

Figure 1. L'échelle des échéances d'une banque.....	17
Figure 2. Modèle d'analyse.....	37
Figure 3. Organigramme de la Citibank au 30/10/2010.....	52
Figure 4. Matrice des risques.....	67

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Liste des figures et des tableaux	iv
Table des matières	v
Introduction Générale	1
Première partie : Cadre théorique	6
Chapitre 1. Le risque de liquidité	8
1.1. La définition du risque de liquidité.....	8
1.2. Les sources et les conséquences du risque de liquidité.....	10
1.2.1. Les sources du risque de liquidité.....	11
1.2.1.1. La transformation d'échéances	11
1.2.1.2. Les défaillances de contreparties	11
1.2.1.3. L'accès aux capitaux.....	12
1.2.1.4. L'attitude de défiance envers l'établissement de crédit	12
1.2.1.5. La crise économique	12
1.2.1.6. Le manque d'actifs liquides détenus par les établissements de crédits	13
1.2.1.7. La concentration des dépôts et la volatilité du financement	13
1.2.2. Les conséquences du risque de liquidité.....	13
1.3. La gestion du risque de liquidité.....	14
1.3.1. La mesure du risque de liquidité.....	15
1.3.1.1. La méthode des impasses.....	15
1.3.1.2. La construction d'une échelle d'échéances.....	17
1.3.1.3. Les limites de la mesure du risque de liquidité	19
1.3.2. La couverture du risque de liquidité	19

1.3.2.1.	Une situation financière saine	20
1.3.2.2.	Une politique de gestion de la liquidité.....	20
1.3.2.3.	La diversification des ressources	20
1.3.2.4.	Une limitation des transformations.....	21
1.3.2.5.	Les instruments disponibles pour mesurer le risque de liquidité	21
1.3.2.6.	Le respect des contextes règlementaires	21
1.3.2.7.	La structure du financement	22
1.3.2.8.	La simulation de scénarios « catastrophes » ou stress tests en prévision de changement de la situation de liquidité.	23
1.3.2.9.	La mise en place d'un plan de secours.	23
Conclusion		25
Chapitre 2. L'analyse de la gestion du risque de liquidité.....		26
2.1. Phase de préparation		28
2.1.1.	L'ordre de mission ou la lettre de mission.....	28
2.1.2.	La prise de connaissance générale.....	29
2.1.3.	L'identification des domaines significatifs.....	29
2.1.4.	La définition des objectifs et planification de la mission	29
2.2. Phase de réalisation.....		30
2.2.1.	Identification des risques liés au processus de gestion du risque de liquidité	30
2.2.2.	La cartographie des risques liés à la gestion du risque de liquidité	30
2.2.2.1.	Evaluation des risques	31
2.2.2.2.	Hiérarchisation et traitement des risques.....	32
2.2.2.3.	La matrice des risques	32
2.2.4.	Analyse du dispositif de contrôle interne existant	33
2.3. Phase de finalisation et de suivi		34
Conclusion		35
Chapitre 3. Méthodologie de recherche.....		36
3.1. Modèle d'analyse.....		36

3.2. Outils de collecte des données.....	38
3.2.1. L'interview	38
3.2.2. L'analyse documentaire.....	38
3.2.3. L'observation directe et l'observation physique.....	39
3.3. Outils d'analyse des données.....	39
3.3.1. Le questionnaire de contrôle interne.....	39
3.3.2. La grille de séparation des tâches	40
3.3.3. Les tests de conformité	40
3.3.4. Les tests de permanence	40
3.3.5. Les feuilles de risque	41
3.3.6. Le tableau de suivi des recommandations	41
Conclusion	42
Conclusion de la première partie	43
Deuxième partie : Gestion du risque de liquidité à Citibank Sénégal, bilan et perspectives.....	44
Chapitre 4. Présentation de la CITIBANK	46
4.1. L'historique de la Citibank	46
4.2. La mission de la Citi Sénégal	47
4.3. L'organisation de la Citibank Sénégal.....	48
4.2.1. Le département d'exploitation.....	48
4.2.2. Le département cash management, transactions et commerce international	49
4.2.3. Le département de la trésorerie.....	49
4.2.4. Le département des opérations et de la technologie	49
4.2.5. Le département de l'audit interne et de la conformité.....	50
4.2.6. Le département contrôle financier	50
4.2.7. Le département des ressources humaines	50
Conclusion	53
Chapitre 5. La gestion du risque de liquidité de la Citibank.....	54
5.1. La présentation du département de la trésorerie	54

5.2. La gestion du risque de liquidité.....	55
5.2.1. La mesure du risque de liquidité.....	55
5.2.2. La couverture du risque de liquidité.....	56
5.3. Le contrôle de la gestion du risque de liquidité.....	59
Conclusion.....	60
Chapitre 6. Analyse de la gestion du risque de liquidité.....	61
6.1. L'élaboration de la cartographie des risques liés à la gestion du risque de liquidité.....	61
6.1.1. Identification des risques.....	61
6.1.1.1. Le risque de retrait massif de la part des déposants dû à l'insolvabilité de la banque	62
6.1.1.2. Le risque de marché.....	62
6.1.1.3. Le risque de taux.....	62
6.1.1.4. Le risque de faillite dû au manque de liquidité.....	62
6.1.1.5. Le risque de réputation.....	63
6.1.1.6. Le risque systémique.....	63
6.1.1.7. Les risques opérationnels.....	63
6.1.2. La cartographie des risques.....	63
6.1.2.1. L'évaluation des risques.....	64
6.1.2.2. La hiérarchisation et la matrice des risques.....	65
6.2. Analyse de la gestion du risque de liquidité à la Citi Sénégal.....	69
6.2.1. Identification du dispositif de contrôle interne existant.....	69
6.2.1.1. Les dispositifs pour maîtriser le risque de retrait massif de la part des déposants dû à l'insolvabilité de la banque.....	69
6.2.1.2. Les dispositifs pour maîtriser le risque de marché.....	70
6.2.1.3. Les dispositifs pour maîtriser le risque de taux.....	70
6.2.1.4. Les dispositifs pour maîtriser le risque de faillite de l'établissement dû au manque de liquidité.....	71
6.2.1.5. Les dispositifs pour maîtriser le risque systémique.....	71
6.2.1.6. Les dispositifs pour maîtriser le risque de réputation.....	72

6.2.1.7. Les dispositifs pour maîtriser les risques opérationnels : erreurs, fraudes, négligences, retards d'exécution.....	72
6.2.2. Analyse critique de l'efficacité des dispositifs de la gestion du risque de liquidité	73
6.2.2.1. Les limites des dispositifs de la gestion du risque de liquidité	79
6.3. Recommandations et suivi des recommandations	80
6.3.1. Recommandations à l'endroit de la Direction Générale	80
6.3.2. Recommandations à l'endroit du Trésorier	81
6.3.4. Le suivi des recommandations.....	81
Conclusion de la deuxième partie.....	82
Conclusion générale	83
ANNEXES.....	84
BIBLIOGRAPHIE.....	91

Introduction Générale

Les banques exercent leur activité dans un environnement en constante évolution, qui leur offre d'importantes opportunités, mais qui se caractérise également par des risques complexes et variables. Les prises de risques excessives par les établissements de crédit, la désintermédiation et la déréglementation financière, avec pour corollaire la conception de nouveaux produits financiers de plus en plus sophistiqués et des mécanismes complexes de titrisation peuvent conduire à des crises majeures et par extension à une récession économique. Ainsi, en 2008, la crise financière marquée par l'absence de liquidité et la faillite de grands groupes financiers tels Lehman Brothers, a entraîné l'économie mondiale dans une zone de turbulence d'ampleur inégalée depuis la grande récession de 1929.

Cette crise a renforcé l'importance de la liquidité et la nécessité pour toutes institutions financières de mettre en place des systèmes de mesure et de maîtrise de tous les risques et plus précisément du risque de liquidité, pour assurer la sécurité et la stabilité à la fois des banques prises individuellement et du système bancaire dans son ensemble. Le risque de liquidité reste ainsi au centre des préoccupations des banques.

Néanmoins, certaines banques, surtout lorsque la liquidité est abondante, n'analysent pas la gestion du risque de liquidité. Elles ne s'assurent donc pas de l'efficacité des dispositifs mis en place. En effet, ces banques ne disposent pas toujours d'outils de gestion efficaces du risque de liquidité. Elles ne disposent pas d'un cadre adéquat de gestion de ce risque ; ne procèdent pas à des simulations de prévisions extrêmes de changement de la situation de liquidité et n'élaborent pas de plan de financement pour imprévus à long terme. Aussi, l'analyse de ces systèmes est importante pour assurer le minimum de sécurité.

La Citibank multinationale américaine, depuis sa création en 1975 au Sénégal; a su rester compétitive en proposant à sa clientèle des services appropriés à leurs besoins. La Citi Sénégal dispose de nombreux dispositifs pour la gestion de son risque de liquidité mais l'absence d'analyse de cette gestion par une personne externe ne permet pas à l'établissement de mesurer la fiabilité de ses dispositifs. La banque s'expose davantage à des risques qui peuvent être liés à l'inefficacité de ses outils de gestion.

L'absence d'analyse de la gestion du risque de liquidité pourraient s'expliquer principalement par :

- le fait que la Citi Sénégal n'ait jamais connu de pénurie de liquidité ;
- la qualité apparente des systèmes ;

- la confiance de la pertinence du dispositif de contrôle interne mis en place.

Cette situation expose l'établissement de crédit à diverses conséquences notamment :

- des pertes ;
- des coûts supplémentaires pour l'acquisition de nouveaux financements ;
- la crise de liquidité ;
- la faillite de l'établissement ;
- la crise systémique causée par le manque de confiance au système bancaire.

Pour éviter la faillite de la banque qui peut avoir des répercussions sur le système bancaire, elle peut envisager de:

- mettre en place un service de contrôle des risques, dont les fonctions seront l'identification et l'évaluation des risques. La mise au point des modes de financement et de transfert des risques ainsi que le contrôle et le pilotage des risques ;
- élaborer une cartographie des risques pour juger de l'impact des dispositifs sur les risques ;
- renforcer le système de contrôle interne pour maîtriser au mieux son risque de liquidité ;
- analyser la gestion du risque de liquidité.

L'analyse de la gestion du risque de liquidité nous semble primordiale, cette analyse permettra d'évaluer l'efficacité des dispositifs mis en place pour la maîtrise de ce risque.

De ce point de vue, la question à laquelle nous tenterons de répondre est : quelle est l'efficacité des dispositifs de gestion du risque de liquidité mis en place par l'établissement financier ? Et plus précisément :

- qu'est-ce que la gestion du risque de liquidité ?
- quelles sont les risques liés à la liquidité ?
- quels sont les dispositifs de contrôle interne mis en place par la banque pour maîtriser ses risques ?

- quels nouveaux dispositifs envisager pour une meilleure gestion du risque de liquidité ?

Telles sont les questions auxquelles nous essayerons de répondre au travers de cette étude. Le thème de notre étude sera donc : « **L'analyse de la gestion du risque de liquidité dans une institution financière : cas de la Citi Sénégal** ».

Notre objectif est d'analyser la gestion du risque de liquidité, d'évaluer si la banque a mis en place des dispositifs de gestion efficaces qui lui permettent d'éviter toute crise de liquidité. Cependant, cette analyse ne peut se faire sans une connaissance a priori de la gestion même du risque de liquidité. Les objectifs spécifiques sont donc :

- de décrire la gestion du risque de liquidité ;
- d'identifier les risques liés au processus de gestion ;
- d'analyser la façon de gérer le risque de liquidité c'est-à-dire d'évaluer l'efficacité des dispositifs existants ;
- de recommander de nouveaux dispositifs si nécessaire pour une meilleure gestion du risque.

La crise de liquidité est plus que jamais d'actualité avec la crise grecque puis récemment celle de l'Irlande et du Portugal obligeant la mise en place des fonds Européens par la Banque Centrale Européenne. L'analyse de la gestion du risque de liquidité revêt ainsi des intérêts multiples :

pour l'établissement : ce sujet permettrait d'avoir un aperçu de la gestion du risque de liquidité; de maîtriser les risques liés au processus de la gestion de ce risque ; de disposer d'outil de gestion efficace pour parer à toute pénurie de liquidité ;

pour le lecteur : il pourrait disposer d'une revue des différents auteurs sur la gestion de la liquidité et voir en pratique comment le risque de liquidité est géré au sein d'institution financière. Certains pourront aussi trouver des réponses à des questions sur la gestion de la trésorerie et sur les procédures appropriées ;

pour nous même : ce travail nous permettra de mettre en pratique nos connaissances théoriques et de nous familiariser à la démarche d'analyse de la gestion d'un risque.

Notre étude s'articulera autour de deux grandes parties. La première partie intitulée « Cadre théorique » exposera les notions sur ce risque. Dans la seconde partie, « Gestion du risque de liquidité à Citibank Sénégal, bilan et perspectives», nous présenterons la gestion du risque de liquidité à la Citi Sénégal.

Première partie : Cadre théorique

Les métiers de la banque, qu'il s'agisse des activités de la banque de détail ou des activités de la banque d'investissement, sont générateurs de risques, qui sont aujourd'hui particulièrement importants en raison des transformations qui ont affecté l'économie mondiale (concurrence accrue dans de nombreux secteurs, ouverture croissante sur l'extérieur, forte volatilité des variables financière, etc.). L'activité bancaire est exposée au risque de crédit, risque opérationnel, risque juridique, risque de marché, risque de liquidité.

La liquidité est un facteur fondamental pour la survie d'une institution financière. Les banques doivent détenir des liquidités suffisantes pour faire face aux demandes de retrait de la part des déposants qui peuvent intervenir à tout moment dans le cas de dépôts à vue ; pour l'achat massif de devises ; pour le règlement des dettes aux autres banques; pour le respect des exigences réglementaires.

Une pénurie de liquidité affectant une seule banque peut avoir des répercussions à l'échelle de tout le système bancaire. La qualité de la gestion des risques bancaires et surtout du processus de gestion du risque de liquidité est donc primordiale. Les institutions financières doivent mettre en place des dispositifs de gestion efficaces pour garantir la pérennité de leurs établissements.

Cette première partie consacrée à la revue de littérature et à la méthodologie de notre étude, permettra d'aborder les fondements théoriques du risque de liquidité (chapitre 1), puis d'analyser la gestion de ce risque (chapitre 2). En dernier lieu, nous proposerons une approche méthodologique propre à l'analyse de la gestion du risque de liquidité (chapitre 3).

Chapitre 1. Le risque de liquidité

Un établissement de crédit, selon l'article L.511-1 du code monétaire et financier « est une personne morale qui effectue à titre de profession habituelle des opérations de banque ainsi que des opérations connexes à leur activité » (COUSSERGUES, 2002 : 5). Les opérations de banque sont : la réception des fonds du public, les opérations de crédits et la gestion des moyens de paiement. Les opérations connexes sont quant à elles : les opérations de change, les opérations sur or, la négociation de valeurs mobilières ou tout autre produit financier, le conseil et l'assistance en gestion de patrimoine, les prises de participation, etc.

La transformation de dépôts à court terme en crédit à long terme est une des vocations et une source de profit pour la banque. Toutes les institutions financières sont donc de manière générale exposées au risque de liquidité dans l'exercice de leur activité.

Afin de mieux comprendre les contours du risque de liquidité, nous développerons dans ce chapitre les différents aspects de ce risque par la définition du risque, les principales causes et conséquences et dans la dernière rubrique la gestion du risque de liquidité.

1.1. La définition du risque de liquidité

Le risque de liquidité ou encore risque d'illiquidité (selon plusieurs auteurs dont CALVET (2002 :120), DEPALLENS & JOBARD (1997 : 929) et AUGROS & QUEREL (2000 :15)) a été abordé par de nombreux auteurs. Selon ces auteurs, ce risque peut être analysé suivant deux approches : l'approche de la liquidité du marché et l'approche bilancielle.

VERNIMMEN propose deux définitions du risque de liquidité par l'approche de la liquidité du marché. « Le risque de liquidité c'est le risque de ne pas pouvoir vendre à son prix un titre financier. Il peut se traduire soit par une impossibilité effective de le vendre (absence de marché, pas d'acheteur), soit par une décote de liquidité qu'il faut consentir pour vendre le titre » (VERNIMMEN, 2009 :437).

« Le risque de liquidité se définit également comme 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 d'un krach) ;
- soit enfin parce qu'il est impossible de trouver des investisseurs qui acceptent de confier des nouveaux fonds à l'entreprise» (VERNIMMEN, 2009 :1106).

VERNIMMEN est rejoint dans sa définition par CALVET (2002 : 120-121) qui définit le risque d'illiquidité comme « le risque, pour un établissement de crédit, d'être dans l'incapacité de rembourser ses dettes à court terme, tout particulièrement ses dettes à vue (dépôts à vue et emprunts interbancaires au jour le jour), 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 ».

SARDI (2002 :43) quant à lui affirme que « c'est le fait pour une banque de ne pouvoir faire face à ses engagements par l'impossibilité de se procurer les fonds dont elle a besoin. Un autre aspect du risque de liquidité selon lui est celui de ne 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 ».

Pour le Règlement CRBF (le Comité de la Réglementation Bancaire et Financière) 97-02 contrôle interne des banques « le risque de liquidité est le risque pour l'entreprise assujettie de ne pas pouvoir faire face à ses engagements ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position en raison de sa situation du marché ».

OGIEN (2008 :501) indique que « le risque de liquidité correspond au risque que les ressources disponibles de l'établissement ne lui permettent pas d'honorer ses engagements exigibles ».

D'après MADERS & MASSELIN (2009 : VII) « le risque de liquidité correspond au risque de cessation de paiement lié à l'impossibilité de se refinancer, ou de perte liée à la difficulté pour la banque de se procurer des fonds à des conditions normales de marché ».

En synthèse, le risque de liquidité par l'approche de la liquidité du marché est donc le risque pour un établissement de crédit de ne pas pouvoir vendre ses titres financiers sur le marché (soit du fait de la crise financière ou de l'impossibilité de trouver un acquéreur) ou de les vendre à un prix très bas lui faisant supporter une moins-value. Il peut aussi se traduire par l'absence d'actifs liquides qui peuvent rapidement être transformés en liquidité sur le marché. Une autre approche du risque de liquidité, l'approche bilancielle, est liée à l'activité d'intermédiation traditionnelle qui consiste à emprunter à court terme et à prêter à long.

Selon COUSSERGUES (2007 :110) « Il s'agit d'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. La banque 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 ». Pour LARSY (2010 : 77) « c'est le risque pour la banque de ne pouvoir faire face à ses engagements financiers. Globalement la banque 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 ».

Au travers de toutes ces définitions, nous retenons que le risque de liquidité est le risque pour une banque d'être, à un moment donnée, dans l'incapacité de faire face au passif exigible avec les actifs disponibles et réalisables ; c'est-à-dire de ne pas pouvoir trouver, à un instant donné, des fonds nécessaires pour honorer ses engagements financiers. En effet, une banque ne connaîtra pas de risque de liquidité aussi longtemps qu'elle sera en mesure de renouveler ses ressources.

Pour maîtriser le risque de liquidité, il est important d'identifier les sources ou les origines de ce risque.

1.2. Les sources et les conséquences du risque de liquidité

Pour mieux appréhender le risque de liquidité, il est important de préciser les sources (causes) et les conséquences d'une pénurie de liquidité.

1.2.1. Les sources du risque de liquidité

L'identification des sources du risque de liquidité permettent de mettre en évidence les éléments qui peuvent exposer un établissement de crédit au risque de liquidité. Les principales sources du risque de liquidité sont détaillées dans les points qui suivent.

1.2.1.1. La transformation d'échéances

Les établissements de crédit, particulièrement les banques de détail, collectent des ressources essentiellement à court terme (dépôt à vue) ou susceptibles de faire l'objet de retraits (épargne à régime spéciale) et délivrent des financements à court terme mais également à moyen et long terme (par exemple, les crédits-acquéreurs accordés aux ménages et les crédits d'équipement alloués aux entreprises).

La politique d'un établissement peut aussi consister à souscrire des emprunts à court terme en vue de financer le portage d'actifs plus longs (les titres que la banque conserve jusqu'à l'échéance). Naturellement, ces actifs peuvent être des crédits accordés à la clientèle. Toutefois, si l'objectif est strictement de percevoir un différentiel de rendement en transformant les échéances, les actifs seront plutôt des prêts interbancaires ou des titres (CALVET 2002 : 121).

1.2.1.2. 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 même, chaque achat de titre fait peser sur la banque 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 (d'où une absence de liquidité initialement prévue) (CALVET 2002 : 121).

1.2.1.3. L'accès aux capitaux

Un autre aspect essentiel est la capacité pour la banque d'obtenir des ressources supplémentaires. La facilité d'accès aux capitaux qui dépend des caractéristiques propres à un établissement : ses besoins de capitaux et leurs régularités, la qualité de leur planification dans le temps, son statut financier, sa solvabilité. Certains sont liés à la qualité de sa signature, qui relève du risque de contrepartie, et d'autres aux besoins de liquidité. Si la signature d'un établissement est mal perçue, ses financements seront plus coûteux (BESSIS 1995 :17).

1.2.1.4. L'attitude de défiance envers l'établissement de crédit

Des pertes importantes, qui résultent des défaillances des contreparties (non remboursement des crédits accordés) ou d'évolutions adverses des marchés, peuvent susciter des inquiétudes sur la solvabilité d'un établissement. Elles peuvent suffire à entraîner des retraits massifs de fonds, ou la fermeture des lignes de crédits habituelles sur le marché interbancaire (CALVET 2002 : 123).

1.2.1.5. La crise économique

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

1.2.1.6. Le manque d'actifs liquides détenus par les établissements de crédits

Les titres d'Etat, les créances interbancaires, les engagements éligibles auprès de la Banque Centrale sont des actifs généralement liquides. Dans la zone UEMOA, les accords de classement et titres d'Etat sont sources de liquidité permanente auprès de la BCEAO.

1.2.1.7. La concentration des dépôts et la volatilité du financement

La concentration des dépôts est la dépendance vis-à-vis d'une seule source de financement. Lorsqu'une banque a plusieurs déposants importants, si un ou plusieurs d'entre eux retirent leurs fonds, la banque risque de connaître des difficultés si elle n'est pas en mesure de trouver rapidement d'autres alternatives de financement pour remplacer les importantes sorties (GREUNING & BRATANOVIC, 2004 : 181).

Tous ces éléments peuvent entraîner un risque de liquidité. Les conséquences d'un risque de liquidité sont difficiles à prévoir, elles peuvent être extrêmes ou limitées.

1.2.2. Les conséquences du risque de liquidité

L'ultime conséquence du risque de liquidité est la faillite de l'établissement de crédit. Une autre conséquence est, d'après DESMICHT (2007 : 258) que la crise de liquidité entraîne la concrétisation d'autres risques :

- **le risque de marché** : en revendant les titres de portefeuille dans la précipitation, la banque peut réaliser des moins-values ;
en recherchant de nouvelles ressources pour financer ses déficits, le coût de la ressource augmente (taux d'intérêt élevé). C'est par exemple le cas de L'Espagne, le lundi 29 Novembre 2010, le taux des emprunts espagnols à dix ans a enregistré un record à 5,330% depuis 2002 ;

- **le risque systémique** : la faillite d'une banque, surtout si elle est de grande taille, peut être un événement désastreux qui peut mettre en cause la stabilité d'une économie par les effets de chaîne qu'elle peut susciter : défaillance en cascade d'autres banques (due aux relations interbancaires, au mécanisme de titrisation) et d'entreprises, retraits massifs des dépôts bancaires, fuite des capitaux vers l'étranger, désorganisation des paiements.

La défaillance d'un établissement de crédit comme un jeu de dominos, peut donc déclencher des difficultés dans d'autres établissements. Le risque de liquidité peut être fatal pour le système bancaire, toutes les banques ont donc intérêt à avoir une gestion interne rigoureuse mais aussi réglementée.

1.3. La gestion du risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité fait partie intégrante du processus de gestion du bilan. Ainsi, en annexe 3 le bilan de la banque est présenté pour faciliter la compréhension. Le risque de liquidité doit être géré de façon permanente par un département qui analyse les positions actuelles et détermine les orientations en terme d'engagements et de besoins de financement. Selon ROUACH et NAULLEAU (2009: 102), dans les banques de taille importante, un service autonome chargé, de la « gestion actif-passif » ou « Asset Liability Management » ALM doit être créé. L'objectif d'un tel service est de « coordonner l'utilisation des ressources vis-à-vis des besoins de la banque 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 les contraintes imposées par la réglementation ». GREUNING et BRATANOVIC (2004 : 168) affirment que les risques de liquidité sont normalement gérés par un comité de gestion du bilan de la banque « Asset Liability Committee » (ALCO), lequel doit avoir une compréhension approfondie des relations entre la liquidité et l'exposition au risque de crédit dans les postes du bilan.

Cette gestion se fait à travers la mesure puis la couverture du risque de liquidité.

1.3.1. La mesure du risque de liquidité

La mesure du risque de liquidité consiste à voir les décalages prévisibles, aux futures dates, entre l'ensemble des emplois et des ressources. Cette mesure se fait au moyen d'outils tels la méthode des impasses en liquidité ou la construction d'une échelle d'échéances. Le but de ces méthodes est de faire ressortir la différence entre emplois / ressources pour différentes échéances données.

1.3.1.1. La méthode des impasses

Selon SARDI (2002 : 302) « La mesure de la liquidité est basée sur les flux à recevoir et à payer sur le court terme pour identifier tout problème éventuel. La méthodologie de la mesure du risque de liquidité est proche de celle de la mesure du risque de taux d'intérêt par la construction d'un échancier faisant ressortir les impasses. Mais l'échancier doit être construit en tenant compte des échéances de remboursement et non des échéances de renouvellement de taux ». Pour BESSIS (1995 :96) « Les impasses en liquidité mesurent les décalages prévisibles, aux différentes dates futures, entre l'ensemble des emplois et des ressources. Les projections d'impasses représentent les besoins de liquidités et constituent un outil de gestion de base ».

COUSSERGUES (2002 :189) souligne que, le profil d'échéances est un tableau qui classe les actifs et passifs selon leur durée restant à courir et faire ressortir les impasses : différence entre passifs et actifs selon la méthodologie suivante :

- **les classes d'échéances** sont plus fines pour les maturités proches, car c'est le risque de liquidité immédiate qui est mesuré ;
- **les actifs et passifs sans stipulation de terme** comme les dépôts à vue, les fonds propres ou les immobilisations corporelles font l'objet d'un traitement adapté. C'est pourquoi, la commission bancaire propose dans l'un de ses modes de traitement des dépôts à vue l'échancier suivant : 20% à moins d'un mois, 20% d'un mois à trois mois, 10% de trois à six mois, 10% de six mois à un an et 40% de un an à cinq ans ;

- **les actifs et passifs à échéance juridique** différant de leur échéance pratique sont difficiles à positionner : certains crédits comme les découverts ont une maturité courte mais étant régulièrement renouvelés ils engagent les banques autant que des crédits à maturité plus longue ; d'autres crédits comportent des clauses de remboursement anticipé. De même, la commission bancaire répartit ainsi les comptes ordinaires débiteurs de la clientèle : 10% seront remboursés entre un mois et trois mois, 15% entre trois et six mois, 20% entre six mois et un an et 55% entre un an et cinq ans;
- **les engagements de hors bilan** sont subordonnés à la survenance d'un événement futur et souvent incertain. Il est néanmoins nécessaire d'estimer les flux découlant de ces opérations à partir d'estimations sur la base des constatations passées (historiques) ;
- **le profil d'échéances** doit être mis à jour régulièrement.

Il est possible de cumuler les impasses pour obtenir le montant et la période de survenance du besoin de trésorerie maximum.

Tableau 1. La méthode des impasses cumulées

PERIODE	Passifs	Actifs	Impasses Cumulées
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

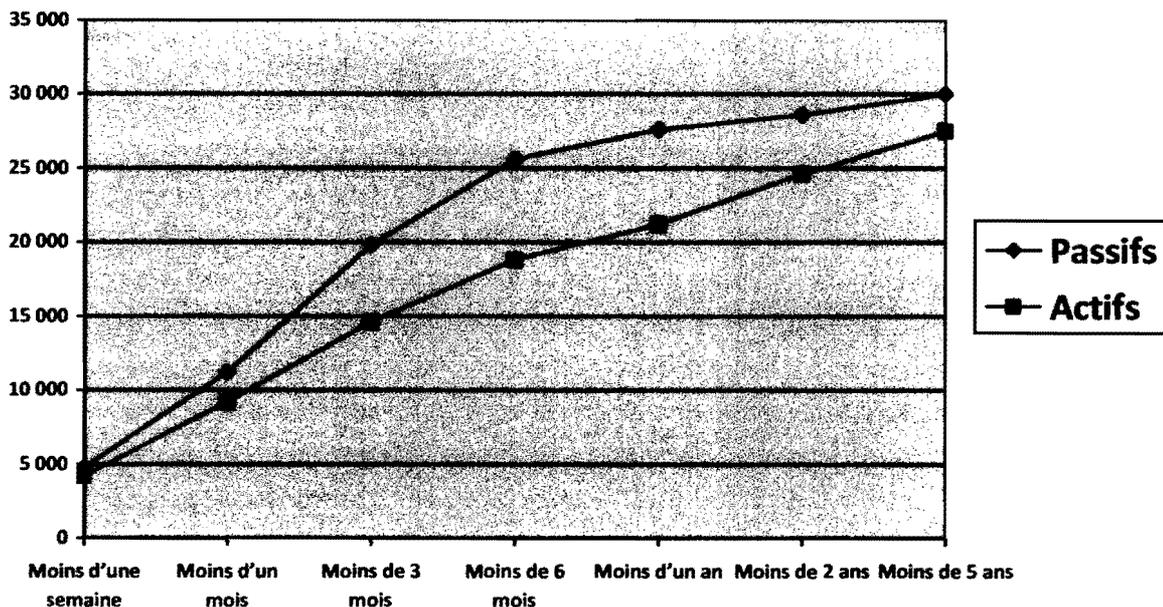
Source : COUSSERGUES (2007 : 188).

1.3.1.2. La construction d'une échelle d'échéances

GREUNING & BRATANOVIC (2004 : 170) indique 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 tendance au décalage à court terme est révisée au cours du temps pour déterminer si les décalages s'aggravent ou non (aggravation peut être imputable à des difficultés d'obtention de financement à long terme ou à une décision délibérée fondée sur les prévisions que la banque fait sur les fluctuations des taux d'intérêt. Par exemple, les banques ont tendance à accroître le décalage à court terme lorsqu'elles anticipent une baisse des taux d'intérêts). L'analyse ne porte pas seulement sur l'amplitude du décalage, elle porte également sur sa tendance, qui peut être le signe d'un problème éventuel de financement.

Figure 1. L'échelle des échéances d'une banque



Source : GREUNING & BRATANOVIC (2004 : 178).

En synthèse, nous pouvons dire que la première étape de la gestion du risque de liquidité consiste à privilégier l'approche quantitative : la mesure du risque de liquidité. Elle permet d'apprécier l'excédent ou le déficit futur de liquidité de la banque à un moment donné. Elle est souvent effectuée à partir d'un échéancier dans lequel les actifs et les passifs sont classés en fonction de leur échéance, donc de leur durée résiduelle. Le solde de l'actif réalisé moins le passif exigible est appelé impasse en liquidité. Lorsque l'impasse est positive, la position de la banque est « sur-liquidée », car il existe un excédent d'actif réalisable par rapport au passif exigible. Dans le cas contraire, la position nette est « illiquide ». De nouvelles ressources sont alors nécessaires pour honorer tous les engagements à échoir (la banque peut émettre des certificats de dépôts, emprunter sur le marché interbancaire ou céder ses actifs). Pour plus de précision, un tableau de la méthode des impasses en liquidité est présenté ci-dessous.

Tableau 2. La méthode des impasses en liquidité

Période D	Actifs réalisés	Passifs exigibles	Impasses (actifs-passifs)	Excédent / besoin de financement
1 semaine				
8 jours $\leq D < 1$ mois				
1 mois $\leq D < 3$ mois				
3 mois $\leq D < 6$ mois				
6 mois $\leq D < 1$ an				
1 an $\leq D < 2$ ans				
2 ans $\leq D < 5$ ans				
Plus de 5 ans				
TOTAL				

Source : Adapté de COUSSERGUES (2007 : 188).

Actif réalisé-passif exigible < 0 ; besoin de financement, position nette déficitaire

Actif réalisé-passif exigible > 0 ; capacité de financement ou l'excédent de trésorerie.

1.3.1.3. Les limites de la mesure du risque de liquidité

La méthode de mesure du risque de liquidité présente cependant des limites techniques :

- la méthode retient un ensemble de conventions ou d'hypothèses en matière de liquidité des actifs et d'exigibilité des passifs. Or, certaines de ces hypothèses (par exemple, une stabilité minimale des dépôts à vue) pourraient précisément ne plus être pertinentes pour une banque connaissant des difficultés et pouvant donc faire l'objet d'un mouvement de défiance de la part de ses déposants ;
- l'estimation du solde de liquidité (par tranche d'échéances) fait abstraction des déséquilibres de liquidité à l'intérieur d'une tranche d'échéances. Par exemple, un excédent de liquidité dans le mois à venir peut parfaitement dissimuler une importante insuffisance de trésorerie à J+1 (J étant la date de calcul du solde), compensée par des excédents à partir de J+2. Or, c'est quotidiennement qu'un établissement de crédit doit assurer sa liquidité ;
- les opérations nouvelles faites entre la date de prévision et l'horizon de celle-ci sont susceptibles de modifier la prévision de trésorerie (CALVET, 2002 : 124).

Il est important de retenir que le risque de liquidité doit être géré au quotidien et que la méthode des impasses nous permet d'avoir une vision future de la situation de la trésorerie et de prendre les mesures appropriées. L'approche quantitative doit être complétée par une gestion active du risque.

1.3.2. La couverture du risque de liquidité

La couverture ou la gestion active du risque de liquidité consiste à s'assurer que les besoins en financements sont couverts en permanence. La couverture permet à la banque d'éviter tout manque de liquidité. Cette gestion active et quotidienne exige aux intermédiaires financiers une mise en place de dispositifs de gestion efficaces. La couverture du risque implique :

- une situation financière saine ;
- une politique de gestion de la liquidité ;

- la diversification des ressources ;
- une limitation des transformations ;
- des instruments disponibles pour mesurer le risque de liquidité ;
- le respect des contextes réglementaires ;
- une structure de financement ;
- la simulation de scénarios « catastrophes » ;
- la mise en place d'un plan de secours.

1.3.2.1. Une situation financière saine

La première mesure, et la seule valable à long terme, est d'avoir une situation financière solide, une gestion saine, une rentabilité récurrente et satisfaisante et une communication financière pertinente apte à donner confiance aux déposants et investisseurs (JACOB & SARDI, 2001 : 360).

1.3.2.2. Une politique de gestion de la liquidité

Une bonne politique de gestion de la liquidité implique 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 (GREUNING & BRATANOVIC, 2004 : 169).

1.3.2.3. La diversification des ressources

Les ressources doivent être diversifiées. Les concentrations doivent impérativement être évitées. 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).

1.3.2.4. Une limitation des transformations

La transformation des dépôts à court terme en crédits à plus long terme doit être limitée et contrôlée à un niveau acceptable. Les impasses doivent être modérées. Une limite doit être fixée par le risk management en termes d'impasses par période et cumulées. Ces limites doivent ensuite être gérées et respectées. Un contrôle permanent doit être exercé par un département indépendant (JACOB & SARDI, 2001 : 361).

1.3.2.5. Les instruments disponibles pour mesurer le risque de liquidité

Anticiper des événements futurs possibles est essentiel dans le cadre de la gestion des risques. L'analyse des besoins nets de financement implique l'élaboration d'échéanciers faisant ressortir des impasses de trésorerie. Il est important que ces instruments permettent de faire ressortir les périodes de tension (CALVET, 2002 : 177).

1.3.2.6. Le respect des contextes réglementaires

Les contraintes réglementaires (les ratios prudentiels et les recommandations du comité de Bâle) en matière de liquidité doivent être respectées. (GREUNING & BRATANOVIC, 2004 : 172).

1.3.2.7. La structure du financement

GREUNING & BRATANOVIC (2004 : 175) indiquent que la structure de financement est composée des dépôts et des emprunts sur le marché financier.

Les dépôts : une banque dont la base de dépôts est stable, vaste et variée connaîtra généralement moins de problème de liquidité. La structure et le type de base de dépôts ainsi que les caractéristiques des dépôts en termes de stabilité et de qualité doivent être évalués. L'information nécessaire pour réaliser cette évaluation se compose des éléments suivants : l'éventail des produits de dépôt (dépôt à vue, à terme,...) ; la concentration des dépôts.

Les emprunts sur le marché financier : un autre élément essentiel du profil de liquidité de la banque est sa capacité à lever des ressources supplémentaires. Le coût marginal des liquidités (le coût des unités supplémentaires de fonds obtenues) est d'une importance primordiale pour l'évaluation des sources de liquidités. Selon COUSSERGUES (2007 :199) pour faire face à un besoin de liquidité, l'institution financière peut :

- emprunter de la liquidité auprès de la Banque Centrale ou sur le marché interbancaire. La diversité des supports (ligne de crédit, certificats de dépôts, bons à moyen terme négociables, etc.) est indispensable pour pouvoir fournir des garanties liquides ;
- céder ses actifs pour obtenir des liquidités. Dans ce cas la banque doit détenir des actifs liquides c'est-à-dire des titres monétaires ou des actifs pouvant être convertis en monnaie rapidement et sans encourir une moins-value importante comme les titres d'Etat et les créances bénéficiant de l'accord de placement (possibilité de refinancement à 90% auprès de la Banque Centrale).

La titrisation d'actifs à long terme non cotés sur des marchés, outre le transfert du risque de contrepartie, permet également de reconstituer de la liquidité pour la banque mais aussi de modifier les impasses de liquidité sur les maturités éloignées (CLEARY & MALLERET, 2006 :110).

1.3.2.8. La simulation de scénarios « catastrophes » ou stress tests en prévision de changement de la situation de liquidité.

Différents scénarios doivent être élaborés afin de déterminer l'évolution de la structure de liquidité dans des situations de crise et de préparer des solutions. Les résultats de tels scénarios doivent être soumis à la direction générale pour discussions et prises d'actions appropriées. Ces scénarios doivent être constitués par la cellule « gestion actif-passif » (ALM) et sous-tendus par des hypothèses réalisables.

Comme exemple, nous avons le scénario de la continuité d'exploitation (« going-concern ») qui constitue une référence pour les cash-flows liés au bilan au cours de l'activité normale. Il s'applique habituellement à la gestion de l'utilisation des dépôts par la banque. Les gestionnaires doivent s'intéresser non seulement à la croissance des dépôts mais aussi à la qualité de la structure des dépôts pour déterminer le pourcentage des dépôts stables, des dépôts fluctuants ou saisonniers, et des dépôts volatiles. C'est là une étape nécessaire si l'on souhaite investir les fonds dans des actifs adéquats avec une compréhension correcte des retraits anticipés et latents afin d'optimiser la rentabilité.

Un deuxième scénario a trait à la liquidité de la banque en situation de crise, lorsqu'une part significative de ses ressources ne peut faire l'objet d'une reconduction ni d'un remplacement qui implique une contraction du bilan de la banque. Ce scénario fait référence à un certain nombre de réglementations en matière de liquidité (exemple respect du ratio de liquidité, un analyse approfondie de la structure de financement), et des mesures de contrôle de la liquidité par les superviseurs (CALVET, 2002 :177 ; GREUNING & BRATANOVIC, 2004 : 183).

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

Il est nécessaire de mettre en place des dispositifs pour se préserver des effets d'une crise de liquidité. Les pratiques les plus courantes sont :

- disposer de ligne de crédit avec les autres institutions financières (les lignes de crédit sont des engagements de mise à disposition de fonds au bénéficiaire dès que celui-ci en fera la demande). Cette prévision de source (garantie) de liquidité a un

coût, l'objet d'un tel crédit est de ne pas être utilisé mais devrait servir de réserve en cas de crise ;

- garantie de prise ferme de titres qui est un engagement d'un pool de banques d'acheter les titres qu'émettra le bénéficiaire au cas où ce dernier ne trouverait pas de preneur sur le marché. La banque devra aussi analyser les coûts engendrés par la garantie (assurance de liquidité) ;
- le refinancement interbancaire : les banques voient dans le marché interbancaire des sources de fonds à court terme à un coût réduit. Un processus qui peut aider à satisfaire leur besoin en liquidités avec une profondeur adéquate ;
- l'utilisation des mécanismes de titrisation ;
- l'existence d'un mécanisme de garantie des dépôts pour réduire le risque de retraits massifs de la part des déposants d'un établissement de crédit qui connaîtrait des difficultés financières et / ou dont l'image se serait dégradée ;
- planification de la gestion des situations de crise : avant l'annonce de pertes importantes, par exemple, il convient d'anticiper les réactions du marché et de préparer les actions nécessaires pour y faire face (JACOB & SARDI, 2001 : 361).

Conclusion

L'activité bancaire, pour la grande part, dépend de la capacité de l'établissement de crédit à fournir de la liquidité à sa clientèle. La plupart des opérations financières et des engagements financiers (encours de crédits ; portefeuille de titres : monétaires, obligataires, actions ; etc.) peuvent avoir des implications lourdes pour la liquidité de la banque.

Pour juger de l'adéquation du niveau de liquidité d'une banque, il faut analyser l'historique de ses besoins de financement, sa situation courante et ses besoins prévisionnels de financement, les options dont elle dispose pour réduire ses besoins de financement ou pour obtenir des fonds supplémentaires ainsi que sa source de financement et surtout avoir une bonne politique en matière de gestion du risque de liquidité.

La gestion du risque de liquidité est une fonction bancaire fondamentale et fait partie intégrante du processus de gestion du bilan. Elle implique la mise en place de dispositif de gestion efficace du risque de liquidité qui passe par une structure de décision, une limitation des transformations, des instruments de mesure du risque de liquidité adéquats, la mise en place de scénarios « catastrophes », etc.

Chapitre 2. L'analyse de la gestion du risque de liquidité

Les établissements de crédits doivent avoir une bonne capacité de gestion des risques si elles veulent survivre dans un environnement orienté sur les marchés, résister à la concurrence des autres banques et soutenir une croissance économique pilotée par les secteurs privés et publics. L'analyse de la gestion des risques et surtout du risque de liquidité permet d'apprécier l'efficacité des dispositifs de gestion mis en place par l'institution financière et surtout d'éviter une situation de crise de liquidité.

Tous les dispositifs doivent donc être analysés, afin de juger de la pertinence et de l'efficacité de la gestion de la liquidité, et faire l'objet de recommandations appropriées. Ces recommandations permettront à la banque de renforcer son système de contrôle interne, de maîtriser ses risques et d'atteindre les objectifs assignés dans un environnement concurrentiel.

La démarche de l'analyse de la gestion du risque de liquidité, se regroupe quatre phases essentielles qui seront abordées dans ce chapitre.

Tableau 3. Les phases de la gestion du risque

Phases	Etapes	RENARD (2008 : 201)	IFACI in COSO 2 (2003 : 32)	MADERS & MASSELIN (2009 :226)	SCHICK (2007 : 116)	SARDI (2002 :567)	DOV (2008 : 434)
Préparation	Ordre de mission	X					X
	Prise de connaissance générale	X	X	X		X	
	Identification des domaines significatifs	X				X	
	Définition des objectifs et planification de la mission	X	X				X
Réalisation	Identification des risques liés à la gestion du risque de liquidité	X		X		X	
	Cartographie des risques	X	X	X		X	
	Analyse du dispositif de contrôle interne existant	X	X	X		X	X
Finalisation	La synthèse et le rapport	X			X	X	
Suivi	Suivi des recommandations					X	

Source : nous-même à partir de RENARD (2008 : 201) ; IFACI in COSO 2 (2003 : 32) ; MADERS & MASSELIN (2009 :226) ; SCHICK (2007 : 116) ; SARDE (2002 :567) ; DOV (2008 : 434).

2.1. Phase de préparation

La phase de préparation permet de prendre connaissance de l'établissement de crédit, d'identifier les domaines spécifiques, de prendre contact avec les futurs interlocuteurs. Cette phase est très importante car une bonne préparation favorise le travail sur le terrain (on sait mieux ce que l'on va chercher) et crédibilise les auditeurs, pas toujours experts des métiers qu'ils auditent. Elle sollicite l'aptitude des auditeurs à apprendre, à comprendre et à faire une bonne synthèse des informations reçues.

2.1.1. L'ordre de mission ou la lettre de mission

Selon MADERS & MASSELIN (2009 : 235), 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'un 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. Contrairement à MADERS & MASSELIN, RENARD (2008 : 201), affirme qu'il y a une différence entre lettre de mission et ordre de mission. 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 Générale 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 permet d'informer également toutes les personnes concernées par la mission.

2.1.2. La prise de connaissance générale

Cette étape a pour objet de prendre connaissance de tous les éléments permettant à l'auditeur de se familiariser avec sa mission. Ainsi ces éléments suivants seront examinés : l'environnement externe et interne ; la connaissance technique des opérations (certains domaines très particuliers, comme les opérations de marché ou l'informatique, peuvent nécessiter une formation préalable ou l'adjonction d'un spécialiste) et la visite des locaux qui est l'occasion d'un premier contact avec les responsables et le personnel du secteur à contrôler (SARDI, 2002 : 475).

2.1.3. L'identification des domaines significatifs

Cette phase permet de lister l'ensemble des risques inhérents qui pèsent sur l'organisation et identifier les zones où les risques préjudiciables sont susceptibles de se produire. Les connaissances antérieures, ou acquises lors de l'étape précédente, vont permettre d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire, que d'analyser les risques eux-mêmes. Cette phase d'identification va conditionner la suite de la mission : elle va permettre de fixer les objectifs et de construire le programme en fonction non seulement des menaces mais également de ce qui a pu être mis en place pour y faire face.

2.1.4. La définition des objectifs et planification de la mission

Les objectifs vont découler de l'identification des risques. Cette étape va permettre de cibler la mission sur les points essentiels. L'auditeur va définir et proposer le champ d'application de sa mission en prévoyant d'insister sur les domaines ou les sujets qui ont révélé des risques apparents significatifs.

Le programme de travail définit selon DOV (2008 : 435) la nature et l'étendue des diligences ; le nombre d'heures de travail ; les honoraires (dans le cadre de l'audit externe). La planification de la mission permet de prévoir sa durée, la composition de l'équipe d'auditeurs (l'équipe d'audit sera constituée en fonction des tâches à réaliser et les

compétences nécessaires en fonction des difficultés particulières anticipées), le champ d'action des investigations, etc.

2.2. Phase de réalisation

La phase de réalisation permet d'identifier les risques liés à la gestion du risque de liquidité; d'élaborer la cartographie des risques ; de prendre connaissance du dispositif de contrôle interne existant et de faire ressortir les forces et les faiblesses du système de contrôle interne.

2.2.1. Identification des risques liés au processus de gestion du risque de liquidité

Cette phase permet de lister l'ensemble des risques inhérents qui pèsent sur l'organisation et identifier les zones où les risques préjudiciables sont susceptibles de se produire.

JACOB et SARDI (2001 : 22) affirme que l'identification des risques n'est pas un exercice limité dans un temps. C'est un exercice permanent car les risques évoluent avec les changements de l'environnement interne ou externe. Selon MADERS et MASSELIN (2009 :

46) les méthodes usuelles employées pour l'identification des risques passent par :

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

2.2.2. La cartographie des risques liés à la gestion du risque de liquidité

Selon l'IFACI in COSO 2 (2006 : 221) la cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques

sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et/ou impact le plus élevé) et les moins significatifs (probabilité et/ou impact le plus faible).

Selon RENARD (2008 :140) « la cartographie des risques permet d'atteindre trois objectifs :

- inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- permettre à la Direction Générale, et avec l'assistance du Risk manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous ».

Une fois les risques identifiés, la démarche d'élaboration de la cartographie des risques implique l'évaluation, la hiérarchisation en fonction de la probabilité de survenance et de la gravité, la mesure ou le traitement de ces risques et enfin l'établissement de la matrice des risques.

2.2.2.1. Evaluation des risques

Il s'agit d'évaluer l'importance (gravité) du risque ainsi que sa probabilité de survenance. Les risques identifiés doivent être évalués en vue de déterminer la manière de les gérer afin d'amoinrir leur impact sur l'atteinte des objectifs préalablement définis par l'organisation. Selon L'IFACI in COSO 2 (2006 : 73) l'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le management évalue la probabilité d'occurrence et l'impact de ces événements. Pour ce faire, il recourt habituellement à une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives. Pour JACOB et SARDI (2001 : 23), 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 du risque (élevé, moyen, faible). RENARD (2008 :179), quant à lui propose pour l'évaluation des risques, une estimation aléatoire qualitative des risques : importants (I) ; moyens (M) ; faibles (F).

2.2.2.2. Hiérarchisation et traitement des risques

La hiérarchisation des risques permet d'identifier les risques prioritaires et de mettre en évidence les zones les plus risquées qui demandent la mise en place d'un dispositif de contrôle.

L'estimation de chaque risque, présentée sous la forme d'un tableau à double entrée, va porter sur deux points :

- appréciation de l'impact du risque (gravité) ;
- appréciation de la vulnérabilité estimée (fréquence).

Cette appréciation se fait en considérant le risque maximum possible, également nommé risque intrinsèque ou risque spécifique ou risque inhérent. Pour cette double évaluation l'auditeur se contente en général d'une échelle à trois positions : faible, moyen et élevé (RENARD, 2008 : 142).

Les risques évalués et hiérarchisés, le management détermine le traitement à appliquer à chacun de ces risques. Pour L'IFACI in COSO 2 (2006 ; 84), il existe quatre catégories de traitement de risques :

- l'évitement-cesser les activités à l'origine du risque ;
- la réduction-prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque ou les deux à la fois ;
- le partage-diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en le transférant ou en le partageant ;
- l'acceptation-ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et son impact.

2.2.2.3. La matrice des risques

La matrice des risques est la représentation des résultats de l'évaluation des risques. Elle met en exergue les risques et facilite la prise de décision quant à la prise en charge des risques. La matrice des risques est le plus souvent représentée par une cartographie des risques.

Selon Renard (2006 :301), elle permet aux dirigeants d'être informés du niveau de risque et de la qualité du contrôle interne mis en place. Pour cela il est nécessaire d'estimer chaque critère d'après une cotation de 1 à 5.

Après l'élaboration de la cartographie des risques liés à la gestion du risque de liquidité effectuée, l'auditeur est en mesure d'analyser les dispositifs de maîtrise des risques mis en place par la banque et de faire les recommandations pour l'amélioration du système de contrôle interne.

2.2.4. Analyse du dispositif de contrôle interne existant

Le contrôle interne est «un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : la réalisation et l'optimisation des opérations ; la fiabilité des informations financières ; la conformité aux lois et aux règlements en vigueur» (COOPERS & LYBRAND, 1994 : 24).

L'analyse du dispositif de contrôle interne consiste à vérifier leur bonne mise en œuvre au sein de la banque. Si un dispositif manque c'est une faiblesse du système de contrôle interne, dans le cas contraire, c'est une force. Les points forts devront faire l'objet d'un examen complémentaire (test de conformité) pour s'assurer qu'ils sont réellement appliqués de manière constante. Les points faibles relevés feront l'objet d'investigations ceci dans un double but :

- s'assurer que la faiblesse n'a pas d'incidences négatives ;
- et évaluer, si nécessaire, les incidences de cette faiblesse : pertes financières, comptes injustifiés, fraudes, etc.

2.3. Phase de finalisation et de suivi

Les objectifs de la phase de finalisation sont de rédiger le rapport d'audit (rapport provisoire et rapport définitif) à partir des investigations sur le terrain ; parvenir à un rapport définitif établi en coopération avec les audités avant sa diffusion officielle.

Le rapport devra souligner les points faibles et les points forts, avec des exemples significatifs relevés lors des travaux. Les conséquences des faiblesses relevées devront être, si possible, chiffrées : montant des pertes consécutives aux erreurs, à l'inefficacité, à la mauvaise organisation. Le rapport doit également contenir les recommandations claires, précises et réalistes. Ces recommandations pourront être chiffrées : coût de l'investissement éventuel, et gains potentiels réalisables. Un planning de réalisation peut être inclus. Les audités doivent mettre en place, pour chacune des recommandations présentées dans le rapport, un plan d'action correspondant. Ils détaillent chaque plan d'action dans le formulaire et les envoient à la Direction de l'Audit pour la validation.

D'après 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.

Conclusion

La libéralisation et la volatilité des marchés financiers, la concurrence accrue et la diversification exposent les banques à de nombreux risques et à de nouvelles difficultés, ce qui rend nécessaire des innovations constantes dans les moyens de gérer l'activité et ses risques pour rester compétitif. La liquidité est indispensable pour la survie d'un établissement de crédit c'est pourquoi, la politique en matière de liquidité et la gestion du risque de liquidité sont des facteurs essentiels de sa stratégie d'affaires.

Le troisième chapitre de notre étude nous permettra de développer la démarche à suivre pour analyser la gestion du risque de liquidité au sein de la Citi.

Chapitre 3. Méthodologie de recherche

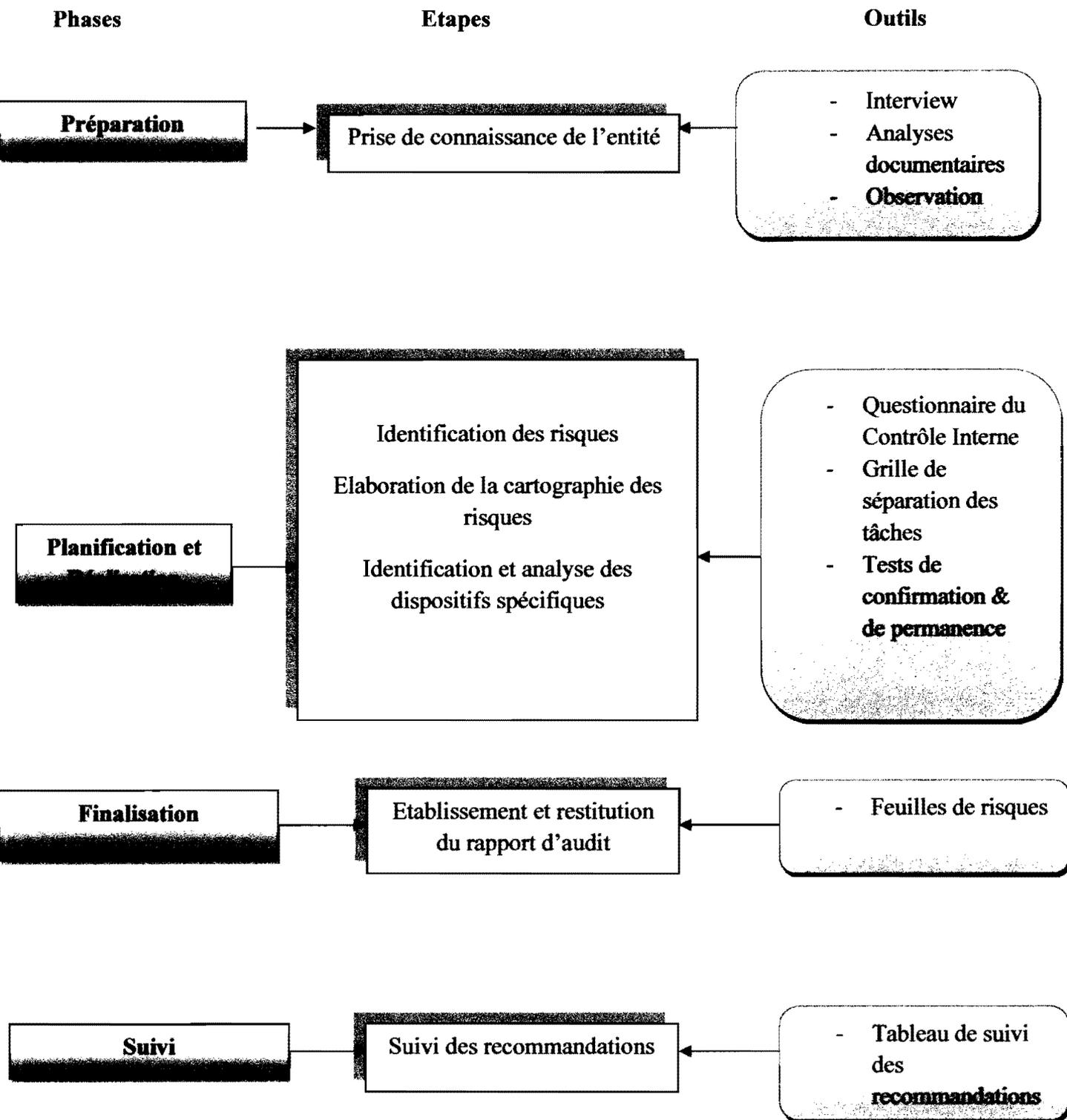
La méthodologie de recherche permet de prendre connaissance de l'activité de la gestion du risque de liquidité au sein de l'établissement étudié et d'analyser cette gestion. Elle permet également d'expliquer sous forme de modèle, la solution théorique retenue pour résoudre le problème soulevé. Bien que le contenu et les objectifs qui lui sont assignés peuvent être différents d'une banque à l'autre, la méthode utilisée quant à l'évaluation de la gestion des risques demeure de manière générale la même.

Dans ce chapitre, nous allons présenter notre modèle d'analyse, les outils de collecte et d'analyse des données.

3.1. Modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse est une présentation schématique répartie en quatre phases qui présentera la façon dont notre étude sera menée.

Figure 2. Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes.

A chacune des étapes du modèle d'analyse, nous allons procéder à la collecte de données nécessaires à la réalisation de l'étude ainsi qu'à l'analyse des informations recueillies.

3.2. Outils de collecte des données

Le choix de la technique de collecte de données doit satisfaire aux critères suivants : elle doit être acceptable pour les différents interlocuteurs ; elle doit être appropriée au but de la recherche ; elle doit être discrète.

3.2.1. L'interview

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

Cette technique est très déterminante 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 du risque de liquidité. Dans notre cas, nous réaliserons des entretiens sur la base d'un guide d'entretien présenté à l'annexe 2.

3.2.2. L'analyse documentaire

Elle consiste à l'exploitation des documents appartenant à l'entité étudiée dans le but d'obtenir des informations capitales telles que : l'environnement économique, juridique et social, l'organisation des activités, etc.

Nous ferons l'étude de la documentation (organigramme, le rapport sur la gestion de la liquidité, les rapports des différents scénarios de crise, les ratios groupe, etc.) concernant la gestion du risque de liquidité.

3.2.3. L'observation directe et l'observation physique

L'observation directe est une source d'information très productive. L'auditeur qui observe attentivement soulève souvent des problèmes qui ne sont pas connus, ou qui ne peuvent être déduits de l'analyse de l'information écrite. L'ouverture d'esprit, la communication, le respect des subordonnés, la façon dont la supervision est accomplie sont d'autant d'indicateurs sur le climat de l'institution vérifiée.

Nous effectuerons des observations sur l'élaboration des scénarios de crise, le calcul des ratios groupe, la mesure du risque de liquidité, le calcul de la position, la procédure d'autorisation des crédits pour mieux comprendre la manière dont le processus fonctionne en réalité.

3.3. Outils d'analyse des données

Les données ainsi collectées seront analysées par le moyen de certains outils comme le questionnaire de contrôle interne, la grille de séparation des tâches, etc. afin de définir la pertinence des informations.

3.3.1. 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).

Pour les auditeurs, c'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),

comment ? (question relative à la description du mode opératoire) (RENARD, 2008 : 243-244).

Le questionnaire sera administré aux agents concernés par le processus de la gestion du risque de liquidité et les forces et faiblesses seront vérifiées par des investigations sur le terrain afin d'éviter des conclusions erronées.

3.3.2. La grille de séparation des tâches

Selon VALIN (2006 :184) « ce document permet de visualiser les différentes tâches et fonctions réalisées pour chaque procédure ». Cette grille est la photocopie à l'instant T de la répartition du travail ; sa lecture va permettre de déceler sans erreur les manquements à la séparation des tâches (les tâches incompatibles cumulées) et donc d'y porter remède.

La grille de séparation des tâches (annexe 4) permettra de déceler les manquements au principe de séparation des tâches.

3.3.3. Les tests de conformité

Ces tests sont très utiles pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués. Ils 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 ces tests, nous vérifierons que tous les dispositifs pour la gestion du risque de liquidité sont appliqués au sein de la Citibank.

3.3.4. Les tests de permanence

Cet outil vise à s'assurer que les opérations sont bien traitées dans la réalité conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens ou dans le manuel de procédures.

Nous analyserons la permanence des dispositifs c'est-à-dire s'ils sont appliqués quotidiennement et conformément à la description donnée lors des entretiens.

3.3.5. Les feuilles de risque

C'est un document synthétisant les informations concernant un risque et qui permet de qualifier et classer les idées qui figureront dans le rapport de contrôle. Elle a pour objectif d'obliger à une analyse rigoureuse ; de faciliter la détection de vrais risques (un fait qui a des impacts réels ou potentiels) ; de permettre la validation des risques et des recommandations par les personnes concernées avant la rédaction du rapport d'audit ; de faciliter la rédaction du rapport et enfin de favoriser la mise en œuvre des recommandations (MADERS & MASSELIN, 2009 : 236).

3.3.6. Le tableau de suivi des recommandations

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

Conclusion

La méthodologie de recherche permet d'avoir un aperçu sur les différentes étapes que nous allons suivre pour l'analyse de la gestion du risque de liquidité. C'est une mise en évidence des différents outils d'analyse et de collecte de données qui seront utilisés dans le cadre de nos travaux.

Conclusion de la première partie

Le cadre juridique, très formalisé, régissant les activités bancaires et financières, d'une part, la nature économique de ces activités de l'autre, rendent le contrôle interne impératif pour tout établissement de crédit, particulièrement dans une perspective de maîtrise des risques et d'optimisation de la rentabilité. Les difficultés et des défaillances constatées chez certains établissements ont souvent eu pour cause profonde une insuffisance de contrôle interne et un défaut d'évaluation de l'efficacité des dispositifs mis en place par l'établissement.

A cet égard, la première partie de notre étude consacrait à la revue de littérature et à la méthodologie de recherche nous a permis d'aborder les différents aspects du risque de liquidité : la définition, la gestion et l'analyse de cette gestion. Cette partie a permis de voir l'importance de la liquidité et la nécessité d'un bon dispositif de contrôle interne pour la survie de l'institution financière et la stabilité du système bancaire.

**Deuxième partie : Gestion du risque
de liquidité à Citibank Sénégal, bilan
et perspectives**

Pour le banquier, le risque est une composante du métier à prendre en compte au quotidien dans toutes les activités. Depuis la crise financière de 2008, les établissements financiers ont vu l'importance d'une gestion rigoureuse et quotidienne du risque de liquidité. Ainsi des normes internationales tentent d'harmoniser cette gestion afin de permettre une meilleure maîtrise des risques.

La Citi Sénégal est un établissement de crédit conscient de l'importance de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne pour atteindre ses objectifs. De ce fait, une analyse de la gestion du risque de liquidité qui permettra de juger cette efficacité semble nécessaire.

Cette partie de notre étude portera sur l'application des fondements théoriques présentés dans la première partie. Notre démarche s'articulera autour de trois chapitres. Nous présenterons d'abord la Citibank (chapitre 4), ensuite nous décrirons la gestion du risque de liquidité au sein de la Citi Sénégal (chapitre 5) et enfin nous ferons une analyse critique de cette gestion (chapitre 6).

Chapitre 4. Présentation de la CITIBANK

La Citibank est une multinationale bancaire qui comprend de nombreuses branches à travers le monde (Afrique du Sud, New York, Vietnam, Hong Kong, Singapour, etc.). Au Sénégal, la banque a ouvert ses activités depuis 1975 et s'est spécialisée dans une clientèle de grandes entreprises et d'entreprises multinationales. Nous ne pourrions évoquer l'histoire de la Citi Sénégal sans parler de celle de Citigroup.

4.1. L'historique de la Citibank

Au mois d'avril 1998, Citicorp fit part de son intention de fusionner avec Travelers Group, une compagnie d'assurance. Le 8 octobre 1998, cette fusion fut réalisée pour former ainsi Citigroup (opérant sous le nom de Citi), l'une des plus grandes sociétés de services financiers au monde, avec 200 millions de clients dans plus de 100 pays.

L'histoire de la maison mère de la Citibank, Citicorp, remonte à 1812. En effet c'est le 14 Septembre 1812 que fut créée avec un capital de deux millions deux dollars, The city Bank of New York (Samuel Osgood en fut le premier président). Cette institution financière fut transformée en 1865 en « The National City Bank of New York » après avoir rejoint le nouveau système des banques fédérales des Etats-Unis. En 1955 la banque changea à nouveau son nom pour « The First National City Bank of New York » raccourci par « First National City Bank » lors du 150^e anniversaire de la création du groupe en 1962. A cette époque, l'établissement est la plus grande banque des Etats-Unis (avec l'achat entre autre, de The International Banking Corporation, des fusions, de son expansion internationale à Londres, Hong Kong, Singapour, etc.). Afin de soutenir la nouvelle expansion de ses activités, l'institution créa en 1968 un holding « The First National City Corporation » qui sera rebaptisé en 1974 au nom de Citicorp. La principale filiale n'est autre que la First National City Bank qui deviendra en 1976 Citibank N.A. (for National Association).

En Afrique, Citibank est présent dans quinze pays (exemples: l'Algérie, le Congo, l'Egypte, la Côte d'Ivoire, l'Afrique du Sud, le Sénégal, etc.). La banque a ouvert ces portes au Sénégal depuis 1975 et sert aujourd'hui une clientèle de plus de 150 entreprises. Le 14 novembre 2006

la branche Citibank, N.A. Dakar est devenue la Citibank Sénégal SA une filiale qui reste une entité Citi avec Citibank, N.A. New York comme actionnaire majoritaire.

4.2. La mission de la Citi Sénégal

Spécialisée dans une clientèle de grandes entreprises et d'entreprises multinationales, la principale mission de la Citibank, est d'offrir des services appropriés à ses clients et de mettre à leur disposition des produits et des prestations leur permettant de rester compétitives, d'accroître leur business et leur part de marché. Longtemps démarquée de ses concurrents par son offre de service sur mesure, la Citi continue dans sa lancée, en proposant des produits et services comme :

- les découverts,
- les crédits à court et long terme,
- les cautions,
- les avals,
- les lettres de crédit,
- les crédits documentaires,
- l'image chèque,
- citidirect (paiement électronique sur le marché local ou à l'étranger et suivi des comptes à temps réel),
- la possibilité d'installer des « tellers implant » c'est-à-dire des caisses au sein des entreprises qui génèrent des volumes importants de liquidité,
- Citi Fx Pulse pour les opérations de change en ligne avec des standards de sécurité internationaux et un suivi en temps réel des marchés de change,

4.3. L'organisation de la Citibank Sénégal

La Citi Sénégal est dirigée par un président directeur général qui fixe les grandes lignes de la politique générale et les objectifs stratégiques de l'établissement. Il supervise également le fonctionnement et l'organisation de la banque.

L'établissement est organisé en sept départements :

- le département d'exploitation (Corporate Bank),
- le département cash management, transactions et commerce international (Global Transaction Services),
- le département de la trésorerie (Treasury),
- le département des opérations et de la technologie (Operations),
- le département audit interne et de la conformité (Controls and Compliance),
- le département contrôle financier (Finance),
- et le département des ressources humaines (Human Resources).

4.2.1. Le département d'exploitation

Il assure le suivi et la gestion de la relation clientèle au quotidien. Ce département coordonne les activités avec les autres départements « front office » que sont : la trésorerie, le service cash management, les opérations bancaires et commerce international. Ces principales activités sont :

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

4.2.2. Le département cash management, transactions et commerce international

Ce département s'occupe :

- de la mise en place des solutions de collecte des ressources;
- des produits de financement et des services liés au commerce international ;
- de la gestion des ressources pour les entreprises;
- de la mise en place pour les clients des solutions bancaires électroniques et des produits de paiement.

4.2.3. Le département de la trésorerie

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

4.2.4. Le département des opérations et de la technologie

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

4.2.5. Le département de l'audit interne et de la conformité

Ce département s'occupe de l'audit et du contrôle de la conformité. L'auditeur interne s'assure que la banque fonctionne en adéquation avec les procédures internes et la réglementation locale. Il fait de l'audit opérationnel en fonction du programme de travail. Il contrôle les auto-évaluations trimestrielles et monitore les indicateurs de risques.

4.2.6. Le département contrôle financier

Le département contrôle financier est le garant de la tenue des comptes de la banque. Il a pour rôle de :

- faire le reporting réglementaire à la Banque Centrale et les reporting groupe ;
- contrôler tous les comptes de la banque ;
- établir le tableau de bord et les budgets ;
- contrôler le calcul des coûts ;
- assurer la relation avec les auditeurs, les commissaires aux comptes, les contrôleurs fiscaux.

4.2.7. Le département des ressources humaines

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

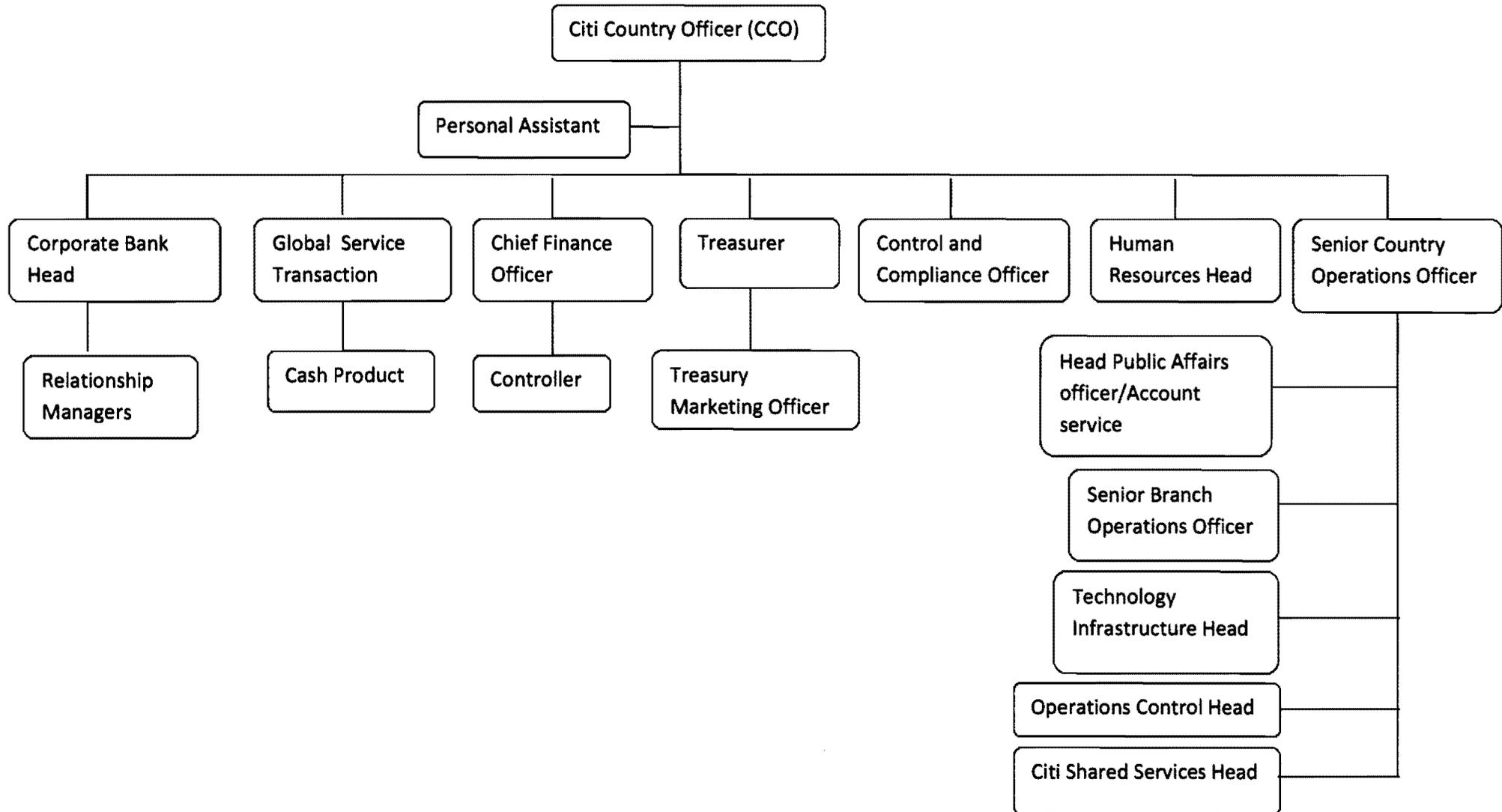
- la gestion du personnel au quotidien: s'assure du développement individuel du personnel par un plan de formation continue (auto formation ou séminaires), de sa paie (avec le développement d'une politique de compensation compétitive), de l'évaluation des performances, de la gestion d'éventuels conflits entre les salariés, de la motivation des employés;

- la prospection des nouveaux talents et du recrutement d'un personnel compétent : cette tâche est capitale et primordiale et nécessite une organisation et un suivi particulier. Ainsi ce département a mis en place une base de données des profils intéressants qui sont régulièrement actualisés. Des appréciations et des évaluations sont faites sur ces différents profils en fonction des objectifs de la banque. Le recrutement est fait après une étude minutieuse du curriculum vitae, suivi d'entretiens en anglais avec des professionnels;

- la formation des stagiaires;

- le respect de la réglementation du travail, de la loi locale et institutionnelle, du code de travail et de la sécurité sociale.

Figure 3. Organigramme de la Citibank au 30/10/2010



Source : Direction des ressources humaines de Citi Sénégal

Conclusion

La particularité de la Citibank Sénégal, est qu'elle a ciblé sa clientèle aux grandes entreprises et d'entreprises multinationales ce qui exclut les particuliers (personnes physiques). Et grâce à son organisation, à la qualité de ses services, à son réseau international et à la satisfaction des attentes et besoins de sa clientèle, la Citi Sénégal tient sa place de référence au Sénégal.

Chapitre 5. La gestion du risque de liquidité de la Citibank

La Citibank accorde un grand intérêt à la gestion du risque de liquidité. Une crise de liquidité de la banque aura des répercussions sur l'image de l'établissement et au-delà sur la réputation et la fiabilité même du groupe Citi. La gestion du risque de liquidité est donc supervisée au plus haut niveau de la hiérarchie et toutes les dispositions sont établies pour parer à toute pénurie de liquidité. Ce risque est géré par le département trésorerie contrôlé par plusieurs entités qui traquent au quotidien tous les éventuels besoins de liquidité.

5.1. La présentation du département de la trésorerie

Le département de la trésorerie est composé par deux personnes, le trésorier et son assistante. En ce qui concerne l'organisation, ce département est bien structuré (facilité en outre par le nombre réduit de personnes), les principales tâches, proportionnellement réparties, sont les suivantes :

- s'occuper des transactions en devises pour le compte des clients, après un contrôle de dossier par le service des opérations;
- gérer la position de trésorerie (devise locale, devise étrangère), la position est surveillée pour éviter tout risque de taux de change;
- intervenir sur le marché monétaire par l'acquisition des bons du trésor de différents pays de l'Afrique de l'Ouest. Cette acquisition fait l'objet d'une étude approfondie (le risque pays est analysé, le taux d'intérêt, stabilité politique, etc.);
- assurer la gestion actif-passif de l'établissement de crédit ;
- offrir des produits de couverture à la clientèle.

Le département de la trésorerie occupe une place centrale au sein de la Citi Sénégal, aussi il est surveillé au quotidien par le Market Risk et tout excès est reporté automatiquement à la Direction Générale.

5.2. La gestion du risque de liquidité

Le risque de liquidité est géré au plus haut niveau de la hiérarchie au sein de la Citi Sénégal impliquant les organes dirigeants. Ainsi, la stratégie de la banque en matière d'activité de financement et de liquidité est approuvée par le comité de gestion Actif/ Passif. Les orientations pour la gestion du risque de liquidité sont clairement définies pour l'ensemble des acteurs concernés.

La gestion du risque de liquidité se fait en deux grandes étapes, la mesure puis la couverture du risque.

5.2.1. La mesure du risque de liquidité

La mesure du risque est faite au jour le jour, basée sur des reportings quotidiens préparés par un département indépendant « Product Control Unit » (PCU). Les passifs exigibles et les actifs liquides et disponibles sont classés par le service des opérations suivant leurs échéances afin de faire ressortir les impasses (actifs- passifs) et d'identifier d'éventuel besoin en liquidité.

Pour la détermination des échéances, un traitement adapté est fait sur ces catégories suivantes:

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

Le profil des échéances est régulièrement mis à jour. Cependant, l'établissement n'utilise pas la méthode des impasses cumulées ou la construction d'une échelle d'échéances.

5.2.2. La couverture du risque de liquidité

Une politique en matière de gestion regroupant une structure de décision et de gestion du risque (département de la trésorerie, market risk, département finance, le credit risk) et une stratégie de gestion et de financement de la liquidité sont établies pour la couverture du risque de liquidité.

La stratégie de gestion et de financement de la liquidité regroupe principalement :

- la diversification des ressources : le profil de tous les déposants et plus particulièrement des plus gros déposants de la banque font l'objet d'une étude. Les dépôts effectués par ces clients ne doivent pas représenter un certain seuil fixé par le risk manager en fonction du total dépôt;
- une limitation de la volatilité du financement: recherche de dépôts peu volatils par l'ouverture des comptes séquestres ou de ressources à terme. Analyse des secteurs d'activités cycliques ou non ;
- la limitation des transformations : les opérations d'engagement à long terme tels que les prêts à plus d'un an sont adossées à des ressources à long terme. Ainsi la banque utilise les ressources longues pour financer les emplois de maturités similaires;
- une procédure d'autorisation et de limites des crédits pour les engagements et les découverts spontanés encadrée par le risk manager ;
- le respect des différents ratios prudentiels pour exercer dans les règles établies et éviter toutes sanctions de la part du régulateur afin d'assurer une confiance parfaite vis-à-vis de sa clientèle;
- le respect de l'article 31 du règlement CRBF 97-02 Contrôle Interne des banques, qui stipule que « les entreprises assujetties doivent disposer de politiques et de procédures pour mesurer et gérer leur risque de liquidité sur une base permanente et prospective. Différents scénarios doivent être envisagés. Les hypothèses sous-tendant les décisions afférentes à la gestion de ce risque doivent être revues régulièrement. Des plans d'urgence pour faire face à toute crise de liquidité doivent également être mis en place »;
- un système de gestion de sa liquidité dans toutes les devises qu'elle utilise pour éviter toute exposition de l'établissement au risque de change ;

- des sources de financement disponibles en cas de besoin : les portefeuilles de crédit des clients bénéficiant des accords de classement, les bons du trésor (90% du bon de trésor convertible sur demande en cas de besoin de liquidité), l'accès aux financements intra-groupe.
- l'élaboration en interne des ratios plus stricts que les ratios réglementaires ;
- des simulations de scénarios « catastrophes » : un plan d'action par rapport aux hypothèses (rationnelles et réalisables) retenues (exemple la simulation de la faillite d'une grande banque de la place; des retraits massifs inattendus sur les dépôts).

Cette stratégie est mise en place par plusieurs personnes (Les opérations, la trésorerie, le market risk, le PCU, le département finance, le crédit risk) qui interviennent dans la gestion active du risque de liquidité.

Le département de la trésorerie contrôle tous les jours le tableau des échéances établi par PCU et traque toute pénurie de liquidité. Il vérifie la diversité des ressources (dépôts) et le respect des ratios groupe. Il s'assure de la gestion de la liquidité dans toutes ses devises. Etablit avec l'aide du Market risk des simulations de scénarios « catastrophes » et refait le bilan par rapport aux hypothèses retenues et élabore des plans d'actions.

Market risk établit et contrôle le respect des ratios groupe, qui généralement sont des ratios plus stricts que les ratios prudentiels, ceci pour éviter tout risque de liquidité. Il surveille la gestion des positions en devises et contrôle les plans d'actions.

Le crédit risk fixe les limites d'emplois et autorise les prêts en fonction des ratios groupe après consultation des services de trésorerie.

Le département finance vérifie que les ressources longues sont utilisées pour financer les emplois de maturités similaires. Il calcule également et transmet tous les mois à la Banque Centrale les différents ratios prudentiels, qui sont :

- la couverture des risques (elle vise à assurer la solvabilité de l'établissement, le rapport fonds propres sur risques doit atteindre au moins 8 %. La couverture des risques oblige l'institution financière à détenir des fonds propres première garantie de sa solvabilité) ;

- le ratio de transformation (le coefficient de couverture des emplois à moyen et long termes par des ressources stables ou ratio de transformation est destiné à préserver l'équilibre de la structure financière, il est fixé à un minimum de 75 %. Ce ratio vise à s'assurer que les banques utilisent les ressources longues pour financer les emplois de même maturité) ;
- la division des risques (le montant total des risques sur une même signature ne peut dépasser 75 % des fonds propres effectifs et le volume global des risques atteignant individuellement 25 % de ces fonds propres ne peut excéder huit fois le montant de ces derniers. La division des risques permet d'éviter une trop forte concentration des risques sur une même signature c'est-à-dire on ne peut pas prêter à un même client plus de 75% des fonds propres effectifs) ;
- les règles de liquidité et le seuil d'illiquidité ou ratio de liquidité (le 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 doit être supérieur à 75 %. Ce ratio vise à éviter toute crise de liquidité);
- le ratio de structure du portefeuille (l'encours de crédit bénéficiant des accords de classement de la Banque Centrale des Etats d'Afrique de L'Ouest (BCEAO) doit représenter au moins 60 % du total des crédits bruts portés par la banque. Les accords de classement de la BCEAO sont attribués aux engagements des entreprises après une évaluation de leur structure financière, de la qualité du management, du positionnement sur le marché, etc.).

Parmi ces ratios, celui que les banques ont le plus de difficultés à respecter est le ratio de la structure du portefeuille. C'est le seul ratio qui demande la contribution du client et bien souvent, les établissements ne parviennent pas à regrouper la documentation demandée.

5.3. Le contrôle de la gestion du risque de liquidité

Le contrôle de la gestion du risque de liquidité est uniforme et se fait à l'échelle du groupe. La gestion de la liquidité fait l'objet d'un contrôle permanent et d'un reporting mensuel (de la situation de la liquidité en fonction des ratios et des différentes limites) à la Direction Générale.

Un reporting de la position de la banque, des résultats des différents scénarios de crise est également effectué.

Toute opération impliquant la liquidité est soumise à l'approbation de la hiérarchie. La Citi Sénégal dispose également d'un outil de reporting adéquat qui signale de façon automatique tout dépassement de ratio et de limite.

La Banque Centrale veille également au respect des ratios prudentiels, à la solvabilité et à la bonne gestion de la Banque.

Conclusion

La gestion du risque de liquidité de la Citi se fait en deux principales étapes, la mesure puis la couverture du risque. La mesure du risque nécessite des instruments adéquats et un traitement adapté des découverts et des dépôts à vue. La couverture du risque qui permet de s'assurer que tout besoin de financement est couvert au quotidien est possible par la mise en place de différents dispositifs tels que la diversification des ressources, la limitation des transformations, la gestion de la liquidité en devises, la simulation des scénarios de crise /stress-test.

Chapitre 6. Analyse de la gestion du risque de liquidité

Cette analyse permet d'apprécier l'efficacité de la gestion du risque de liquidité de l'institution financière et surtout d'éviter toute crise de liquidité. Elle débute par la prise de connaissance de l'établissement (son environnement externe et interne), l'identification des domaines spécifiques et la prise de contact avec les futurs interlocuteurs. Cette phase de préparation a permis d'élaborer la cartographie des risques, d'analyser l'efficacité des dispositifs mis en place et de faire des recommandations. L'évaluation de la gestion du risque de liquidité a aussi nécessité l'utilisation d'outils de collecte et d'analyse des données comme les interviews, l'observation, les questionnaires de contrôle interne, la grille de séparation des tâches, des tests de conformité et de permanence.

6.1. L'élaboration de la cartographie des risques liés à la gestion du risque de liquidité

Pour l'élaboration de la cartographie des risques, nous avons procédé à l'identification, à l'évaluation, à la hiérarchisation puis à la matrice des risques.

6.1.1. Identification des risques

Les risques auxquels la banque est exposée dans la gestion de sa liquidité sont : le risque de retrait massif de la part des déposants dû à l'insolvabilité de la banque ; le risque de marché; le risque de taux ; le risque de faillite de l'établissement dû au manque de liquidité ; le risque systémique; le risque de réputation et les risques opérationnels.

6.1.1.1. Le risque de retrait massif de la part des déposants dû à l'insolvabilité de la banque

L'insolvabilité de la banque qui se traduit par le fait qu'elle n'arrive pas à faire face à ses engagements, peut provoquer un phénomène de panique chez les différents déposants qui entrainera par la suite un retrait massif de leurs dépôts.

6.1.1.2. Le risque de marché

La Citi Sénégal dans le cadre de ses activités peut acquérir des titres dont elle a la possibilité de revendre. En cas de pénurie de liquidité, l'établissement peut réaliser des moins-values, en fonction des conditions de marché, en vendant ses titres dans la précipitation.

En recherchant également de nouvelles ressources pour financer ses déficits, le coût de la ressource peut augmenter.

6.1.1.3. Le risque de taux

La Citi Sénégal peut, en cas de crise de liquidité, se faire refinancer par les autres entités Citi mais cela peut engendrer une perte en fonction du cours de la devise.

6.1.1.4. Le risque de faillite dû au manque de liquidité

Le manque de liquidité et l'absence d'autres sources de financement peuvent entrainer l'insolvabilité puis la faillite de l'institution financière.

6.1.1.5. Le risque de réputation

Le fait pour la Citi Sénégal de ne pouvoir faire face à ses engagements à un moment donné peut ternir son image et celle du groupe Citibank. Une fois l'image atteinte, cela peut freiner les activités de la banque et même provoquer une attitude de méfiance de la part des déposants vis-à-vis du groupe.

6.1.1.6. Le risque systémique

Les établissements de crédit sont interdépendantes les uns des autres. Les pertes consécutives dues à la défaillance de la banque peuvent avoir un effet de contagion sur l'ensemble du système bancaire.

Le fait que l'établissement ait pour cible les grandes entreprises et les multinationales multi-bancarisées, la faillite d'un établissement de crédit peut engendrer des pertes pour ces clients et provoquer des retraits de somme importante ou l'utilisation des lignes de crédit avec la Citi.

6.1.1.7. Les risques opérationnels

Les risques opérationnels (erreurs, fraudes, négligences, retards d'exécution) qui peuvent être rencontrés dans la gestion du risque de liquidité peuvent se traduire par une perte financière ou tenir d'image de la banque.

6.1.2. La cartographie des risques

Pour la cartographie des risques liés à la gestion du risque de liquidité de l'institution financière, nous avons procédé à l'évaluation (en fonction de la probabilité de survenance et de l'impact), à la hiérarchisation puis à la matrice des risques.

6.1.2.1. L'évaluation des risques

Afin de parvenir à un consensus sur la probabilité et la gravité des risques de la Citi Sénégal, des entretiens et des ateliers ont été organisés avec les responsables du département de la trésorerie.

Chaque risque est ensuite coté en fonction de l'échelle de gravité et de probabilité ci-dessous. Un tableau sera présenté pour l'évaluation des risques liés à la gestion du risque de liquidité de la Citi Sénégal.

Tableau 4. Echelle de l'impact

Impact/ gravité	Côte
5	Très significatif
4	Majeur
3	Modéré
2	Mineur
1	Non significatif

Source : nous- mêmes.

Tableau 5. Echelle de probabilité

Probabilité de survenance	Côte
5	Quasiment certain/ avéré
4	Forte probabilité
3	Probabilité moyenne
2	Faible probabilité
1	Très faible probabilité

Source : nous- mêmes.

Tableau 6. Evaluation des risques liés à la gestion du risque de liquidité

Risques	Probabilité (P)		Impact (I)		Criticité (P x I)
	Appréciation	Côte	Appréciation	Côte	
le risque de retrait massif de la part des déposants dû à l'insolvabilité de la banque	Très faible probabilité	1	Majeur	4	4
le risque de marché	Faible probabilité	2	Modéré	3	6
le risque de taux	Faible probabilité	2	Mineur	2	4
le risque de faillite de l'établissement dû au manque de liquidité	Très faible probabilité	1	Très significatif	5	5
le risque systémique	Faible probabilité	2	Majeur	4	8
le risque de réputation	Faible probabilité	2	Très significatif	5	10
les risques opérationnels : erreurs, fraudes, négligences, retards d'exécution, etc.	Probabilité moyenne	3	Modéré	3	9

Source : nous-mêmes.

6.1.2.2. La hiérarchisation et la matrice des risques

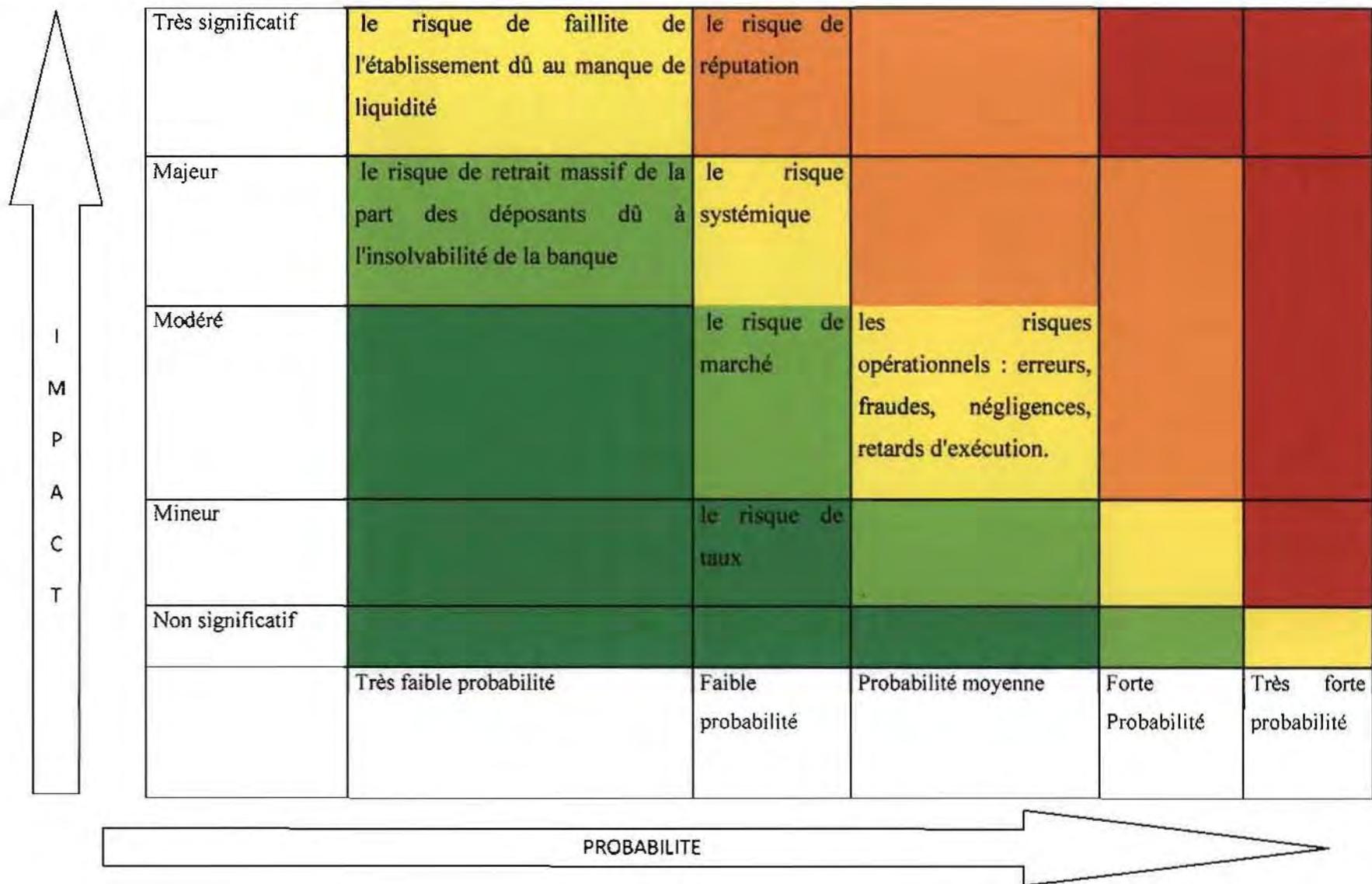
La hiérarchisation des risques obéit à une logique de priorisation afin de s'assurer que l'organisation consacre prioritairement ses ressources aux risques les plus compromettants.

Tableau 7: la hiérarchisation décroissante des risques

Risques	Criticité
le risque de réputation	10
les risques opérationnels : erreurs, fraudes, négligences, retards d'exécution, etc.	9
le risque systémique	8
le risque de marché	6
le risque de faillite de l'établissement dû au manque de liquidité	5
le risque de retrait massif de la part des déposants dû à l'insolvabilité de la banque	4
le risque de taux	4

Source : nous-mêmes.

Figure 4. La matrice des risques



La cartographie des risques qui est la représentation graphique de l'évaluation des risques met en exergue quatre niveaux : la zone verte claire, la zone jaune, la zone orange et la zone rouge.

La zone à coloration vert clair est constituée des risques à criticité faible, acceptable en l'état. Pour cela, aucune action en urgence n'est nécessaire en raison de la pertinence et la correcte application des dispositifs de contrôle. Un suivi de façon périodique de ces risques serait l'assurance de leur maîtrise.

La zone jaune est formée par les risques à criticité moyenne, tolérables sous contrôle. Vu les niveaux de leurs impacts en cas de réalisation et la qualité des dispositifs, il doit être organisé un suivi en terme de gestion des risques.

Les zones orange et rouge sont composées des risques à forte criticité, inacceptable. La Citi Sénégal doit refuser cette situation et prendre des mesures de réduction des risques qui s'imposent en vue de s'assurer du bon déroulement des activités du processus de gestion du risque de liquidité.

Le risque de réputation est le plus élevé car les difficultés rencontrées par une entité Citi peuvent avoir des conséquences sur l'image et la crédibilité du groupe Citi. Ainsi toutes les Citi ont tout intérêt à gérer de façon efficace leur liquidité.

6.2. Analyse de la gestion du risque de liquidité à la Citi Sénégal

De manière générale, un système de contrôle interne efficace au sein d'une banque est caractérisé par : des objectifs clairement exprimés et des moyens appropriés ; une forte implication des organes délibérants et exécutifs ; une organisation cohérente des organes de contrôle ; des systèmes de mesure, de limites et de surveillance des risques rigoureux ; une stricte séparation des fonctions et des tâches ; le contrôle permanent des opérations et la supervision ; des procédures qui mettent en application la politique de contrôle interne ; un système comptable fiable pour traduire une image fidèle ; un système d'information performant et sécurisé et une entité d'audit interne forte.

6.2.1. Identification du dispositif de contrôle interne existant

Cette identification permet de montrer l'ensemble des dispositifs mis en place par la banque pour maîtriser ses risques.

6.2.1.1. Les dispositifs pour maîtriser le risque de retrait massif de la part des déposants dû à l'insolvabilité de la banque

Pour maîtriser le risque de retrait massif de la part des déposants dus à l'insolvabilité de la banque, les dispositifs mis en place sont :

- l'implication des organes dirigeants dans la gestion des risques;
- la place de la fonction risk management est située dans l'organigramme à une place permettant de réaliser les objectifs définis et de sorte à préserver son indépendance;
- une politique en matière de gestion de la liquidité impliquant une structure de décision et une structure de gestion du risque (risk manager), une stratégie de gestion et de financement de la liquidité;
- la diversification des ressources : le profil de tous les déposants et plus particulièrement des plus gros déposants de la banque font l'objet d'une étude. Les

dépôts effectués par ces clients ne doivent pas dépasser un certain seuil par rapport au total dépôt fixé par le risk management;

- une procédure d'autorisation et de limites des crédits pour les engagements et les découverts spontanés;
- la limitation des transformations : les opérations d'engagement à long terme tels que les prêts à plus d'un an sont endossées à des ressources à long terme. Ainsi la banque utilise les ressources longues pour financer les emplois de maturité similaire;
- disponibilité des sources de financement (bon de trésor, accès au marché interbancaire) ;
- un système de gestion de sa liquidité dans toutes les devises qu'elle utilise pour éviter toute exposition de l'établissement au risque de change ;
- un système informatique adéquat.

6.2.1.2. Les dispositifs pour maîtriser le risque de marché

Pour maîtriser le risque de marché, la banque a mis en place les dispositifs suivants :

- une étude approfondie pour l'acquisition des titres : les titres d'Etat (titres sans risque à priori, risque souverain et refinançable) ;
- un suivi et un contrôle permanent est fait sur les titres acquis (la date du remboursement, le taux retenu, le montant exact du remboursement, les différentes échéances, etc.) ;
- disposer d'un portefeuille de crédit de clients bénéficiant d'accord de classement.

6.2.1.3. Les dispositifs pour maîtriser le risque de taux

Pour maîtriser le risque de taux, la Citibank a mis en place les dispositifs suivants :

- des systèmes de limite et de contrôle appropriés et fiables pour surveiller les positions et tout risque de taux ;
- les excédents en devises étrangères sont tenus en euros (qui a un taux fixe).

6.2.1.4. Les dispositifs pour maîtriser le risque de faillite de l'établissement dû au manque de liquidité

Pour maîtriser le risque de faillite, les dispositifs mis en place sont :

- l'implication des organes dirigeants;
- l'indépendance de la fonction risk management (market, credit);
- des systèmes de mesure, de limite et de surveillance des risques de liquidité appropriés et fiables;
- la surveillance des limites;
- un système d'information fiable;
- l'efficacité de la fonction de gestion du risque de liquidité;
- un système de reporting pertinent des besoins de financement et des éventuelles pertes;
- le respect des dispositifs réglementaires;
- l'efficacité des fonctions de contrôle et de surveillance (risk management, audit interne, commissariat aux comptes, etc.).

6.2.1.5. Les dispositifs pour maîtriser le risque systémique

Pour maîtriser le risque systémique, la Citibank a mis en place ces dispositifs :

- un système d'autorisation et de limites clairement défini pour le refinancement interbancaire (les ressources interbancaires sont examinées pour éviter une concentration excessive avec une seule contrepartie);
- des simulations de scénarios « catastrophes », (exemple la simulation de la faillite d'une grande banque de la place).

6.2.1.6. Les dispositifs pour maîtriser le risque de réputation

Une crise de liquidité de la banque aura des répercussions sur l'image de l'établissement et au-delà sur la réputation et la fiabilité même du groupe Citi. Ainsi différents dispositifs ont été mis en place pour parer à tout risque de réputation :

- l'implication des organes dirigeants dans la gestion de la liquidité ;
- une situation financière solide, une gestion saine, une rentabilité récurrente et satisfaisante et une communication financière pertinente apte à rassurer les déposants et investisseurs ;
- établissement des ratios internes plus stricts que ceux de la réglementation bancaire.

6.2.1.7. Les dispositifs pour maîtriser les risques opérationnels : erreurs, fraudes, négligences, retards d'exécution

Pour minimiser tous risques opérationnels, les dispositifs sont :

- une séparation des tâches qui permet un contrôle effectif des opérations;
- un système automatisé performant ;
- des contrôles informatiques réguliers et récurrents au niveau de Citi Sénégal et au niveau régional;
- la qualification du personnel.

Une fois les dispositifs identifiés, ils seront analysés afin de vérifier leur existence effective et leur efficacité.

6.2.2. Analyse critique de l'efficacité des dispositifs de la gestion du risque de liquidité

Dans le cadre de l'analyse des dispositifs de contrôle interne, il convient de s'assurer :

- de la centralisation et le respect des ratios prudentiels ;
- du respect des règles, systèmes et procédures de gestion du risque de liquidité ;
- du respect des conditions réglementaires ;
- de l'efficacité du système de mesure de l'exposition au risque de liquidité ;
- de l'efficacité des fonctions de contrôle et de surveillance ;
- de la maîtrise du risque de liquidité.

L'analyse des dispositifs permet de voir si les dispositifs identifiés sont effectivement mis en place dans la banque et s'ils sont maîtrisés. Un tableau présentera cette analyse et nous utiliserons à l'intérieur de ce tableau les abréviations (ob), (p), (s) qui signifient respectivement Observation, Procédures et systèmes.

Tableau 8. Analyse des dispositifs existants

Risques	Dispositifs	Dispositifs maîtrisés
<p>Le risque de retrait massif de la part des déposants dû à l'insolvabilité de la banque</p>	<ul style="list-style-type: none"> - (Ob) l'implication des organes dirigeants dans la gestion des risques ; 	<p>OUI</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - (P) la place de la fonction risk management est située dans l'organigramme à une place permettant de réaliser les objectifs définis et de sorte à préserver son indépendance ; 	<p>OUI</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - (P) une politique en matière de gestion de la liquidité ; 	<p>OUI</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - (P) le profil de tous les déposants et plus particulièrement des plus gros déposants de la banque font l'objet d'une surveillance rigoureuse afin d'éviter la concentration des 	<p>OUI</p>

Risques	Dispositifs	Dispositifs maîtrisés
	<p>ressources ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - (Ob) les opérations d'engagement à long terme tels que les prêts à plus d'un an sont endossées à des ressources à long terme; - (Ob) la disponibilité des sources de financement (bon de trésor, accès au marché interbancaire) ; - (S) un système de gestion de sa liquidité dans toutes les devises qu'elle utilise pour éviter toute exposition de l'établissement au risque de change ; - (S) un système informatique adéquat. 	<p>OUI</p> <p>OUI</p> <p>OUI</p> <p>OUI</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - (P) une étude approfondie pour l'acquisition des titres (étude du risque pays, de la diversification 	<p>OUI</p>

Risques	Dispositifs	Dispositifs maîtrisés
Le risque de marché	<p>des titres) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - (P) un suivi et un contrôle permanent est fait sur les titres acquis (la date du remboursement, le taux retenu, le montant exact du remboursement, les différentes échéances, etc.) ; - (P) disposer d'un portefeuille de crédit de clients bénéficiant d' accord de classement. 	<p>OUI</p> <p>OUI</p>
Le risque de taux	<ul style="list-style-type: none"> - (S) des systèmes de limite et de contrôle appropriés et fiables pour surveiller les positions et tout risque de taux ; 	<p>OUI</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - (P) l'implication des organes dirigeants dans la gestion de la liquidité ; - (Ob) l'indépendance de la fonction risk management (market, 	<p>OUI</p> <p>OUI</p>

Risques	Dispositifs	Dispositifs maîtrisés
<p>Le risque de faillite de l'établissement dû au manque de liquidité</p>	<p>credit);</p> <ul style="list-style-type: none"> - (S) des systèmes de mesure, de limite et de surveillance des risques de liquidité appropriés et fiables; - (P) la gestion de la liquidité fait l'objet d'un contrôle permanent et d'un reporting mensuel à la Direction Général ; - (S) un système de reporting pertinent des besoins de financement et des éventuelles pertes ; - (Ob) le respect des dispositifs réglementaires; - (Ob) l'efficacité des fonctions de contrôle et de surveillance (risk management, audit interne, commissariat aux comptes, etc.). 	<p>OUI</p> <p>OUI</p> <p>OUI</p> <p>OUI</p> <p>OUI</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - (S) un système d'autorisation et de 	

Risques	Dispositifs	Dispositifs maîtrisés
Le risque systémique	limites définies ; - (P) des simulations de scénarios « catastrophes » sont élaborés ;	OUI OUI
Le risque de réputation	- (Ob) l'implication des organes dirigeants dans la gestion de la liquidité ; - (Ob) une situation financière solide, une gestion saine, une rentabilité récurrente et satisfaisante et une communication financière pertinente apte à rassurer les déposants et investisseurs ; - (S) établissement des ratios internes plus stricts que ceux de la réglementation bancaire.	OUI OUI OUI
	- (Ob) une séparation des tâches qui permet un contrôle effectif	OUI

Risques	Dispositifs	Dispositifs maîtrisés
Les risques opérationnels	des opérations ; - (Ob) la qualification du personnel ; - (Ob) l'efficacité des fonctions de contrôle et de surveillance des risques opérationnels.	OUI Dispositif à améliorer

Source : nous-mêmes.

L'analyse du dispositif existant montre que les dispositifs mis en place par la banque sont bien maîtrisés (existent et appliqués) et constituent des forces du système de contrôle interne.

En effet, même si l'établissement n'utilise pas les outils comme la méthode des impasses cumulées ou la construction d'une échelle d'échéances, ces systèmes permettent une mesure quotidienne du risque de liquidité et une gestion efficace de la liquidité. Cependant, certains manquements ont été relevés dans le dispositif de contrôle interne de la Citi Sénégal et des recommandations seront faites à ce propos pour une meilleure maîtrise des risques.

6.2.2.1. Les limites des dispositifs de la gestion du risque de liquidité

Les limites du système contrôle interne sont :

- notre étude nous a permis de relever que les dispositifs mis en place par l'établissement pourraient engendrer d'autres risques en dehors du risque de liquidité. En effet, la rigidité de certains systèmes, les ratios Groupe par exemple, peuvent freiner les activités de l'institution financière. La fonction d'une banque étant aussi de prendre des risques (car le risque est une source de profits pour elle) un système trop verrouillé pourrait avoir pour conséquence une stagnation de l'activité. Avec la concurrence des autres établissements de crédit qui offrent des services de plus en plus

compétitifs aux grandes entreprises, la Citi peut ainsi perdre certaines opportunités avec ses clients ;

- le service du contrôle des opérations est sous la direction du département des opérations et de la technologie (département qui s'occupe de l'exécution des opérations). Ainsi, nous constatons un cumul des fonctions incompatibles entre l'exécution et le contrôle de cette exécution ;
- l'institution financière ayant ciblée sa clientèle est aussi exposée au risque sectoriel (la faillite d'un de ses clients peut par effet de domino, avoir des répercussions sur l'ensemble des déposants à cause de l'existence de partenariats commerciaux entre les grandes structures).

Après l'analyse de la gestion du risque de liquidité, nous sommes à même de faire des recommandations appropriées. Ces recommandations permettront à la banque de maîtriser davantage ses risques et d'atteindre les objectifs qu'elle s'est assignée.

6.3. Recommandations et suivi des recommandations

Dans la logique de la politique de la Citibank, les recommandations suivantes peuvent être données :

6.3.1. Recommandations à l'endroit de la Direction Générale

Nous recommandons l'élaboration d'un nouvel organigramme, le sous-département « contrôle des opérations » doit être sous la direction du département « de l'audit interne et de la conformité » pour une centralisation du contrôle. Un nouvel organigramme est présenté à cet effet en annexe 4.

6.3.2. Recommandations à l'endroit du Trésorier

Le trésorier doit ouvrir des lignes de crédit auprès des autres établissements de crédits installés au Sénégal ce qui sera une autre option en dehors du réseau Citi (en cas d'éventuel besoin).

Ces recommandations, destinées à améliorer le contrôle interne, l'efficacité des traitements et la qualité des services, ont fait l'objet d'un planning de réalisation en accord avec les intéressés.

6.3.4. Le suivi des recommandations

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

Tableau 9. Le tableau de suivi des recommandations

Recommandation formulée	Suivi	Partiellement suivi	Non suivi
1			
2			

Source : nous-mêmes.

Conclusion de la deuxième partie

La Citibank, longtemps démarquée de ses concurrents par la disponibilité et le professionnalisme de son personnel et par la qualité de son organisation, a mis en place différents dispositifs pour la gestion du risque de liquidité : l'implication des organes dirigeants dans la gestion des risques ; une politique en matière de gestion de la liquidité ; la diversification des ressources ; la simulation de scénarios « catastrophes » ; la limitation des transformations; des systèmes de mesure, de limite et de surveillance des risques de liquidité appropriés et fiables; le respect des ratios prudentiels ; l'élaboration des ratios internes; etc.

L'analyse de ces dispositifs montre leur efficacité. Le système de contrôle interne permet de maîtriser les risques de liquidité identifiés et ainsi, participe à la réalisation des objectifs.

Conclusion générale

L'objectif de toute institution financière est d'accroître sa liquidité et de permettre ainsi sa pérennité. Plus que toute autre entreprise, la banque est confrontée quotidiennement à des prises de décisions risquées à long terme. La gestion des risques et plus précisément du risque de liquidité est tellement importante qu'elle ne donne droit à aucune faille. En effet, la liquidité est un facteur fondamental pour la survie de l'établissement de crédit. Une pénurie de liquidité affectant une seule banque peut avoir des répercussions à l'échelle de tout le système bancaire.

Dans notre cas d'étude, nous avons analysé l'efficacité des dispositifs de contrôle interne mis en place pour la maîtrise du risque de liquidité. Nous avons pu constater que les dispositifs mis en place au sein de la Citi Sénégal pour la gestion de son risque de liquidité constituent une force du système de contrôle interne. Il est essentiel de souligner cependant qu'un dispositif aussi conçu et bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs, du fait des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. La Citi Sénégal doit donc surveiller en permanence la gestion de tous ses risques.

ANNEXES

ANNEXE 1. Le bilan des banques

ACTIF	N° Compte	PASSIF	N° Compte
Opérations de trésorerie et interbancaires (Prêts)	1	Opérations de trésorerie et interbancaires (emprunts)	1
Opérations avec la clientèle (Crédits)	2	Opérations avec la clientèle (Dépôts)	2
Opérations sur titres et opérations diverses (portefeuilles titres, comptes débiteurs divers et de régularisation)	3	Opérations sur titres et opérations diverses (titres émis, emprunts, créditeurs divers et comptes de régularisation)	3
Valeurs immobilisées	4	Provisions pour risques, capitaux propres et assimilés	5
		Report à nouveau	5
		Résultat	
Total Actif		Total Passif	

ENGAGEMENTS HORS BILAN	N° COMPTE
Engagements de financements (crédits ...)	90
Engagements de garanties (cautions ...)	91
Engagements sur titres	92
Opérations en devises	93
Engagements sur instruments financiers à terme	94
Autres engagements	95 à 99

ANNEXE 2. Le guide d'entretien

Questions	Départements ciblés	Responsables
En quoi consiste votre travail ?	Tous les départements	Directeurs des différents départements
Quel est le résultat visé ?	Tous les départements	Directeurs des différents départements
Comment la banque gère-t-elle le risque de liquidité ? Précisez les principaux risques auxquels vous êtes confrontés et que vous contrôlez dans ce domaine. Précisez les informations préparées pour le plus haut niveau de direction de la banque.	Département de la trésorerie	Trésorier
Par rapport au risque de liquidité, quels sont vos points forts ?	Département de la trésorerie	Trésorier
Quels sont pour la banque, les besoins de développement les plus pressants, par rapport au risque de liquidité ?	Département de la trésorerie	Trésorier
Quelle est l'importance du marché interbancaire ?	Département de la trésorerie	Trésorier
Quelle est l'importance de votre participation à ces marchés ?	Département de la trésorerie	Trésorier
Accédez-vous de manière adéquate aux marchés monétaires et aux autres sources immédiates de liquidités ? Si oui, merci de préciser quelles sont ces sources ?	Département de la trésorerie	Trésorier
Quel est le degré de confiance que la banque accorde aux financements sensibles au taux d'intérêt ?	Département de la trésorerie	Trésorier
Dans quelle mesure recourez-vous au crédit de la banque centrale ? Notez combien de fois vous y avez recouru au cours des 12 derniers mois, décrivez les différents types d'accès utilisés et le plus grand montant en jeu.	Département de la trésorerie	Trésorier
Quelle possibilité avez-vous de convertir immédiatement des avoirs en encaisse ?	Département de la trésorerie	Trésorier
Précisez quelle est votre capacité de faire face à des retraits attendus sur les dépôts et aux demandes de remboursement.	Département de la trésorerie	Trésorier
De quelles autres sources de financement disposez-vous en cas de pénurie de liquidité ?	Département de la trésorerie	Trésorier
De quelles autres sources de financement disposez-vous en cas de pénurie de liquidité ?	Département de la trésorerie	Trésorier
Combien de déposants la banque a-t-elle au total ?	Département des opérations et de la technologie	Responsable du service des opérations

ANNEXE 3. Le questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Entité auditée :		Folio :
	Auditeur :		
	Date :		
Processus: la gestion du risque de liquidité			Exercice :
<p>Objectifs de contrôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de l'efficacité du système de mesure de l'exposition au risque de liquidité ; - de l'efficacité des fonctions de contrôle et de surveillance ; - de la maîtrise du risque de liquidité. 			
Questions	Réponses		commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1- La place de la fonction risk management est-elle située dans l'organigramme à une place permettant de réaliser les objectifs définis et de préserver son indépendance ?	X		
2- Existe-il des instruments de mesure du risque de liquidité?	X		
3- La fiabilité de ses instruments fait-il l'objet d'analyse ?	X		
4- Est-ce-que la mesure du risque est faite de façon régulier ?	X		
5- Les reportings quoditiens d'excédent ou de besoins de financement sont faits automatiquement?	X		
6- Existe-il une politique de gestion du	X		

risque de liquidité ?			
7- Les dispositions réglementaires et les recommandations du comité de Bâle sont-elles respectées ?	X		
8- Les scénarios de crise sont-ils élaborés chaque année ?	X		
9- Un reporting mensuel est-il fait à la Direction Générale sur la gestion de la liquidité ?	X		
10- Le système d'information est-il fiable ?	X		
11- Le contrôle et la surveillance de la position de la banque et de la gestion du risque de liquidité sont-ils assurés quotidiennement par des reportings?	X		
12- Les systèmes de mesure, de limite et de surveillance du risque de liquidité sont-ils appropriés et fiables ?	X		

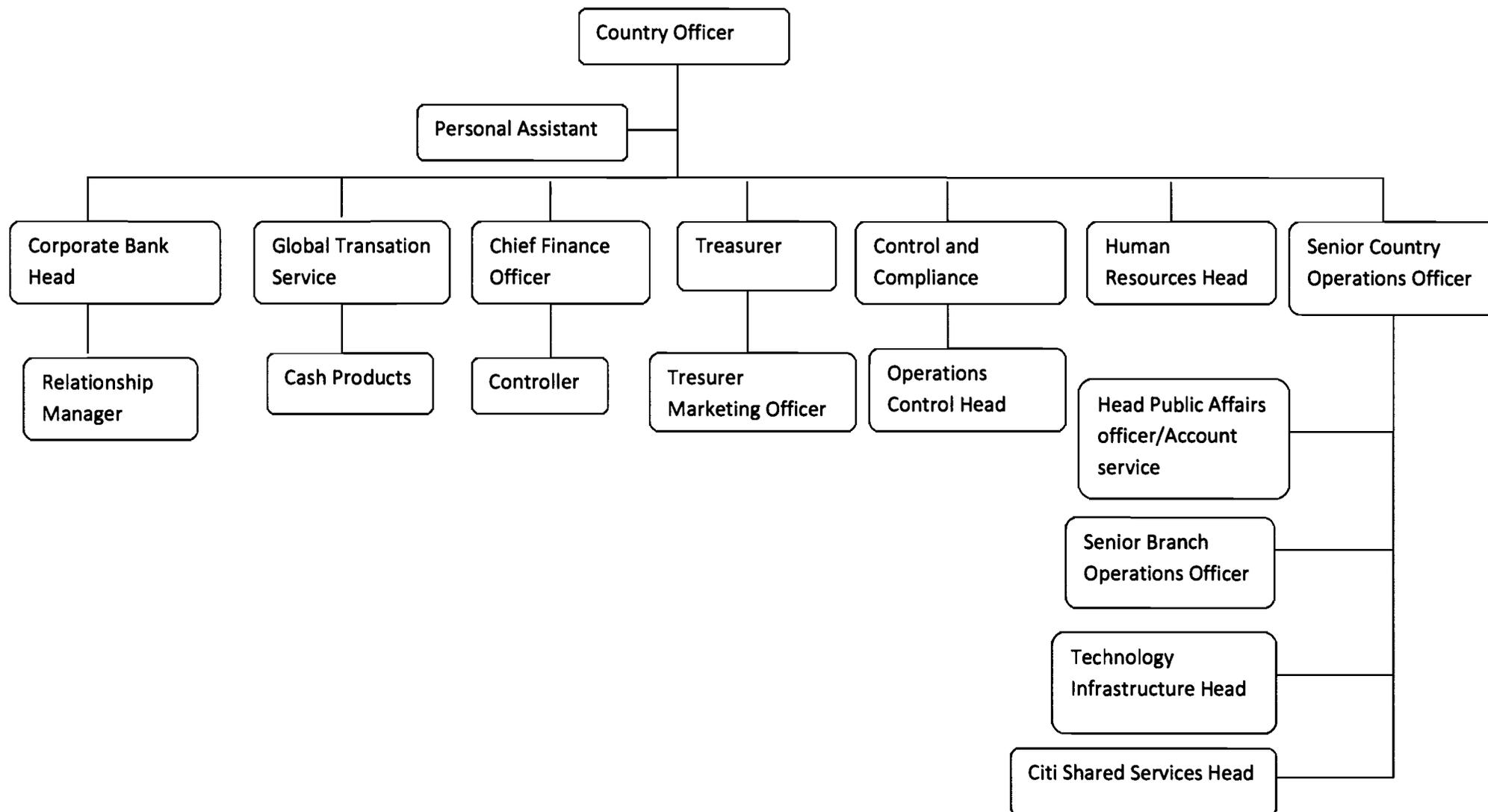
ANNEXE 3 : Grille de séparation des tâches

Objectif de contrôle : s'assurer que les séparations des fonctions sont suffisantes.

TÂCHES/ PERSONNEL	Le service des Opérations	Le département Trésorerie	Product Control Unit (PCU)	Le département Finance	Credit risk	Market risk
1. Faire le reporting quotidien			X			
2. Détermine l'échéance des actifs et des passifs (dépôts à vue, découverts) sans stipulation de terme.	X					
3. Etablir le tableau des échéances			X			
4. Contrôler le tableau des échéances (existence d'un besoin de financement)		X				
5. calcul des ratios prudentiels				X		
6. transmission du calcul à la Banque Centrale				X		
7. Vérification des ratios prudentiels				X		
8. Vérification de la diversification des ressources		X				
9. Etablissement des ratios internes de liquidité						X
10. Vérification que les ressources longues sont utilisées pour financer les emplois de maturité similaires;				X		
11. L'autorisation et les limites des crédits pour les engagements et les découverts spontanés					X	
12. La gestion de la liquidité dans toutes les devises.		X				
13. Le contrôle de la gestion des positions en						X

TÂCHES/ PERSONNEL	Le service des Opérations	Le département Trésorerie	Product Control Unit (PCU)	Le département Finance	Credit risk	Market risk
devises						
14. Vérification du respect des ratios internes		X				X
15. Etablissement des simulations de scénarios « catastrophes »		X				X
16. Contrôle des plans d'action						X

Annexe 4. Proposition d'organigramme de la Citibank



BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- 1 BARRY Mamadou (1995), *Audit et contrôle interne : Procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs publics parapublic et privé*, 1^{ère} édition, éditions Sénégalaise d'imprimerie, 166p.
- 2 BARRY Mamadou (2004), *Audit et contrôle interne*, 2^{ème} édition, éditions Sénégalaise de l'imprimerie, 267p.
- 3 BARRY Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, 3^{ème} édition, éditions Sénégalaise de l'imprimerie, 290p.
- 4 BELOT Raoul (2003), *Anticiper l'audit de projet*, édition Afnor, 295p.
- 5 BERNARD Frédéric, Remi GAYRAUD et Laurent ROUSSEAU (2006), *Contrôle interne*, édition Maxima, 303p.
- 6 CALVET Henri (2002), *Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit*, 2^o édition, édition Economica, 448p.
- 7 CLEARY Sean et Thierry MALLERET (2006), *Risques Perception, Evaluation, Gestion*, édition Maxima, 253p.
- 8 COOPERS & LYBRAND (1994), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, éditions d'organisation, Paris, 378p.
- 9 DAYAN Armand (2004), *Manuel de gestion volume 2*, 2^{ème} édition, édition ellipses, 962p.
- 10 GRIFFITHS Stéphane & DEGOS Jean-Guy (2004), *De l'analyse à la stratégie*, éditions d'organisations, 255p.
- 11 FORGET Jack (2005), *Gestion de trésorerie, optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme*, éditions d'organisation, 239p.
- 12 HENRY Alain, Ignace Monkam DAVERA (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique*, 2^{ème} édition, éditions d'organisation, 185p.
- 13 HUTIN Hervé (2008), *Toute la finance*, 3^{ème} édition, éditions d'organisation, 927p.

- 14 IFAC Handbook (1998), *Normes Internationales d'audit*, CNCC, 622p.
- 15 IFACI Institut de l'Audit Interne (2005), *Le management des risques de l'entreprise*, édition d'Organisation, 333p.
- 16 ISSA-SAYEGH Joseph, Paul-Gérard POUGOUE et Michel SAWADOGO (2008), *OHADA traité et actes uniformes*, 3^{ème} édition, édition Juriscope, 1070p.
- 17 JACOB Henri et Antoine SARDI (2001), *Management des risques bancaires*, édition Afges, 388p.
- 18 LEMANT Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} édition, édition Dunod, 270p.
- 19 MADERS Henri-Pierre et Jean-Luc MASSELIN (2009), *Contrôle interne des risques*, 2^{ème} édition, éditions d'Organisation, 261p.
- 20 POLONIATO Bruno, Yves ASCHENBROICH, & Didier VOYENNE (1997), *La nouvelle trésorerie de l'entreprise*, édition Dunod, 564p.
- 21 RENARD Jacques (2008), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition, éditions d'organisation, 467p.
- 22 RENARD Jacques Chaplain (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6ème édition, Paris, Edition d'organisation, 486 p
- 23 ROUACH Michel et Gérard NAULLEAU (2009), *Contrôle de gestion bancaire & direction financière*, 5^e édition, Editions d'Organisation, 391p.
- 24 SAMBE Ousmane & DIALLO (1999), *Le praticien comptable*, 2^{ème} édition, éditions comptables et juridiques, 876p.
- 25 SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaires*, éditions AFGES, 1065p.
- 26 SCHICK Pierre et Olivier LEMANT (2002), *Guide de self-audit*, 2^{ème} édition, éditions d'organisation, 217p.
- 27 SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne*, éditions Dunod, 193p.

28 SILLERO Alberto (2003), *Audit et révision légale guide pratique*, 2^{ème} édition, éditions ESKA, 236p.

29 VALIN Gérard (2006), *Controlor & Auditor*, édition Dunod, 451p.

30 VERNIMMEN Pierre (2009), *Finance d'entreprise*, 7^{ème} édition, édition Dalloz, 1184p.

SOURCES INTERNET

31 ACTUFINANCE (2010) définition de la trésorerie.

<http://www.definition.actufinance.fr/tresorerie-853/> (05/01/2010)

32 VERNIMMEN 2010 définition de la trésorerie

http://www.vernimmen.net/html/glossaire/definition_tresorerie.html .(05/01/2010)