CRIPP

Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne

Lignes directrices complémentaires

Guide pratique

FINANCE

Audit du risque de liquidité

Vue d'ensemble

The Institute of Internal Auditors | Global

À propos des lignes directrices complémentaires

Les lignes directrices complémentaires font partie intégrante du Cadre de référence international des pratiques professionnelles® (CRIPP®) et proposent des recommandations supplémentaires facultatives pour la réalisation des activités d'audit interne. Tout en étayant les *Normes*, elles couvrent des domaines particuliers, ainsi que des problématiques sectorielles, et contiennent des procédures et processus détaillés. Les lignes directrices complémentaires sont homologuées par l'IIA *(the Institute of Internal Auditors)* à l'issue d'un processus formalisé de revue et d'approbation.

Guides pratiques

Les guides pratiques constituent un type de lignes directrices complémentaires qui offrent des approches séquentielles, intégrant des processus, des procédures, des outils et des programmes, ainsi que des exemples de livrables.

Ces guides pratiques sont destinés à aider les auditeurs internes. Il existe aussi des guides pratiques ciblant :

- les établissements financiers
- le secteur public
- les systèmes d'information (GTAG® pour *Global Technology Audit Guide*)

Pour de plus amples informations sur les documents de référence proposés par l'IIA, vous pouvez consulter le site web www.globaliia.org/standards-guidance

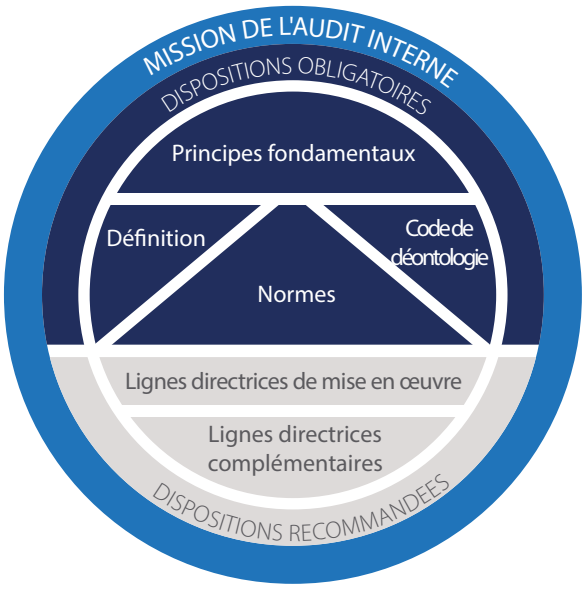


Table des matières

Synthèse 4
Introduction 5
Enjeux opérationnels et risques associés 6
Principes fondamentaux de gestion et de supervision du risque de liquidité 8
Gouvernance de la gestion du risque de liquidité 8
Modèle des trois lignes de maîtrise et gestion du risque de liquidité 9
Appétence pour le risque de liquidité et tolérance au risque 11
Planification de la mission 12
Mesure et gestion du risque de liquidité 13
Communication externe relative à la liquidité 17
Rôle des autorités de supervision 18
Annexe A. Normes et Guides pratiques de l'IIA applicables 19
Annexe B. Glossaire 20
Annexe C. Principes de Bâle III sur la gestion et la supervision du risque de liquidité 21
Annexe D. Exemples de risques de liquidité et contrôles y afférents 23
Annexe E. Référence et lectures supplémentaires 25
Remerciements 26

Synthèse

Les autorités de supervision du secteur bancaire[1] considèrent que la liquidité est un des piliers d'un secteur financier solide et solvable. Les principes de supervision applicables confèrent au Conseil le devoir de rendre compte de l'évaluation de l'adéquation de la liquidité de la banque[2] et promeuvent un rôle pertinent et effectif de l'audit interne dans l'évaluation des processus de gestion du risque de liquidité. Pour donner l'assurance à la direction générale et au Conseil que la gestion de la liquidité est conforme à la stratégie et à l'appétence pour le risque de la banque, les auditeurs internes doivent adopter une démarche qui respecte à la fois les normes internationales reconnues et les réglementations locales. Les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'IIA et le modèle des trois lignes de maîtrise[3] clarifient le rôle de l'audit interne dans la fourniture d'une assurance indépendante au Conseil.

Les régulateurs examinent et évaluent les banques en se fondant sur des procédures et outils méthodologiques, y compris des indicateurs spécifiques et des reportings obligatoires. Le dispositif de gestion du risque de liquidité d'une banque est fondamental pour maintenir sa position en capital, laquelle est essentielle plus largement pour l'équilibre du système financier et de l'économie. Ces lignes directrices fournissent une vue d'ensemble des normes internationales et des bonnes pratiques pour la gestion du risque de liquidité, y compris l'utilisation d'un cadre de référence pour la gestion de ce risque.

Compte tenu de l'importance de la gestion du risque de liquidité, l'assurance fournie par la fonction d'audit interne est essentielle. Ce guide pratique décrit les rôles et responsabilités concernant les processus de gouvernance, de management des risques, de contrôle et de pilotage d'une banque en matière de liquidité, y compris le rôle de l'audit interne en tant que fournisseur d'une assurance indépendante sur la qualité et l'efficacité de ces processus. Une approche pour les missions d'audit interne traitant du risque de liquidité ainsi qu'un exemple d'utilisation de cette méthode sont également proposés.

---

[1] Dans ce guide pratique, les termes « autorité de supervision » et « superviseur » renvoient à une autorité mandatée ayant le pouvoir légal d'agréer les établissements bancaires, d'assurer leur supervision permanente, de gérer leur conformité avec la législation et de prendre en temps opportun des mesures correctrices pour remédier aux problèmes de sécurité et de solidité. Adapté du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. *Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace* (Bâle, Suisse : Banque des règlements internationaux, 2012).

[2] Aux fins du guide pratique, le terme « banque » renvoie aux banques, aux holdings bancaires et à d'autres sociétés considérées par les autorités de supervision du secteur bancaire comme la maison mère d'un groupe bancaire au regard de la législation nationale applicable, dans la mesure où le superviseur national de l'entité le juge approprié. Adapté du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. *Principes de saine gestion et de surveillance du risque de liquidité* (Bâle, Suisse : Banque des règlements internationaux, 2008).

[3] Prise de position de l'IIA : Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces (Altamonte Springs, Floride, États-Unis, *Institute of Internal Auditors*, 2013).

Introduction

Le risque de **liquidité** n'était pas réglementé de manière efficace avant la crise financière de 2007. Durant cette crise, malgré des niveaux de capitaux conformes aux ratios réglementaires, de nombreuses banques ont rencontré des difficultés pour financer leurs activités de prêt ou maintenir des flux de trésorerie quotidiens parce qu'elles n'avaient pas géré leur liquidité de manière prudente. En raison du gel du marché des effets de commerce, le système bancaire a été soumis à des tensions extrêmes, et les banques ont été incapables d'échanger ou de vendre des actifs précédemment liquides. La crise a ainsi mis en évidence le rôle important de la liquidité pour le bon fonctionnement du secteur bancaire, des marchés financiers et plus largement de l'économie.

Remarque : Les termes en gras sont définis dans le glossaire à la fin de ce guide pratique.

Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (« Comité de Bâle ») a été créé pour renforcer la stabilité financière – en améliorant la qualité de la supervision bancaire dans le monde entier – et pour servir de forum pour une coopération régulière entre les 45 pays membres dans ce domaine. Ce Comité a initialement publié un cadre de référence sur l'adéquation des fonds propres en 1988 et continue à réviser et à compléter ce cadre de référence reconnu sur le plan international afin de renforcer la réglementation, la surveillance et le **management des risques** pour le secteur bancaire. À la suite de la crise financière, le comité a réformé ses normes et ses principes en matière d'adéquation des fonds propres et de gestion du risque de liquidité. Connu sous le nom de « Bâle III », cet ensemble exhaustif de mesures avait pour but d'améliorer la capacité du secteur bancaire à absorber les chocs résultant de tensions financières et économiques, de renforcer la transparence et la communication externe des banques, et d'améliorer le management des risques et la gouvernance.[4]

Concernant spécifiquement la norme internationale de liquidité mondiale, Bâle III comprend :

- un ensemble d'indicateurs communs de surveillance ;
- un ratio de liquidité à court terme (LCR – *Liquidity Coverage Requirement*)[5] ;
- un ratio structurel de liquidité à long terme (NSFR – *Net Stable Funding Ratio*)[6] ;
- un document d'orientation pour la gestion du risque de liquidité, intitulé *« Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision (Principes de saine gestion et de surveillance du risque de liquidité).*[7]

Les 17 principes reconnus internationalement pour gérer et suivre les risques de liquidité, tous énumérés à

[4] Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. *Bâle III : dispositif international de mesure, normalisation et surveillance du risque de liquidité* et *Bâle III : dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et systèmes bancaires* (Bâle, Suisse : Banque des règlements internationaux, 2010).

[5] Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. *Bâle III : Ratio de liquidité à court terme et outils de suivi du risque de liquidité* (Bâle, Suisse : Banque des règlements internationaux, 2013).

[6] Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. *Bâle III : Ratio structurel de liquidité à long terme* (Bâle, Suisse : Banque des règlements internationaux, 2014).

[7] Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. *Principes de saine gestion et de surveillance du risque de liquidité* (Bâle, Suisse : Banque des règlements internationaux, 2008).

l'annexe C, sont répartis en cinq catégories principales, qui forment les sous-sections de ces lignes directrices :

1. Principes fondamentaux pour la gestion et la surveillance du risque de liquidité
2. Gouvernance de la gestion du risque de liquidité
3. Mesure et gestion du risque de liquidité
4. Communication externe relative à la liquidité
5. Rôle des superviseurs

Bien que plusieurs systèmes bancaires aient mis en œuvre, ou soient en train de mettre en œuvre, les exigences de Bâle III, de nombreux pays en développement adaptent à leur niveau ses normes et mesures de liquidité. Les auditeurs internes devraient avoir connaissance des modalités adoptées par leur organisation concernant les indicateurs d'adéquation du capital de Bâle III (par exemple, les méthodes de calcul des fonds propres et des actifs pondérés peuvent différer selon les organisations). Même si l'organisation ne suit pas strictement les principes définis par Bâle III, les auditeurs internes peuvent se référer aux principes et bonnes pratiques de ce guide.

La fonction d'audit interne fournit à la Direction Générale et au Conseil l'assurance que les processus de gestion du risque de liquidité respectent de façon efficace et efficiente les obligations réglementaires et les besoins en liquidité de l'organisation. Cependant, le respect des obligations réglementaires n'est que la base d'une saine gestion du risque de liquidité. Au-delà de l'assurance fournie sur cette conformité, le rôle de l'audit interne concerne également la stratégie et les objectifs de l'organisation. La fonction d'audit interne donne une assurance et des conseils sur le management des **risques** susceptibles de menacer la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. Elle fournit l'assurance à la direction générale et au Conseil que le dispositif de gestion du risque de liquidité est conforme à la stratégie de la banque et à **son appétence pour le risque** et que les processus en place pour la gestion de ce risque opèrent de manière efficace et efficiente.

Enjeux opérationnels et risques associés

Les établissements bancaires sont par nature vulnérables au risque de liquidité. Comme cela est défini dans les *Principes de saine gestion et de surveillance du risque de liquidité*, la liquidité correspond à « la capacité pour une banque de financer des augmentations d'actifs et de faire face à ses engagements lorsqu'ils arrivent à échéance, sans subir de pertes inacceptables ».[8] Le Comité de Bâle reconnaît et définit deux principaux types de risque de liquidité : le risque de liquidité de financement et le risque de liquidité de marché. Ces lignes directrices portent essentiellement sur le risque de liquidité de financement, à savoir « le risque que la banque ne soit pas en mesure de satisfaire à ses besoins en flux de trésorerie et en sûretés, présents et futurs, attendus et inattendus, sans nuire à ses opérations journalières ou à sa situation financière ».[9]

[8] Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. *Principes de saine gestion et de surveillance dues risque s de liquidité* (Bâle, Suisse : Banque des règlements internationaux, 2008).

[9] Ibid.

Le risque de liquidité de financement comprend les différents risques qui pourraient conduire une banque à être dans l'impossibilité de s'acquitter de ses dettes et de ses engagements quand ils arrivent à échéance. Par exemple, les banques pourraient être incapables de convertir en espèces des placements ou de se procurer des fonds suffisants en raison du coût de leur transformation en liquidités exceptionnellement élevé qui pourrait avoir des répercussions négatives pour l'établissement. L'échec ou l'incapacité à convertir des placements ou à se procurer des fonds peuvent provoquer une crise de liquidité, ou une crise du crédit, à un moment où l'obtention de prêts devient difficile et où les taux d'intérêt augmentent. Quand la demande de capitaux est beaucoup plus importante que le niveau de liquidité existant de la banque, celle-ci peut ainsi se trouver en situation de stress.

Pendant la crise financière mondiale qui a commencé en 2007, il y a eu un assèchement de la liquidité et la gestion du risque de liquidité est devenue le centre d'attention du secteur bancaire. Or, le risque de liquidité est imprévisible et difficile à mesurer pour plusieurs raisons :

- Les obligations en matière de trésorerie sont incertaines parce qu'elles dépendent d'événements et d'entités externes.
- La probabilité qu'un risque de liquidité survienne est difficile à prévoir car d'autres risques entraînent souvent la survenance d'un risque de liquidité comme incidence complémentaire.
- L'impact de la survenance d'un risque de liquidité peut s'accroître rapidement et avoir des effets négatifs importants à un plus haut niveau sur le système financier et sur l'économie à plus grande échelle.
- Il existe un seuil critique au-delà duquel le redressement est difficile et cela entraînera la fermeture des structures qui ont de faibles ratios de solvabilité.
- Les changements intervenus sur les marchés financiers ont restreint les alternatives de gestion du risque de liquidité.

La fonction d'audit interne joue un rôle important dans l'évaluation de la gestion du risque de liquidité, donnant une assurance non seulement aux instances de gouvernance, mais aussi aux régulateurs. Les obligations générales en matière de reporting pour les banques sont décrites dans Bâle III, tandis que quelques détails spécifiques, comme la fréquence du reporting, sont déterminés par des réglementations locales. Les auditeurs internes devraient avoir connaissance des obligations réglementaires en matière de reporting et des autres obligations réglementaires concernant l'évaluation du dispositif global de liquidité de la banque, de ses positions et de son profil (c'est-à-dire des actifs liquides de haute qualité, du montant et du type des actifs non grevés, du plan de financement d'urgence et des résultats des *stress tests*). Par exemple, la direction d'une banque peut avoir l'obligation de communiquer certains indicateurs chaque trimestre ou chaque mois, accompagnés ou non d'un rapport annuel formel sur les processus internes d'évaluation de l'adéquation de la liquidité.

Alors que les travaux d'évaluation de l'audit interne prennent en compte le risque de liquidité, le cadre de référence de Bâle III et les réglementations ultérieures ont formalisé les attentes en matière d'évaluation correcte du risque de liquidité par les organisations. Ainsi, la compréhension et l'évaluation faite par la fonction d'audit interne sur la capacité de l'organisation à se conformer aux obligations réglementaires et à s'adapter aux changements futurs constitue une réelle valeur ajoutée.

Principes fondamentaux pour la gestion et la surveillance du risque de liquidité

Chaque banque doit mettre en place un dispositif de gestion du risque de liquidité garantissant sa capacité à faire face quotidiennement à ses obligations en matière de liquidité, tant en période normale que pendant des périodes de stress sur la liquidité, que ces tensions soient spécifiques à l'établissement en question ou systémiques (c'est-à-dire à l'échelle du système financier). Le but est de s'assurer que l'établissement a des liquidités suffisantes pour faire face à tout événement ou scénario de stress sur la liquidité qui pourrait causer une perte ou une détérioration de ses sources de financement. Par conséquent, chaque banque doit maintenir un volant d'actifs facilement négociables fondé sur des hypothèses prudentes en lien avec la complexité de ses opérations figurant au bilan ou hors bilan, la liquidité de ses actifs et de ses engagements, l'ampleur des écarts financiers, et la diversité de son modèle économique et de ses stratégies d'effet de levier.

Le dispositif de gestion du risque de liquidité doit comprendre une méthodologie précise pour gérer le risque de liquidité de la banque de manière appropriée et correcte, conformément à l'appétence pour le risque, à **la tolérance au risque** et aux objectifs stratégiques de l'établissement. Ce dispositif devrait aussi comprendre une méthodologie pour analyser les facteurs externes et internes en vue d'identifier, d'évaluer et de gérer le risque de liquidité. La méthodologie devrait comprendre la description des indicateurs, des mesures et des limites qui informent et alertent la direction des éventuels problèmes de liquidité.

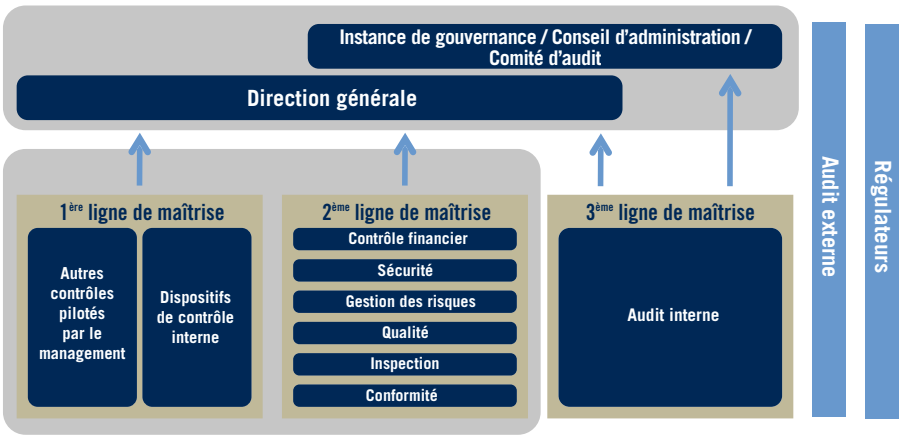
Gouvernance de la gestion du risque de liquidité

Le management des risques est un élément fondamental d'une bonne gouvernance. Une gestion appropriée du risque de liquidité, comme tout autre domaine de risques au sein de l'organisation, nécessite des rôles et des responsabilités clairement définis au sein de l'organisation. Bâle III attribue au Conseil la responsabilité de déterminer si la liquidité et les processus de gestion du risque de liquidité de la banque sont adéquats. La direction générale de la banque est responsable de la mise en œuvre et du fonctionnement du dispositif de management des risques pour le compte du Conseil. Le modèle des trois lignes de maîtrise de l'IIA est utile pour clarifier les rôles des prestataires d'assurance tant internes qu'externes vis-à-vis du Conseil.

Modèle des trois lignes de maîtrise et gestion du risque de liquidité

Comme illustré dans la **figure n° 1**, le modèle des trois lignes de maîtrise distingue, selon leur niveau d'indépendance, les responsabilités quant à la fourniture d'une assurance sur l'efficacité des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance. Avoir des lignes de maîtrise et des processus efficaces dans une structure claire de gouvernance renforce la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs dans son contexte social, réglementaire et économique.

Figure n°1 : Modèle des trois lignes de maîtrise



Source : Prise de position de l'IIA : Modèle des trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces (Altamonte Srpings, Floride, État-Unis : *Institute of Internal Auditors*, 2013). Schéma adapté à partir des lignes directrices ECIIA / FERMA sur la 8e directive de l'UE relative au droit des sociétés, article 41.

La première ligne de maîtrise comprend des managers opérationnels qui sont responsables de la mise en place des dispositifs de contrôle interne efficaces et de la mise en œuvre au quotidien des procédures de gestion des risques et de contrôle.

La deuxième ligne de maîtrise consiste en des fonctions séparées de gestion des risques, de contrôle et de conformité qui supervisent la première ligne de maîtrise, et s'assurent que les processus de management des risques et les processus de contrôle sont correctement conçus et fonctionnent efficacement.

Le comité de gestion actif-passif (« ALCO » pour *asset and liabilities committee*) de la direction générale établit les politiques et la stratégie, prend et met en œuvre les décisions concernant le risque de liquidité, et surveille activement le profil de risque de liquidité de l'organisation. Ce comité exerce des responsabilités de surveillance dont on considère qu'elles font partie de la deuxième ligne de maîtrise, mais agit aussi comme la première ligne de maîtrise pour gérer les risques de liquidité, de marché et de capital. Dans des institutions petites ou moins matures, le Conseil lui-même ou d'autres types de comités pourraient exercer des fonctions similaires. Cependant, les auditeurs internes devraient recommander que le Conseil mette en place un tel comité dans le cadre d'une bonne gouvernance.

Le comité de gestion actif-passif devrait comprendre les personnes dont relèvent les unités opérationnelles chargées de l'exécution des transactions concernant la liquidité et d'autres activités du processus de management des risques (par exemple, prêts, titres de placement et financement de gros et de détail) parce que ces rôles ont une incidence majeure sur la stratégie de liquidité de l'établissement. La fonction de gestion des risques peut également valider les décisions du comité et l'exécution de ses décisions.

Les directives de Bâle III spécifient l'obligation pour la deuxième ligne de maîtrise (fonctions gestion des risques, conformité et finance) de soumettre régulièrement un rapport au Conseil sur les activités de la banque. Généralement, le comité de gestion actif-passif rend compte directement au Conseil.

La troisième ligne de maîtrise est la fonction d'audit interne, qui donne une assurance indépendante sur les processus mis en œuvre par la première ligne de maîtrise et suivis par la deuxième ligne de maîtrise. Seule l'assurance donnée par la troisième ligne de maîtrise peut être considérée comme étant objective et indépendante. N'ayant aucune responsabilité directe en matière de gestion des risques, la fonction d'audit interne évalue, de façon indépendante, l'adéquation et l'efficacité des politiques et processus mis en œuvre par les autres lignes de maîtrise et rend compte directement au Conseil en dehors de toute influence du management. Cette évaluation comprend notamment l'analyse des résultats du management au regard de la mission, des objectifs et de l'appétence pour le risque de l'organisation.

La nature et le type de ces fonctions dépendent de nombreux facteurs, y compris de la maturité de l'organisation. En règle générale, la première ligne de maîtrise devrait proposer de définir l'appétence pour le risque, les objectifs et les limites, mais les fonctions de contrôle (c'est-à-dire la fonction indépendante de gestion des risques de la banque) devraient intervenir et s'assurer que ces propositions sont compatibles avec le profil de risque de la banque. Le comité de gestion actif-passif devrait revoir le profil de risque de liquidité, suivre sa conformité avec l'appétence pour le risque déclarée par la banque et surveiller la prise de décision concernant la gestion de l'actif et du passif. Cette surveillance implique d'évaluer les conditions fluctuantes du marché, d'y réagir et de veiller à l'adéquation des ressources en liquidité et en capital. Le Conseil devrait revoir et approuver la stratégie, les politiques et les pratiques en matière de management des risques de la banque au moins une fois par an et devrait examiner et ratifier tous les changements de politiques. Enfin, le Conseil a aussi la responsabilité de s'assurer que la direction générale gère efficacement le risque de liquidité.

Pour évaluer l'efficacité du dispositif de gestion du risque de liquidité, les auditeurs internes devraient d'abord comprendre la stratégie de la banque concernant la liquidité. Pour comprendre cette stratégie, les auditeurs internes pourraient participer aux réunions du comité de direction en tant qu'observateurs sans droit de vote. Ce statut leur permet de conserver le positionnement indépendant exigé par les *Normes* de l'IIA. Les auditeurs internes pourraient être observateurs lors des réunions du comité de gestion actif-passif ou de tout autre comité de management des risques ou lors des réunions du Conseil sur les risques de liquidité afin d'évaluer :

- les modalités de fonctionnement et définition des responsabilités dans les entités ;
- le caractère avisé de la prise de décisions ;
- la fréquence et le contenu des présentations relatives au risque de liquidité.

Pour mieux comprendre les processus de gestion du risque de liquidité et la structure de gouvernance de l'organisation (tels que les rôles et responsabilités à chaque niveau du management), les auditeurs internes pourraient analyser les chartes et les comptes-rendus des réunions du comité de gestion actif-passif et de tous les comités pertinents sur les risques, ainsi que les rapports du management et tout autre document.

En se fondant sur leurs observations et les informations recueillies, les auditeurs internes devraient identifier et documenter les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission (Norme 2310 – Identification des informations) et pour étayer les résultats et les conclusions de la mission (Norme 2330 – Documentation des informations).

Bien que les exigences de Bâle III semblent donner la priorité à de telles évaluations sur la gouvernance de la gestion du risque de liquidité, la Norme 2110 – Gouvernance s'applique également. Il est demandé aux auditeurs internes d'évaluer et de formuler des recommandations appropriées en vue d'améliorer les processus de gouvernance de l'organisation pour :

- les prises de décisions stratégiques et opérationnelles ;
- la surveillance des processus de management des risques et de contrôle ;
- la promotion des règles d'éthique et des valeurs appropriées ;
- une gestion efficace des performances de l'organisation assortie d'une obligation de rendre compte ;
- la communication aux services concernés des informations relatives aux risques et aux contrôles ;
- la coordination des activités et la communication des informations entre le Conseil, les auditeurs externes, les auditeurs internes, les autres prestataires d'assurance, et le management.

L'appétence pour le risque de liquidité et la tolérance au risque

Selon le principe 3 sur la gestion du risque de liquidité de Bâle III, il appartient à la direction générale de mettre au point une stratégie, des politiques et des pratiques adaptées au niveau de tolérance au risque fixé par le Conseil. Ce dernier devrait examiner et approuver la stratégie, les politiques et les pratiques au moins une fois par an. Le principe 2 indique que le Conseil est responsable en dernier ressort du risque de liquidité assumé par la banque et de la façon dont ce risque est géré.

Par conséquent, le Conseil devrait définir une tolérance au risque de liquidité qui reflète les objectifs opérationnels, l'orientation stratégique, l'appétence globale pour le risque, la situation financière, la capacité de financement et le rôle de la banque dans le système financier. Cette tolérance devrait permettre à la banque de gérer ses liquidités prudemment en période normale de façon à pouvoir faire face à une longue période de stress. La direction générale devrait fixer la tolérance au risque de telle façon que tous les niveaux de direction comprennent bien la relation inverse entre risques et bénéfices. Le comité de gestion actif-passif devrait suivre attentivement les indicateurs de liquidité de la banque et rendre compte régulièrement au Conseil.

Les auditeurs internes devraient obtenir **la déclaration relative à l'appétence pour le risque** approuvée par le Conseil. Ils y trouveront généralement les indicateurs liés à la surveillance du risque de liquidité et devraient apprécier si ces indicateurs tiennent efficacement compte des principaux risques. Cette déclaration devrait décrire la manière dont la direction identifie les principaux risques auxquels la banque pourrait être exposée, ainsi que la manière dont elle définit l'appétence pour le risque et les niveaux spécifiques de tolérance au risque de liquidité. Les tolérances au risque peuvent être exprimées comme des limites d'exposition. En général, la déclaration relative à l'appétence pour le risque comprend deux indicateurs de liquidité en conditions normales et deux en conditions de stress, et ces indicateurs sont alors incorporés dans les limites. L'appétence pour le risque et les tolérances au risque de liquidité devraient être intégrées dans la gestion globale de la liquidité, en lien avec la stratégie opérationnelle, la stratégie relative aux risques, les processus internes d'évaluation de l'adéquation des fonds propres et des liquidités.

Planification de la mission

La série de normes 2120 décrit les responsabilités de la fonction d'audit interne concernant le processus de management des risques. La Norme 2120 – Management des risques indique que l'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques en déterminant si :

- les objectifs de l'organisation sont cohérents avec sa mission et y contribuent ;
- les risques significatifs sont identifiés et évalués ;
- les modalités de traitement des risques retenues sont appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation ;
- les informations relatives aux risques sont recensées et communiquées en temps opportun au sein de la banque.

L'interprétation de la Norme 2120 mentionne que « pour étayer cette évaluation, l'audit interne peut s'appuyer sur des informations issues de différentes missions. Une vision consolidée des résultats de ces missions permet une compréhension du processus de management des risques de l'organisation et de son efficacité ». La Norme 2120 A1 précise d'autres aspects de l'exposition aux risques de l'organisation qui doivent être évalués.

Le plan d'audit interne, fondé sur une évaluation des risques réalisée au moins une fois par an (comme exigé par la Norme 2010 A1 de l'IIA), est essentiel pour l'évaluation des risques de liquidité, de la position de liquidité et des processus de gestion du risque de liquidité d'une banque. Le responsable de l'audit interne devrait s'assurer que la liquidité est bien intégrée dans les processus d'évaluation globale des risques de l'organisation et dans les analyses préliminaires des risques durant la phase de planification des missions.

Même s'il existe de nombreuses approches différentes pour évaluer le risque de liquidité, son importance dans le secteur bancaire fait qu'il est probable que le plan d'audit interne d'une banque inclut une mission d'assurance annuelle concernant sa stratégie de liquidité et ses processus de gestion du risque de liquidité. Cette mission peut être envisagée comme portant de bout-en-bout sur le risque de liquidité avec délivrance d'une opinion. Dans d'autres cas, le risque de liquidité peut être analysé de manière plus efficiente avec d'autres risques et dans le cadre de plusieurs missions.

Dans le cadre de cette évaluation annuelle, les auditeurs internes peuvent incorporer l'évaluation du risque de liquidité à d'autres missions, comme celles portant sur le modèle économique et la stratégie, le cadre de gouvernance des risques, le **cadre d'appétence pour le risque**, et les reportings réglementaires. Les auditeurs internes peuvent également choisir de délimiter le périmètre d'intervention d'une mission pour une évaluation plus approfondie de certains aspects spécifiques du processus de gestion du risque de liquidité. Par exemple, les auditeurs internes peuvent examiner la gouvernance du processus de gestion du risque de liquidité pour s'assurer que la surveillance opérée par le Conseil est appropriée et que le comité des risques et le comité de gestion actif-passif ont un reporting approprié au regard des exigences réglementaires.

Dans une autre approche, les auditeurs internes peuvent cibler leurs missions sur des unités opérationnelles, des régions ou des lignes de produits spécifiques. Une approche ciblée pourrait comprendre des missions d'audit distinctes ayant des périmètres d'intervention variables et couvrant, par exemple :

- le plan de financement d'urgence ;
- le processus et les hypothèses des *stress tests* de liquidité ;

- la gestion des liquidités intra-journalières ;
- les ratios réglementaires ;
- d'autres composantes du processus de gestion du risque de liquidité.

Ainsi, les auditeurs internes peuvent évaluer et communiquer sur les étapes du processus de gestion du risque de liquidité qui demandent beaucoup de temps et d'autres ressources.

Quand les auditeurs internes mènent leur évaluation des risques au niveau de leur mission, ils devraient prendre en compte l'évaluation complète la plus récente de la gestion du risque de liquidité ainsi que les dernières missions d'audit pertinentes à ce sujet. Les auditeurs internes devraient aussi déterminer si l'évaluation des risques à l'échelle de l'organisation donne des informations pertinentes concernant la liquidité. Lors de la planification d'une mission d'évaluation des risques de liquidité à l'échelle d'une organisation, il convient de coordonner et d'intégrer les informations obtenues lors d'autres missions afin que le périmètre d'intervention prenne en compte les évaluations qui ont déjà été effectuées. Ceci aura une incidence sur le plan d'audit interne global. Dans le cadre d'une approche par plusieurs missions distinctes, une stratégie d'audit interne pluriannuelle, en plus d'un plan annuel, pourra aider les auditeurs internes à moduler le périmètre d'intervention de chaque mission sur le risque de liquidité pour parvenir à une couverture totale en deux ou trois ans.

Une planification d'audit interne qui coordonne tous les prestataires d'assurance et de conseil de la banque devrait contribuer à l'application efficace et efficiente des principes de Bâle III relatifs à l'agrégation des données et au reporting des risques.[10] En outre, les auditeurs internes peuvent envisager l'utilisation des travaux d'autres prestataires d'assurance et de conseil, internes et externes (c'est-à-dire, la deuxième ligne de maîtrise ou des prestataires externes) pour une évaluation globale du processus de gestion de la liquidité. Cependant, comme mentionné dans la Norme 2050 – Coordination et utilisation d'autres travaux, le responsable de l'audit interne devrait prendre en considération les compétences, l'objectivité et la conscience professionnelle des autres prestataires et devrait également avoir une compréhension précise du périmètre d'intervention, des objectifs et des résultats des travaux réalisés, car le responsable a toujours le devoir d'étayer de manière adéquate les conclusions et les opinions de l'audit interne et d'en rendre compte.

Mesure et gestion du risque de liquidité

La stratégie de liquidité d'une banque, y compris ses politiques et procédures pour la mesurer, la gérer et la contrôler, devrait l'aider à maintenir les sources de liquidités suffisantes pour faire face à ses engagements à leur échéance. La stratégie, les politiques et les processus devraient être conçus pour s'assurer que la banque est en position de financer tous ses engagements aux échéances prévues, tant en fonctionnement normal qu'en situation de stress (c'est-à-dire, celles résultant d'événements extrêmes internes ou externes).

[10] Voir les *Principes aux fins de l'agrégation des données sur les risques et de la notification des risques* du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (Bâle, Suisse : Banque des règlements internationaux, 2013).

Les politiques et procédures devraient aussi inclure des indicateurs d'alerte précoce appropriés pour prévenir la banque d'un enjeu de liquidité imminent, car ces crises tendent à se répandre rapidement étant donnée la diffusion rapide d'informations par les médias. Mesurer les risques de liquidité est essentiel pour s'assurer que les enjeux de liquidité sont identifiés en temps opportun.

Pour la mesure du financement et de la liquidité en situation de stress, Bâle III a introduit deux exigences minimales. Le ratio de liquidité à court terme (LCR – *Liquidity coverage ratio*), décrit dans la figure n°2, a été conçu pour renforcer la résilience à court terme du profil de risque de liquidité d'une banque en s'assurant que cette banque a suffisamment d'actifs liquides de haute qualité (HQLA – *High-quality liquid assets*) pour surmonter un scénario de stress d'une durée de 30 jours. Le ratio structurel de liquidité à long terme (NSFR – *Net stable funding ratio*), décrit dans la figure n° 3, a été conçu pour réduire les risques de financement dans une perspective à long terme en exigeant des banques qu'elles financent leurs activités avec suffisamment de sources stables de financement afin de maîtriser les risques d'une future crise de financement. Le NSFR exige des banques qu'elles maintiennent un profil de financement stable quant à la composition de leurs actifs et de leurs activités hors bilan.

Figure 2 : Ratio de liquidité à court terme

Le ratio de liquidité à court terme (LCR) a pour objectif de favoriser la résilience à court terme du profil de risque de liquidité des banques en veillant à ce qu'elles disposent d'un encours suffisant d'actifs liquides de haute qualité (HQLA) non grevés pouvant être convertis en liquidités, facilement et immédiatement, sur des marchés privés, dans l'hypothèse d'une crise de liquidité qui durerait 30 jours calendaires.
Le ratio de liquidité à court terme est représenté par la formule :

$$\frac{\text{Encours d'actifs liquides de haute qualité}}{\text{Total des sorties nettes de trésorerie sur les 30 jours calendaires suivants}} \geq 100\ \%$$

Echéances	2017	2018	2019
Exigences minimales pour le ratio de liquidité à court terme	80 %	90 %	100 %

Une fois que le ratio de liquidité à court terme aura été entièrement appliqué, le seuil de 100 % sera une exigence minimale en temps normal.

Source : Bâle III : *Ratio de liquidité à court terme et outils de suivi du risque de liquidité* (Bâle, Suisse : Banque des règlements internationaux, 2013)

Figure 3 : Ratio structurel de liquidité à long terme

Le ratio structurel de liquidité à long terme (NSFR) correspond au montant du financement stable disponible rapporté à celui du financement stable exigé. Ce ratio devrait, en permanence, être au moins égal à 100 %. Le « financement stable disponible » désigne la part des fonds propres et des passifs censée être fiable à l'horizon temporel pris en compte aux fins du NSFR, à savoir jusqu'à 1 an. Le ratio structurel de liquidité à long terme est représenté par la formule :

$$\frac{\text{Montant du financement stable disponible}}{\text{Montant du financement stable exigé}} \geq 100\ \%$$

Source : *Bâle III : Le ratio structurel de liquidité à long terme* (Bâle, Suisse : Banque des règlements internationaux, 2014)

Pour évaluer les politiques et les processus de mesure et de gestion du risque de liquidité de la banque, les auditeurs internes devraient vérifier que les prévisions de flux de trésorerie sont aussi exactes que possible. Les auditeurs internes peuvent vérifier si le management :

- a défini des objectifs de liquidité pour les soldes de trésorerie et de liquidités, surveille la conformité avec les limites définies et notifie les cas de non-conformité au comité de suivi ;
- examine les positions de liquidité et les activités en fin de journée et notifie les niveaux de soldes significatifs ou les pénuries au comité de suivi ;
- examine quotidiennement les reportings sur la trésorerie et la liquidité pour déterminer si le financement est suffisant pour remplir les obligations et atteindre les objectifs autorisés ;
- diffuse des reportings aux collaborateurs concernés et à la direction générale pour les aider dans le pilotage de la liquidité et la mise en œuvre des plans d'investissement de la banque ;
- examine la répartition de l'excédent de trésorerie pour s'assurer qu'elle est conforme aux instructions ;
- surveille les indicateurs d'alerte précoce concernant les sources de financement et les marchés.

La mesure de l'exposition au risque de liquidité s'avère insuffisante s'il n'y a pas de stratégie en place pour s'assurer que la banque gère de manière appropriée les expositions aux risques. Une bonne gestion des systèmes d'information, l'analyse des exigences en matière de financement net en fonction de divers scénarios, la diversification des sources de financement et la planification de mesures d'urgence sont les pierres angulaires d'une stratégie saine concernant la liquidité. La direction générale doit élaborer et mettre en œuvre une stratégie de gestion du risque de liquidité qui est conforme à l'appétence pour le risque et à la tolérance au risque de liquidité de la banque et qui garantit que la banque conserve des liquidités suffisantes. Cette stratégie devrait prendre en compte la manière dont les risques de liquidité sont affectés par les autres risques tel que les risques de crédit, les risques de marché, les risques opérationnels et les risques de réputation.

Bâle III propose plusieurs exigences pour une stratégie efficace de gestion du risque de liquidité :

- Le management devrait appliquer un dispositif de gestion du risque de liquidité permettant la projection de flux de trésorerie ainsi que le suivi des expositions aux risques et des besoins de financement, en tenant compte des éléments pouvant faire obstacle aux transferts de liquidité. Le cadre de

référence devrait permettre l'alignement des flux de trésorerie entrants et sortants pour maintenir les niveaux de liquidités dans des limites approuvées par le Conseil.

- Le management devrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie en matière de financement qui offre une diversification efficace des sources de financement et la possibilité de suivre les facteurs qui affectent la capacité de la banque à obtenir des financements.
- Les positions de liquidités intra-journalières et les risques devraient être activement gérés en conditions normales ou de stress pour s'assurer de la capacité de la banque à remplir ses obligations financières.
- Des indicateurs d'alerte précoce devraient être définis pour alerter la banque en cas de problèmes avec une source de financement ou d'autre problématique de liquidité. Les crises de liquidité peuvent se propager très rapidement.
- Les garanties devraient effectivement être gérées en distinguant les actifs grevés des actifs non grevés.
- Un éventail de scénarios de stress sur la liquidité spécifiques aux banques, à l'échelle du marché, ou combinant les deux devraient être testés régulièrement.
- En se fondant sur les résultats des *stress tests*, le management devrait ajuster régulièrement les stratégies, les politiques et les positions de gestion du risque de liquidité.
- Le management devrait élaborer et tester régulièrement des plans de financement d'urgence comprenant des stratégies, des politiques et des procédures pour faire face aux pénuries de liquidités dans les situations d'urgence.
- La banque devrait conserver un volant d'actifs liquides de haute qualité non grevés pouvant être utilisés sans difficulté pour obtenir des fonds.

La plupart, voire l'ensemble des risques liés à la liquidité sont gérés par le comité de gestion actif-passif. Les politiques et les procédures qui fondent les décisions de ce comité et l'exécution par la banque de ces décisions doivent inclure des délimitations claires des pouvoirs, les protocoles d'escalade, les limites et les éléments déclencheurs. Les auditeurs internes peuvent évaluer si le comité de gestion actif-passif examine et suit correctement :

- les stratégies de financement à court terme de la banque pour faire face à des engagements prévus ;
- la position de liquidité de la banque ;
- les facteurs de risques internes et externes qui pourraient impacter négativement le profil de risque de liquidité de l'établissement ;
- les prévisions de la direction générale en matière de liquidité et les tendances ;
- les activités des filiales et sociétés affiliées de la banque et ses obligations pour les aider à honorer leurs obligations contractuelles ;
- les plans de financement et les plans de financement d'urgence de la banque ;
- les résultats des *stress tests* ;
- les objectifs ou les fourchettes définies pour les mesures de la liquidité.

Les responsables des fonctions de la deuxième ligne de maîtrise, tel que le management des risques, définit et réalise des *stress tests* ou des analyses de scénarios périodiques afin d'identifier et de quantifier l'exposition de l'établissement à des facteurs de stress potentiels affectant les liquidités, en analysant leurs répercussions possibles sur les flux de trésorerie, la position de liquidité, la rentabilité et la solvabilité de l'établissement.

Parce que chaque banque a un portefeuille de produits différent, les *stress tests* doivent être adaptés, en y incorporant le profil de risque de la banque et en projetant les scénarios les plus pessimistes.

Pour les missions d'assurance qui couvrent la mesure et la gestion du risque de liquidité, les auditeurs internes devraient déterminer si :

- les *stress tests* et les scénarios de stress de la banque représentent une variété suffisante d'événements de risque de liquidité spécifiques à la banque ou à l'échelle du marché ;
- les hypothèses utilisées dans les scénarios sont raisonnables ;
- la fréquence des scénarios est suffisante pour y incorporer des changements en temps opportun.

Parce que les *stress tests* impliquent souvent des modèles quantitatifs complexes, la fonction d'audit interne peut ne pas avoir les compétences requises pour évaluer les hypothèses et l'efficacité des tests. Dans ce cas, selon la Norme 1210 A1, le responsable de l'audit interne doit obtenir l'avis et l'assistance de personnes qualifiées, ce qui peut nécessiter d'externaliser l'évaluation ou de faire appel à un expert ou un auditeur invité.

Communication externe relative à la liquidité

Le principe 13 de Bâle III sur la gestion du risque de liquidité indique qu'une banque devrait régulièrement communiquer des informations publiques à ce sujet et sur sa position de liquidité. Une transparence suffisante permet aux acteurs du marché de se former une opinion avisée sur la capacité de la banque à faire face à ses obligations en matière de liquidité, permettant une discipline de marché efficace. Cependant, certaines holdings bancaires ne sont pas obligées de divulguer ces informations. Par conséquent, les auditeurs internes devraient avoir une bonne connaissance des réglementations pertinentes pour leur organisation. Comme toujours, ils doivent respecter le principe de confidentialité inscrit dans le Code de déontologie de l'IIA, en protégeant prudemment les informations conformément à leurs obligations professionnelles et légales, ainsi qu'en soutenant les objectifs légitimes et éthiques de la banque.

Les informations communiquées par la banque devraient détailler les fonctions et responsabilités des comités concernés. La description du dispositif devra indiquer le degré de centralisation ou de décentralisation de la fonction de trésorerie à laquelle incombent l'équilibre et la gestion des flux de trésorerie quotidiens, la liquidité des fonds et la gestion de l'actif et du passif. Quand les fonctions de trésorerie et de gestion du risque de liquidité sont décentralisées, il convient de décrire les interactions entre ces fonctions. En outre, ces informations devraient contenir une explication qualitative des indicateurs de liquidité de la banque, tels que les délais de couverture, si les calculs ont été réalisés en condition normale ou de stress, le niveau de l'organisation auquel les indicateurs font référence ainsi que toutes les hypothèses utilisées.

Les auditeurs internes devraient évaluer si la banque a mis en place une communication externe qui permet aux acteurs du marché de se faire une opinion avisée sur la capacité de la banque à faire face à ses besoins en liquidités. L'objectif de cette exigence de Bâle III correspond à celles de la Norme 2130 A1, en ce sens que l'audit interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle par rapport à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation, à la fiabilité et à l'intégrité des informations financières et opérationnelles, à l'efficacité et à l'efficience des opérations et des programmes, à la capacité à protéger les actifs, et au respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats.

Le rôle des autorités de supervision

Les autorités de supervision évaluent régulièrement le dispositif de gestion du risque de liquidité des banques ainsi que leur position de liquidité pour déterminer si elles respectent les réglementations applicables en la matière et si elles ont la capacité suffisante de s'adapter à d'éventuelles crises de liquidité. En interne, il incombe à la première et à la seconde lignes de maîtrise de s'assurer que la banque respecte les obligations réglementaires et adopte des mesures efficaces pour corriger toute insuffisance qui serait détectée.

Les banques devraient démontrer aux autorités de supervision qu'elles ont adopté des pratiques de management prudent des risques, ce qui comprend le maintien des liquidités à un niveau adapté à la taille et la complexité de leurs opérations et de leurs services. En outre, les réglementations spécifiques à la gestion du risque de liquidité définissent un certain nombre d'exigences minimales. Les auditeurs internes peuvent évaluer l'exactitude des informations qui seront soumises aux autorités de supervision et déterminer si elles leur ont été soumises en temps opportun. Généralement, ces autorités demandent les informations suivantes :

- la position journalière de trésorerie et de liquidité
- la position mensuelle
- le classement par échéances
- le ratio de liquidité à court terme (LCR)
- le ratio structurel de liquidité à long terme (NSFR)
- les résultats des *stress tests* (analyses de simulations et de scénarios)
- le plan de financement d'urgence

Les autorités de supervision communiquent généralement entre elles et avec les autorités publiques concernées, comme les banques centrales, que ce soit dans leur juridiction nationale ou à l'extérieur de celle-ci, pour coopérer et coordonner efficacement leurs travaux de supervision. Alors que ces communications se font de façon régulière en périodes normales, elles deviennent généralement plus fréquentes pendant les périodes de stress. Selon la Norme 2050 – Coordination et utilisation d'autres travaux, le responsable de l'audit interne devrait partager des informations, coordonner les activités et envisager d'utiliser les travaux des autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil. Les auditeurs internes interagissent habituellement avec les autorités de supervision pour s'assurer que les informations qui leur sont fournies sont exactes et données en temps utile. Cette collaboration porte également sur l'interprétation des rapports d'audit et la compréhension des procédures internes ou tierces. En règle générale, la fonction d'audit interne peut être considérée comme un point de contact essentiel qui aide les autorités de supervision et les banques à s'acquitter de leurs responsabilités les unes envers les autres et envers le public.

Annexe A. Normes et guides pratiques de l'IIA applicables

Les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* pertinentes dans le cadre de ce guide pratique sont listées ci-dessous. Afin de contribuer à leur mise en œuvre, l'IIA conseille aux auditeurs internes de se référer au guide de mise en œuvre de chaque Norme.

Norme	Guide de mise en œuvre
1210 – Compétence	GM 1210 – Compétence
2010 – Planification	GM 2010 – Planification
2050 – Coordination et utilisation d'autres travaux	GM 2050 – Coordination et utilisation d'autres travaux
2110 – Gouvernance	GM 2110 – Gouvernance
2120 – Management des risques	GM 2120 – Management des risques
2130 – Contrôle	GM 2130 – Contrôle
2310 – Identification des informations	GM 2310 – Identification des informations
2330 – Documentation des informations	GM 2330 – Documentation des informations

Annexe B. Glossaire

Les termes marqués d'un astérisque (*) sont issus du glossaire du *Cadre de référence international des pratiques professionnelles* de l'IIA, édition 2017.

Appétence pour le risque* – Niveau de risque qu'une organisation est prête à accepter.

Cadre relatif à l'appétence pour le risque – Le dispositif global, comprenant les politiques, les processus, les limites, les contrôles et systèmes, grâce auquel l'appétence pour le risque est définie, communiquée et suivie. Il comprend une déclaration relative à l'appétence pour le risque, les limites de risque et un exposé des rôles et responsabilités de ceux qui suivent la mise en œuvre et le pilotage de ce cadre. Il devrait prendre en compte les risques importants pour la banque, ainsi que pour sa réputation vis-à-vis des titulaires de contrats, des déposants, des investisseurs et des clients. Le cadre relatif à l'appétence pour le risque est conforme à la stratégie de la banque.[11]

Déclaration relative à l'appétence pour le risque – La formalisation écrite du niveau global et des types de risques qu'une banque acceptera, ou évitera, afin de réaliser ses objectifs opérationnels. Elle comprend des indicateurs quantitatifs exprimés par rapport aux revenus, au capital, aux mesures des risques, à la liquidité et à d'autres mesures pertinentes selon le cas. Elle devrait aussi comprendre des critères qualitatifs concernant les risques de réputation et de mauvaise conduite des affaires ainsi que le blanchiment et les pratiques contraires à l'éthique.[12]

Liquidité – La capacité, pour une banque, de financer des augmentations d'actifs et de faire face à ses engagements lorsqu'ils arrivent à échéance, sans subir de pertes inacceptables.[13]

Management des risques* – Processus visant à identifier, évaluer, gérer et contrôler les événements ou les situations potentiels pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Risque* – Possibilité que se produise un événement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilité.

Tolérance au risque – Variation acceptable des résultats d'indicateurs spécifiques de performance liés aux objectifs que l'entité cherche à atteindre.[14]

---

[11] Conseil de stabilité financière. *Principes pour un cadre de référence efficace pour l'appétence pour le risque* (Bâle, Suisse : Banque des règlements internationaux), 2013

[12] Ibid.

[13] Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. *Principes de saine gestion et de surveillance des risques de liquidité* (Bâle, Suisse : Banque des règlements internationaux), 2008

[14] Beasley, Mark S., Bonnie V. Hancock et Bruce C. Branson pour le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Strengthening Enterprise Risk Management for Strategic Advantage* (Durham, Caroline du Nord: American Institute of CPAs), 2009.

Annexe C. Principes de saine gestion et de surveillance du risque de liquidité de Bâle III

Depuis 2008, les autorités de régulation et les organes de gouvernance du monde entier ont débattu et établi des principes directeurs pour la gestion et le suivi du risque de liquidité. Les 17 principes détaillés dans Bâle III sont largement reconnus au niveau international.

Principes fondamentaux pour la gestion et la supervision du risque de liquidité	
1	Il incombe à toute banque de pratiquer une saine gestion du risque de liquidité. À cette fin, elle devrait mettre en place un cadre robuste qui lui assure en permanence, notamment grâce à un volant d'actifs liquides de haute qualité non grevés, une liquidité suffisante pour faire face à diverses situations de stress, notamment tout incident de nature à tarir ou amoindrir ses sources de financement garanties ou non. Il incombe aux autorités de supervision d'évaluer, pour chaque banque, l'adéquation du dispositif de gestion de la liquidité existant et de la position de liquidité ; elles devraient agir rapidement si elles constatent une insuffisance dans l'un ou l'autre domaine, afin de protéger les déposants et de limiter les dommages potentiels pour le système financier.
Gouvernance de la gestion du risque de liquidité	
2	Toute banque devrait se fixer un niveau de tolérance au risque de liquidité explicite et adapté à sa stratégie ainsi qu'à sa place dans le système financier.
3	Il appartient à la direction générale de mettre au point une stratégie, des politiques et des pratiques de gestion du risque de liquidité, adaptées au niveau de tolérance au risque qui a été fixé, et de s'assurer que la banque dispose d'une liquidité suffisante. La direction générale devrait suivre attentivement les indicateurs de liquidité de la banque et communiquer régulièrement au Conseil à ce sujet. Il appartient au Conseil d'examiner, au moins une fois l'an, et d'approuver la stratégie, les politiques et les pratiques en matière de gestion du risque de liquidité, pour s'assurer que la direction générale gère ce risque comme il convient.
4	Toute banque devrait, pour chaque ligne métier clé (concernant les activités de bilan et de hors-bilan), prendre en compte les coûts, avantages et risques liés à la liquidité dans tous les processus concernant la tarification, la mesure du résultat et l'approbation des nouveaux produits, de façon à faire concorder, pour chaque ligne métier, les incitations à la prise de risque avec les expositions au risque de liquidité que cette ligne métier crée pour l'ensemble de le banque.
Mesure et gestion du risque de liquidité	
5	Toute banque devrait disposer d'un processus rigoureux pour identifier, mesurer, piloter et contrôler le risque de liquidité. Ce processus doit comporter un mécanisme robuste permettant une projection complète des flux de trésorerie liés aux actifs, passifs et éléments hors-bilan selon divers horizons temporels appropriés.
6	Toute banque devrait surveiller et contrôler activement ses expositions au risque de liquidité et ses besoins de financement au sein et à l'échelle des entités juridiques du groupe, lignes métier et devises, en tenant dûment compte des éléments de nature juridique, réglementaire et opérationnelle pouvant faire obstacle aux transferts de liquidité.
7	Toute banque devrait mettre en place une stratégie de financement assurant une diversification effective des sources et formes de financement. Elle devrait être constamment présente sur les marchés où elle a choisi de se financer et entretenir d'étroites relations avec ses bailleurs de fonds, de manière à favoriser une diversification effective de ses sources de financement. Pour chacune de ces sources de financement, la banque devrait vérifier régulièrement son aptitude à se procurer rapidement des fonds. Elle devrait identifier les principaux facteurs de nature à influencer sa capacité à obtenir des fonds et surveiller attentivement ces facteurs, pour s'assurer que ses estimations sur cette capacité restent valides.

Mesure et gestion du risque de liquidité	
8	Toute banque devrait gérer activement ses positions et risques de liquidité intra-journaliers, pour être en mesure de satisfaire en temps voulu, en situation normale ou de stress, à ses obligations de paiement et de règlement, et contribuer ainsi au bon fonctionnement des systèmes de paiement et de règlement.
9	Toute banque devrait gérer activement les garanties dont elle dispose, en établissant une distinction entre les actifs grevés et non grevés. Elle devrait effectuer un suivi de l'entité juridique qui détient les garanties ainsi que de leur lieu de détention, et vérifier de quelle façon elles peuvent être mobilisées rapidement.
10	Toute banque devrait effectuer périodiquement des tests portant sur divers scénarios de stress brefs ou prolongés (survenant isolément ou simultanément), l'affectant spécifiquement ou affectant plus généralement l'ensemble du marché, afin de s'assurer que ses expositions courantes au risque de liquidité restent conformes au niveau de tolérance qu'elle s'est fixé. Toute banque devrait utiliser les résultats des *stress tests* pour adapter ses stratégies de gestion du risque de liquidité, ses politiques et ses positions et pour mettre au point des plans d'urgence efficaces.
11	Toute banque devrait disposer d'un plan de financement d'urgence en bonne et due forme, exposant clairement les stratégies de l'établissement pour résoudre les pénuries de liquidité en cas d'urgence. Ce plan devrait : décrire les politiques à appliquer dans diverses situations de stress ; définir clairement la chaîne des responsabilités ; établir des procédures précises pour activer ces politiques et alerter le niveau hiérarchique supérieur ; être régulièrement testé et mis à jour, pour s'assurer qu'il demeure pleinement opérationnel.
12	Toute banque devrait conserver un volant d'actifs liquides de haute qualité non grevés pour faire face aux diverses situations de stress de liquidité, en particulier tout incident de nature à tarir ou amoindrir ses sources de financement garanties ou non et normalement disponibles. La mobilisation de ces actifs ne devrait être restreinte par aucun obstacle de nature juridique, réglementaire ou opérationnelle.
Communication externe relative à la liquidité	
13	Toute banque devrait publier périodiquement des informations permettant aux acteurs du marché de se faire une opinion avisée sur la robustesse de son dispositif de gestion du risque de liquidité et de sa position de liquidité.
Rôle des autorités de supervision	
14	Les autorités de supervision devraient effectuer périodiquement une évaluation exhaustive du dispositif global de gestion du risque de liquidité d'une banque et de sa position de liquidité, afin de décider si ceux-ci lui confèrent un niveau adéquat de résistance face à des stress de liquidité, compte tenu de la position de la banque dans le système financier.
15	En complément de leurs évaluations périodiques du dispositif de gestion du risque de liquidité et de la position de liquidité d'une banque, les autorités de supervision devraient effectuer un suivi prenant en compte les éléments suivants : rapports internes, déclarations prudentielles et informations sur le marché.
16	Il incombe aux autorités de supervision d'exiger d'une banque qu'elle prenne toutes les mesures opportunes afin de remédier rapidement et efficacement à une insuffisance constatée dans ses processus de gestion du risque de liquidité ou dans sa position de liquidité.
17	Les autorités de supervision devraient échanger des informations, au plan national et international, avec les autres superviseurs et les autres autorités compétentes, telles les banques centrales, pour renforcer l'efficacité de la coopération en matière de surveillance et de contrôle de la gestion du risque de liquidité. Ces échanges d'information devraient avoir lieu périodiquement en situation normale et, selon les besoins, s'intensifier, en termes de fréquence des échanges et de nature de l'information communiquée, en période de stress.

Annexe D : Exemples de risques de liquidité et de contrôles y afférents

Le tableau suivant énumère certains des principaux domaines de risque et de contrôles que les auditeurs internes prennent en considération quand ils effectuent une mission relative au risque de liquidité. Cette liste n'est ni exhaustive, ni destinée à être utilisée comme un programme de travail ou une liste de points de contrôle. En pratique, ces domaines de risque devraient être décomposés au niveau des comptes de bilan, lignes de produits ou de catégories similaires correspondantes, utilisés par une organisation donnée et analysés au regard des risques concernés dans ladite organisation. Les contrôles prennent la forme de politiques, d'une documentation, de modèles, de flux de données, de rapports et d'analyses pour maîtriser les risques qui pourraient survenir dans les domaines énumérés.

Domaine de risque de liquidité	Catégorie de contrôle
Les capitaux propres et/ou les actifs pondérés en fonction des risques comprennent des écarts inappropriés en termes de produits ou d'investissements.	■ De nombreux scénarios de *stress test* ont été effectués. ■ Les capitaux propres et les actifs pondérés en fonction des risques sont régulièrement revus pour s'assurer du caractère approprié et de l'exhaustivité selon les exigences locales et de Bâle III.
Les engagements ne peuvent pas être tenus quand ils arrivent à échéance ou le sont à un coût dissuasif.	■ Des plans de financement d'urgence pour divers scénarios ont été élaborés. ■ Les réserves de liquidités sont augmentées par la vente d'immobilisations. ■ Les sources de financement à court terme sont adéquates. ■ Les indicateurs de suivi qui déclenchent une réduction des activités de prêt sont en place. ■ Les réserves excédentaires sont converties en liquidité.
Les actifs ne peuvent pas être convertis en liquidités.	■ Les politiques et procédures pour la gestion actif-passif sont en place. ■ Les actifs ont été garantis et les actifs non liquides ont été supprimés du bilan de la banque. ■ Les conventions de rachat (ou *repo*) ont été augmentées. ■ Des effets de commerce ou des obligations ont été émis. ■ Le volume et la nature des actifs liquides de haute qualité sont appropriés au regard du profil de risque de liquidité de la banque. ■ Augmentation des actifs non grevés.
Les engagements hors bilan ne sont pas correctement déclarés.	■ Les protocoles pour tester les engagements hors bilan sont en place (par exemple l'instruction 2016-02 ASC842 du FASB et les protocoles de tests des IFRS).
Les fluctuations de change sont défavorables.	■ Couverture des expositions par des swaps de devises. ■ Couverture naturelle des expositions.

Domaine de risque de liquidité	Catégorie de contrôle
Les indicateurs de liquidité de la banque ne sont pas conformes à son appétence pour le risque.	■ Régulièrement, le comité de gestion actif-passif (ALCO – *asset and liabilities committee*) revoit le profil de risque de liquidité et effectue le suivi de la conformité de la banque avec l'appétence pour le risque définie par le Conseil. ■ Les fonctions de contrôle collaborent pour garantir que l'information sur les risques de liquidité est partagée dans toute l'organisation. ■ Les indicateurs de liquidité intra-journalière sont pilotés en temps réel.
Les incidents de liquidité ne sont pas identifiés suffisamment rapidement pour pouvoir réagir.	■ Un processus pour réagir aux indicateurs d'alerte précoce a été mis en place. ■ Les indicateurs, les déclencheurs et les limites des risques de liquidité sont régulièrement suivis. ■ Les environnements macro-économiques et micro-économiques sont régulièrement suivis. ■ Les environnements géopolitiques sur les marchés pertinents sont régulièrement suivis.
Le Conseil n'est pas informé entièrement, clairement ou en temps utile.	■ Le comité de gestion actif-passif ou un autre comité concerné notifie régulièrement les risques de liquidité au Conseil.

Annexe E. Références et lectures supplémentaires

Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. *Principes de saine gestion et de surveillance du risque de liquidité*. Bâle, Suisse : Banque des règlements internationaux, 2008.
bis.org/publ/bcbs144.pdf

Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. *Bâle III : Le ratio de liquidité à court terme et les outils de suivi du risque de liquidité*. Bâle, Suisse : Banque des règlements internationaux, janvier 2013.
bis.org/publ/bcbs238.pdf

Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. *Bâle III : Le ratio structurel de liquidité à long terme*. Bâle, Suisse : Banque des règlements internationaux, 2014. www.bis.org/bcbs/publ/d295.pdf

Board of Governors of the Federal Reserve System. *Interagency Policy Statement on Funding and Liquidity Risk Management*. Board of Governors of the Federal Reserve System: Washington, D.C., 2010.
federalreserve.gov/boarddocs/srletters/2010/sr1006a1.pdf

Autorité Bancaire Européenne. *Orientations sur la collecte d'informations relatives à l'ICAAP et à l'ILAAP dans le cadre du SREP*. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2016.
https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1748842/Guidelines+on+ICAAP+ILAAP+%28EBA-GL-2016-10%29_FR.pdf/47a7db81-edd5-4046-8f61-288f2c02b4d4

Financial Stability Board. *Principles for an Effective Risk Appetite Framework* (Bâle, Suisse : Banque des règlements internationaux, 2013). fsb.org/wp-content/uploads/r_131118.pdf

Korean Institute of Finance (On behalf of the ASEAN+3 Research Group). *Regulation and Supervision for Sound Liquidity Risk Management for Banks*. Fiscal Policy Research Institute, Thaïlande : 2013.
asean.org/uploads/2012/10/17b.pdf

Bureau du surintendant des institutions financières Canada. Cadre de surveillance. Ontario, Canada : BSIF 2010. http://www.osfi-bsif.gc.ca/fra/fi-if/rai-eri/sp-ps/pages/sff.aspx

IIA. *Prise de position : Les des trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces.* Altamonte Springs : The Institute of Internal Auditors, 2013
https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20French.pdf

Remerciements

Équipe de projet

Mark Carawan, CIA, QIAL, Etats-Unis (Chairman)
Ernesto Martinez, CIA, CRMA, Espagne (Project Champion)
Jose Esposito, CIA, CRMA, Pérou

Contributeurs

Anthony Grannes, Etats-Unis
Elsa Redondo Cubero, Espagne
Trevor Brookes, CIA, CRMA, Bermudes
Marija Nachevska Trpeska, CIA, Macédoine
Michael Tran, CIA, Etats-Unis

Collaborateurs de l'IIA Global en charge des Normes et des lignes directrices

Jeanette York, Director (Project Lead)
Lisa Hirtzinger, CIA, QIAL, CCSA, CRMA, Vice President
Debi Roth, CIA, Managing Director
Lauressa Nelson, Technical Writer

Réviseurs de la traduction française

Marie-Elisabeth Albert, CIA
Bouchra Bajjou
Bruno Buresi, CISA
Julien Cornuché, CIA, CISA
Béatrice Ki-Zerbo, CIA
Sébastien Lepers, CIA, CFE, CGAP, CRMA
Béatrice Vedrenne Robson

L'IIA aimerait remercier les organes de surveillance suivants pour leur soutien : Guidance Development Committee, Professional Guidance Advisory Council, International Internal Audit Standards Board, Professional Responsibility and Ethics Committee, and International Professional Practices Framework Oversight Council.

À propos de l'IIA

Porte-parole mondial de la profession d'audit interne, l'*Institute of Internal Auditors* (IIA) est une autorité reconnue et un leader incontesté dans la formation et la formulation de normes, lignes directrices et certifications. Fondé en 1941, l'IIA, dont le siège mondial se situe à Lake Mary (Floride, États-Unis), compte actuellement quelque 190 000 membres dans plus de 170 pays et territoires. Plus d'informations sont disponibles sur le site www.globaliia.org / www.theiia.org.

Avertissement

L'*Institute of Internal Auditors* publie ce document à titre informatif et pédagogique. Cette ligne directrice n'a pas vocation à apporter de réponses définitives à des cas précis, et est seulement destinée à servir de guide. L'*Institute of Internal Auditors* vous recommande de toujours solliciter un expert indépendant pour avoir un avis dans chaque situation. L'IIA dégage sa responsabilité pour les cas où des lecteurs se fieraient exclusivement à ce guide.

Copyright

Copyright© 2017 *The Institute of Internal Auditors, Inc.* Tous droits réservés. Pour l'autorisation de reproduction, prière de contacter l'*Institute of Internal Auditors* à l'adresse guidance@theiia.org ou l'IFACI à l'adresse recherche@ifaci.com

Décembre 2017 – ISBN: 978-2-915042-88-7

The Institute of Internal Auditors | Global

Global Headquarters
The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101
www.theiia.org