

# Gestion du risque structurel

## (Gestion actif-passif) (GAP)

Section	Sujet traité	Page
7000	Résumé .....	7-2
7100	Grandes lignes de la législation .....	7-3
7200	Politique .....	7-5
7201	Philosophie de gestion actif-passif .....	7-6
7202	Composition du bilan .....	7-7
7203	Gestion du passif .....	7-9
7204	Gestion de l'actif.....	7-13
7205	Établissement des taux .....	7-14
7206	Modalités .....	7-15
7207	Risque de taux d'intérêt .....	7-16
7208	Appariement des échéances.....	7-17
7209	Risque de change .....	7-18
7210	Instruments dérivés .....	7-19
7300	Planification .....	7-21
7400	Évaluation du risque et rapports au conseil .....	7-22
7401	Composition et rendement .....	7-26
7402	Croissance .....	7-27
7403	Marge financière .....	7-28
7404	Évaluation du risque de taux d'intérêt .....	7-29
7405	Contrôle des instruments dérivés .....	7-36
7500	Gestion du risque .....	7-37
7501	Compétences du personnel et des bénévoles.....	7-38
7502	Gestion du risque de taux d'intérêt.. .....	7-39

## Résumé

L'objectif de la gestion actif-passif (GAP) est de veiller à une gestion efficace du risque lié à l'évolution des taux d'intérêt, à la composition de l'actif et du passif, aux réserves de devises et à l'utilisation des instruments dérivés. Ces activités devraient être gérées de manière à contribuer aux bénéfices et à limiter le risque touchant la marge financière et l'avoir des sociétaires.

Pour avoir une bonne gestion actif-passif du risque, il convient que le conseil approuve une politique qui fixe des limites à la composition de l'actif et du passif, au risque de taux d'intérêt et au risque de change qu'une caisse est disposée à assumer. La politique doit également établir les lignes directrices régissant l'établissement des taux, des termes et des échéances des prêts et des dépôts. D'autre part, l'utilisation éventuelle d'instruments dérivés devrait également relever de cette politique, qui énoncera, entre autres dispositions, que les instruments dérivés ne doivent servir qu'à limiter le risque de taux d'intérêt, mais jamais à des fins de spéculation ou de placement.

Les caisses qui offrent des prêts ou des dépôts à taux fixe veilleront à réduire le risque de taux d'intérêt en aidant la direction à évaluer celui-ci correctement. La mesure standard du risque est l'écart de bilan, qui doit absolument être évalué par la direction de façon régulière. Ce chapitre présente en détail des techniques d'évaluation, de contrôle et d'atténuation du risque de taux d'intérêt.

Pour satisfaire aux normes favorisant de saines pratiques commerciales et financières, la caisse peut élaborer et mettre en place des politiques relatives aux liquidités, des techniques d'évaluation du risque et de la rentabilité, ainsi que des méthodes de gestion du risque comparables à celles exposées dans ce chapitre. Les politiques, techniques d'évaluation et méthodes mises en œuvre doivent être adaptées à la taille de la caisse et à la complexité de ses activités.

## Grandes lignes de la législation

La législation concernant la GAP traite surtout de la gestion du risque de taux d'intérêt (partie IX du Règlement 76/95). Elle prescrit également des limites sur diverses catégories d'actif-passif (partie VIII du Règlement 76/95). Enfin, la Commission des services financiers de l'Ontario (CSFO) a émis des directives régissant l'utilisation des instruments dérivés.

Voici un résumé de la législation relative à la GAP. Ce n'est qu'un bref aperçu, et nous recommandons aux lecteurs de consulter le texte de la Loi, du Règlement 76/95 et des lignes directrices émises par la CSFO s'ils veulent avoir une description complète des droits et obligations touchant les caisses populaires.

<i>TABLEAU 7.1 PRINCIPAUX TEXTES VISANT LA GESTION ACTIF-PASSIF</i>	
	<b>Règlement 76/95</b>
Définition de la gestion du risque de taux d'intérêt (RTI)	77
Politiques et méthodes du RTI	78(1)
« Test choc » prescript	78(2), (3)
Exigences relatives aux rapports	78(4), 79(2), 80
Action corrective du RTI	79(1)
* Voir également la ligne directrice Principes comptables pour les instruments dérivés de la CSFO.	

### Volumes et composition du bilan

Plusieurs dispositions réglementaires limitent la taille maximale des catégories de certains types d'éléments d'actif (par ex. prêts commerciaux ou agricoles) et de placements (par ex. actions, filiales).

À ce sujet, nous renvoyons le lecteur aux articles pertinents du Règlement 76/95 et aux sections du manuel de référence qui sont citées dans le tableau 7.2.

<i>TABLEAU 7.2 VOLUME ET COMPOSITION DU BILAN : RÉFÉRENCES PERTINENTES</i>		
<b>Voir :</b>	<b>Règlement 76/95</b>	<b>Manuel de référence</b>
Limites réglementaires sur les prêts	51 à 63	5101
Limites réglementaires sur le portefeuille de prêts	64 à 67	6101
Exigences réglementaires relatives aux liquidités	16 à 21	8101

## Risque de taux d'intérêt

L'article 78 du Règlement 76/95 impose des politiques et méthodes visant à aider une caisse à contrôler le risque de taux d'intérêt :

- incidence du risque de taux d'intérêt;
- techniques pour mesurer le risque de taux d'intérêt;
- contrôles internes;
- actions correctives en cas de d'incidence élevée du risque;
- exigences relatives aux rapports.

Les limites visant l'incidence du risque de taux d'intérêt devraient constituer un complément au profil de risque général de l'organisation (suffisance du capital, liquidités, qualité des prêts et risque de placement).

On pourra trouver des exemples de politique de GAP dans les *exemples de politiques du conseil* de la SOAD, qui sont mis à la disposition des caisses pour qu'elles les étudient, les adaptent et les utilisent à leur gré.

### « Test choc » prévu par le paragraphe 78(2)

Le paragraphe 78(2) du Règlement 76/95 établit une limite maximale relativement à l'incidence du risque de taux d'intérêt, que l'on détermine au moyen du « test choc ». Il s'agit ici de savoir dans quelle mesure des fluctuations probables des taux d'intérêt (dans un sens ou l'autre) influencent le revenu net d'une caisse. La limite fixée par le paragraphe 78(2) est de 0,15 %, soit 15 points de base, de l'actif de la caisse. Une mesure acceptable de ces fluctuations est de 1 %, mais une caisse est libre d'utiliser un autre taux, du moment qu'il correspond à « des fluctuations de taux d'intérêt auxquelles il est raisonnable de s'attendre » (paragraphe 78(3) du Règlement 76/95).

La Loi exige qu'une caisse prépare à l'intention du conseil un rapport trimestriel concernant sa gestion du risque de taux d'intérêt, en donnant toute l'information que la société d'assurance-dépôts demande à voir dans les statistiques. Ces rapports devraient contenir une opinion justifiée de la direction, déclarant si la caisse se conforme actuellement à la politique du conseil sur le risque de taux d'intérêt.

Une caisse qui dépasse la limite préliminaire pour le revenu pendant deux trimestres consécutifs doit, conformément au Règlement 76/95, soumettre au surintendant des services financiers et à la SOAD un plan du conseil qui décrit les démarches qu'elle entend effectuer pour respecter ces limites. (Voir le paragraphe 79(2) du Règlement 76/95.)

### Utilisation d'instruments dérivés

Une caisse ne peut souscrire de contrats sur des instruments dérivés que pour servir de couverture et pour gérer le risque de taux d'intérêt (article 66 du Règlement 76/95). Par conséquent, les caisses ne peuvent souscrire de tels contrats uniquement à des fins de spéculation sur le revenu.

Les méthodes comptables pour les instruments dérivés doivent être conformes aux exigences figurant dans les *Principes comptables pour les instruments dérivés* de la CSFO.

## Politique

La caisse devrait adopter une politique de gestion actif-passif (politique de GAP) traitant des points suivants :

- limites de la taille maximale des principales catégories d'actif-passif;
- établissement des taux de prêt et de dépôt;
- corrélation des échéances et des termes;
- contrôle du risque de taux d'intérêt et établissement de techniques d'évaluation du risque de taux d'intérêt;
- contrôle du risque de change;
- contrôle du recours aux instruments dérivés;
- analyse de la direction et consultation auprès d'experts pour les transactions sur les instruments dérivés;
- délai de présentation et contenu des rapports au conseil.

Les objectifs recommandés pour la politique de GAP sont décrits avec plus de précision ci-dessous. L'adoption d'une politique de GAP aidera la caisse à gérer le risque et à se conformer aux normes du Règlement administratif n° 5. Lire la section 7500 pour en savoir plus sur les méthodes d'exploitation recommandées.

### Documentation

Des *exemples de politiques de GAP* figurent dans les modèles de politiques publiés par la SOAD et ils sont à la disposition de l'industrie pour être éventuellement adaptés à ses besoins. L'information exposée dans les sections 7201 à 7210 est également utile à cet égard.

### Conformité réglementaire

La politique de GAP doit être conforme aux exigences de la Loi, du Règlement 76/95 et des bulletins ou lignes directrices publiés par la CSFO. Il est préférable que les principales exigences réglementaires à cet égard soient réitérées dans la politique de GAP, afin d'en faciliter la compréhension et la consultation.

L'article 78(1) du Règlement 76/95 exige que les caisses populaires élaborent des politiques et des méthodes de GAP. Ces lignes directrices s'écartent légèrement des exigences contenues dans le Règlement administratif n° 5.

La direction et le conseil doivent veiller à mettre en place des politiques et méthodes de GAP qui respectent les exigences de la CSFO tout autant que celles du Règlement administratif n° 5. Outre les critères de politique établis dans le Règlement administratif et stipulés par la CSFO, une caisse peut choisir de se conformer à d'autres politiques de GAP qui lui semblent appropriées.

## **Philosophie de la gestion actif-passif**

Avant toute chose, il est important de préciser la philosophie de la caisse à l'égard de la GAP. Cette philosophie doit aborder les objectifs globaux visant la GAP qui ont été établis par le conseil d'administration au nom de tous les sociétaires. Elle prévoit les différentes contraintes qui limiteront la politique de GAP, ainsi que les circonstances futures qui n'ont pas encore fait l'objet d'une politique.

Les objectifs de la caisse dépendront de la conjoncture et du milieu dans lequel elle mène ses activités; en tout état de cause, certains principes de la GAP doivent toujours être respectés :

- La caisse gère ses mouvements d'actif en fonction de ceux du passif, de manière à contribuer de façon adéquate aux bénéficiaires et à limiter le risque touchant la marge financière.
- Les échéances, les taux et la composition du bilan doivent maintenir l'équilibre entre les besoins des sociétaires et la protection du capital de la caisse.
- Les instruments dérivés ne doivent servir qu'à limiter le risque de taux d'intérêt et jamais à la spéculation ou aux placements.

## Composition du bilan

La politique de GAP devrait établir des limites visant la composition du portefeuille de passif comme les dépôts et les autres formes de créances, exprimées sous forme de pourcentage de l'actif de la caisse, en considérant les coûts différentiels et la volatilité de ces types de fonds. De même, la politique devrait fixer des limites prudentes de composition du portefeuille d'actif (prêts par catégorie de crédit, instruments financiers, etc.) en considérant les niveaux différentiels du risque et de la rentabilité.

Cette politique n'est pas toujours réalisable pour les caisses de petite taille et de complexité moindre qui n'ont qu'un nombre limité de sociétaires, un bilan simple et des produits peu diversifiés (épargne et prêts personnels) ou qui n'ont pas assez de ressources financières pour promouvoir la diversification. Si c'est le cas, la politique de GAP devrait déclarer qu'une composition appropriée des dépôts et autres éléments de passif sera maintenue afin de refléter les attentes des sociétaires et de faire le lien (en fonction des termes et des taux) avec la composition des éléments d'actif détenus. La composition des éléments d'actif (prêts, placements) devrait être guidée par les objectifs du plan annuel, les contraintes prévues dans le permis de prêt et les restrictions réglementaires sur les placements.

Le tableau 7.3 contient un exemple de liste des limites de politique pour la composition du bilan qui peut être utilisée par les grandes caisses. Celles-ci doivent être capables de mener leurs affaires de façon à respecter les limites prescrites par les politiques. Par exemple, si une caisse choisit de limiter ses prêts personnels à 40 % de son actif, elle doit avoir la taille et la capacité financière qui lui permettront de le faire (par ex. elle doit être capable de refuser, s'il le faut, les demandes de prêt qui présentent un risque plus élevé sans pour autant réduire le nombre de sociétaires). Les limites de politique devraient être réalistes (fondées sur une analyse des tendances historiques) mais également efficaces par rapport aux autres activités de la caisse, de manière à maximiser la viabilité et la compétitivité futures de celle-ci.

<i>TABLEAU 7.3 EXEMPLES DE LIMITES PLACÉES PAR POLITIQUE DU CONSEIL SUR L'ENVERGURE DE CERTAINES CATÉGORIES D'ACTIF-PASSIF</i>	
<b>Catégories</b>	<b>Limites de politique, pourcentage de l'actif total</b>
<b>Éléments d'actif</b>	
Prêts commerciaux	10,0%
Prêts agricoles	0,0%
Prêts personnels	20,0%
Hypothèques résidentielles	40,0%
Placements financiers (y compris les actifs détenus pour liquidités)	20,0%
Autres placements	7,0%
Immobilisations	<u>3,0%</u>
	<b>100,0%</b>
<b>Éléments de passif</b>	
Dépôts à terme	50.0 %
Dépôts à vue	35.0 %
Devises	3.0 %
Dépôts de courtiers	10.0 %
Emprunts de liquidités	<u>2.0 %</u>
	<b>100,0 %</b>
Ce tableau indique les plafonds s'appliquant à la taille de certaines catégories de bilan en vue de diversifier les risques et les rendements. Ces exemples de limites ne sont donnés qu'à titre indicatif.	

## Gestion du passif

Cette section contient des renseignements sur l'établissement des contraintes de politique visant la taille et les types de dépôts et d'emprunts afin de minimiser le coût des fonds détenus par la caisse et de tirer le meilleur parti des possibilités de financer la croissance.

Les sources des fonds dont dispose une caisse peuvent être classées en trois catégories : capital, dépôts et emprunts. Consultez également le chapitre 4 sur la gestion du capital pour en savoir plus sur cette question.

### Stratégie

Le tableau 7.4 présente sous forme résumée différentes stratégies que la direction peut mettre en œuvre pour assurer la mise en valeur du passif.

<i>TABLEAU 7.4 CHOIX DE STRATÉGIES DE GESTION ACTIF-PASSIF</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attirer des prêts qui correspondent à l'offre de dépôts</li> <li>• Attirer des fonds qui correspondent à la demande de prêts</li> <li>• Combiner ces deux stratégies afin d'apparier la structure des échéances des éléments de passif avec celle des éléments d'actif, de la façon la plus économique possible.</li> </ul>

Comme on l'a indiqué ci-dessus, la première approche, qui reflète la croissance axée sur les dépôts, permet de répondre, de manière généralement limitée, aux besoins en prêts à long terme des sociétaires, compte tenu de la préférence des déposants pour les instruments à court terme. Cela peut entraîner un excès de liquidités et un effritement des bénéfices de la caisse.

La deuxième approche, qui s'appuie sur une croissance pilotée par l'actif, entraîne des coûts de financement supérieurs à la moyenne, car il faut garantir les fonds octroyés aux emprunteurs, ce qui risque de nécessiter le recours à des emprunts externes. Les deux stratégies peuvent provoquer une divergence inopportune par rapport aux taux du marché.

Compte tenu des inconvénients liés aux stratégies qui dépendent des dépôts et de l'actif, on recommande d'atteindre un compromis dans la gestion du passif. La caisse doit se fier à la croissance naturelle des dépôts, stimulée par des taux d'intérêt concurrentiels mais conformes à ceux du marché, pour influencer les taux des prêts et leur expansion.

Il est possible de répondre à la demande de prêts en sus de la base naturelle des dépôts par le biais d'encouragements limités jouant sur les taux des dépôts, du moment que la rentabilité reste suffisante. On peut offrir, par exemple, des dépôts à terme à des taux plus élevés que les dépôts à vue afin de financer la demande d'éléments d'actif à plus long terme comme les hypothèques. En général, les dépôts à long terme (par ex. de deux à cinq ans) sont désirables s'il existe des débouchés au niveau des prêts hypothécaires à terme. On peut encore faire l'acquisition d'un troc de taux d'intérêt ou d'un placement à long terme que l'on appariera aux dépôts à terme. Les trocs et autres instruments dérivés sont décrits en détail à la section 7210.

En revanche, si la croissance des prêts a augmenté à un rythme plus rapide que celle des dépôts, la politique de GAP peut encourager la recherche de nouveaux sociétaires qui ne partagent pas le lien d'association, en révisant le Règlement administratif concernant l'adhésion. Ces personnes pourraient devenir sociétaires conformément à la clause d'adhésion sans lien d'association figurant à l'article 31 de la Loi (à concurrence d'un maximum de 3 % du nombre total de sociétaires). Les caisses peuvent donc rechercher comme clients des organismes qui se vouent à l'amélioration du bien-être des collectivités.

Si l'expansion des prêts continue à suivre un rythme plus rapide que la croissance naturelle des dépôts, on peut prévoir dans la politique de GAP des mesures telles que la syndication des prêts, la vente d'éléments d'actif, la titrisation de l'actif ou l'aiguillage des prêts vers d'autres institutions coopératives. La législation ne permet pas d'accepter de dépôts provenant des sociétaires d'autres caisses, mais elle autorise les dépôts de courtiers. C'est une stratégie qui coûte cher et qui n'est donc pas recommandée à long terme. (Les dépôts de courtiers seront abordés plus loin.)

### Dépôts à terme

Les politiques d'exploitation suivantes sont recommandées pour la gestion économique de la base de dépôts d'une caisse. Ces stratégies seront évaluées à la lumière de la philosophie de la caisse et des attentes des sociétaires.

- Offrir une structure de taux de dépôts à trois ou quatre échelons pour les dépôts à terme dépassant certains montants (1 000 \$, 5 000 \$, 10 000 \$) afin d'éviter de payer un taux plus élevé sur tous les dépôts.
- La première année, offrir des taux intéressants sur les dépôts à terme, avec une clause d'attente pour les taux annuels subséquents.
- Établir des soldes mensuels minimums pour les dépôts à court terme, en offrant des taux plus élevés aux sociétaires sensibles aux taux sans hausser le coût des fonds dans ces comptes.
- Frapper de lourdes pénalités les retraits prématurés de dépôts à terme afin de maximiser les fonds disponibles.
- Offrir des dépôts non rachetables assortis de conditions plus intéressantes que celles des dépôts rachetables, avec des termes similaires et à des fins identiques.
- Ou encore, offrir des dépôts rachetables assujettis à une pénalité égale à la différence entre les taux d'intérêt applicables. Établir des frais d'administration ou de cessation, forfaitaires ou calculés en fonction du volume, qui sont raisonnables pour l'exploitation des comptes de dépôt, afin de compenser les frais d'intérêt.
- Mettre en place, par voie de politique, l'évaluation et l'analyse périodiques du coût des fonds dans divers comptes de dépôt afin de déterminer les catégories de dépôt qui ne sont pas économiques et qui devraient être modifiées ou abandonnées.
- Exiger, par voie de politique, l'autorisation du directeur en cas de retraits importants, afin d'avoir l'occasion de demander si le sociétaire a l'intention de virer les fonds vers d'autres institutions, et, dans l'affirmative, pourquoi.

- Utiliser la politique ou les méthodes d'exploitation pour concevoir différents comptes de dépôt en vue de répondre aux besoins des sociétaires (comptes de chèques, comptes d'épargne, comptes de chèques à intérêt quotidien, comptes d'épargne normaux, REER, FERR, RELO etc.). Ces divers comptes devraient être analysés sous l'angle de leur sensibilité aux fluctuations des taux d'intérêt, et on devrait promouvoir les comptes offrant un taux d'intérêt modique et une sensibilité minimale aux taux.
- Établir, par le biais de la politique ou des méthodes d'exploitation, un contrôle permanent du nombre de dépôts à taux variable et fixe (le cas échéant), grâce à un système d'inventaire perpétuel. Les employés peuvent préparer des rapports de trésorerie périodiques (par ex. hebdomadaires) indiquant la disponibilité des fonds pour les dépôts variables et à terme. Les catégories de financement seront désignées « excessives », « suffisantes » ou « faibles » afin de permettre au personnel de promouvoir les prêts assortis d'échéances et de taux qui concordent avec ceux des dépôts.
- On peut réduire l'accumulation des dépôts dans les catégories où la demande de prêts est faible en fixant des taux peu attrayants. Cette pratique risque de faire fuir les sociétaires, et il est préférable d'étudier d'autres solutions comme les trocs de taux d'intérêt pour gérer la demande de prêts à terme. La section 7502 présente une explication des trocs de taux d'intérêt.
- Selon l'article 181 de la Loi, la politique d'exploitation doit exiger que les comptes de dépôt ne soient jamais à découvert. En effet, les découverts sont à proscrire parce qu'ils risquent d'accroître énormément les coûts de financement.

### Diversification

En plus de réduire le coût de sa base de dépôts, la caisse doit essayer de stabiliser ces derniers. À cet égard, la politique peut encourager la diversification des dépôts des sociétaires en fonction de leur origine et de la structure des échéances. La politique d'exploitation devrait encourager un financement qui n'est pas exclusivement concentré sur l'un ou l'autre des éléments suivants :

- un sociétaire individuel;
- une seule source de dépôts (par ex. commerciaux ou personnels);
- l'échéance des dépôts;
- certaines devises.

La concentration des sources de financement expose la caisse à des problèmes de liquidités en raison de la probabilité de retraits inattendus de dépôts. Les caisses ayant des concentrations excessives de financement devraient maintenir des liquidités supplémentaires. Le chapitre 8 contient d'autres conseils sur la gestion des liquidités.

### Dépôts de courtiers

Les dépôts de courtiers sont des fonds déposés dans une caisse par l'intermédiaire d'un courtier en placements ou en dépôts. Ils proviennent normalement de courtiers locaux (qui perçoivent souvent des frais de présentation) afin de financer une hausse subite de la demande de prêts. Les nouveaux déposants, par l'intermédiaire d'un courtier, investiront dans une caisse parce qu'ils peuvent bénéficier d'un meilleur rendement que s'ils déposaient leurs fonds dans une autre institution financière.

Les dépôts de courtiers peuvent bénéficier aux caisses qui ont besoin de financer la croissance des prêts. Cependant, il existe également des inconvénients. En voici quelques-uns :

- Paiement d'une commission ou de frais d'introduction au courtier en dépôts.
- Versement de taux d'intérêt plus élevés pour attirer les dépôts de courtiers.
- Présence d'un risque de liquidités plus élevé à gérer en raison de la volatilité touchant le réinvestissement des dépôts.
- Obligation d'administrer les dépôts correctement aux fins de l'assurance-dépôts.

Les dépôts de courtiers représentent généralement une source de fonds plus onéreuse en raison des frais potentiels et des taux d'intérêt plus élevés. En outre, ils sont généralement de taille plus importante que les autres dépôts et des problèmes de liquidités pourraient se présenter si des montants importants de dépôts de courtiers venaient à être brusquement retirés de la caisse à leur date d'échéance.

En ce qui concerne l'administration aux fins de l'assurance-dépôts, pour qu'un dépôt en dollars canadiens soit assurable, le déposant doit être admissible à titre de sociétaire (conformément au lien d'association ou à la clause d'adhésion globale de 3 %) et détenir le nombre prescrit de parts sociales qui est prévu par les règlements administratifs de la caisse.

En somme, les dépôts de courtiers représentent une source de fonds à coût élevé qui devrait être considérée comme temporaire en attendant d'instaurer des arrangements plus permanents. Quand on examine les solutions concernant le financement temporaire, il faut également considérer les emprunts de la fédération.

## **Emprunts**

Outre la base de dépôts, les caisses peuvent avoir recours aux emprunts externes de la fédération ou d'une banque pour financer leur portefeuille d'actif. Étant donné que les emprunts externes peuvent être une source de financement plus chère, la politique devrait limiter le recours à de tels instruments et préconiser l'observation du plafond réglementaire sur les créances de la fédération. Les prêts externes devraient toujours être considérés comme des moyens temporaires. On peut toutefois ouvrir des marges de crédit auprès de fédérations ou d'autres institutions financières afin de gérer les liquidités d'exploitation; à cet égard, le lecteur pourra se reporter au chapitre 9 sur la gestion des liquidités.

## Gestion de l'actif

Cette section contient des indications sur l'instauration de contraintes de politique visant la taille et les types de prêts et de placements afin d'assurer la meilleure utilisation possible des fonds disponibles, de maximiser la marge financière et de préserver un niveau approprié de sécurité.

Les éléments d'actif d'une caisse se classent en deux grandes catégories : productifs et improductifs. La politique de GAP devrait promouvoir la maximisation des éléments d'actif productifs qui rémunèrent les risques d'exploitation pris par la caisse. On parle ici des éléments d'actif qui produisent des revenus directs pour la caisse. Le tableau 7.5 contient un exemple de classification des éléments d'actif dans chaque catégorie.

TABLEAU 7.5 CLASSIFICATION DES ÉLÉMENTS D'ACTIF	
Actif productif	Actif non productif
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prêts productifs</li> <li>• Placements à court terme</li> <li>• Placements à long terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espèces gardées dans la caisse</li> <li>• Prêts à intérêt non comptabilisé</li> <li>• Comptes de paye débiteurs</li> <li>• Frais payés d'avance</li> </ul>

L'actif non productif devrait, par contre, être minimisé, c'est-à-dire limité aux placements en espèces, aux prêts ou placements à intérêt non comptabilisé et aux immobilisations.

Le Règlement 76/95 exige qu'une caisse garde un certain montant de ses éléments d'actif sous forme liquide. Ces liquidités ne sont pas forcément détenues en espèces, mais aussi sous forme de dépôts à vue auprès d'une fédération ou d'une banque à charte ou société de fiducie canadienne (voir l'article 16 du Règlement 76/95). Malgré la souplesse des dispositions législatives, les excédents d'espèces sont souvent gardés dans les locaux de la caisse au lieu d'être placés dans des comptes porteurs d'intérêts.

Les méthodes d'exploitation devraient limiter le montant maximum d'espèces gardées dans les locaux d'une caisse. Lorsqu'un établissement conserve trop d'argent dans ses caisses flottantes, dans ses guichets automatiques ou en transit (par ex. soldes qui ne sont pas compensés tous les jours en vue du dépôt auprès de la fédération), ou dans des comptes courants non porteurs d'intérêt, cela augmente le montant d'actif non productif et nuit à la diversification financière. Dans le cas des caisses flottantes ou des guichets automatiques, les méthodes d'exploitation devraient établir des limites maximales pouvant tout de même répondre aux besoins des sociétaires.

Pour déterminer les besoins des sociétaires, on procède à une étude historique des fluctuations cycliques des dépôts et des retraits d'argent quotidiens et à une évaluation des exigences futures. En diminuant le surplus d'argent, la direction peut augmenter la marge financière; si elle réduit les soldes en argent, à raison, par exemple, de 100 000 \$, compte tenu d'un taux de réinvestissement de 3 %, le bénéfice annuel net augmentera de 3 000 \$.

En ce qui concerne les autres prêts et placements non productifs, il est recommandé que la direction agisse rapidement pour identifier et liquider les éléments d'actif qui sont porteurs d'un risque non rémunéré (prêts à intérêt non comptabilisé ou immobilisations non productives).

Les prêts productifs contribuent le plus aux éléments d'actif productifs détenus par une caisse; en effet, ces éléments d'actif peuvent, en théorie, faire gagner les meilleurs taux de rendement. Afin de maximiser la marge financière, la politique de GAP devrait exiger que la direction évalue et compare périodiquement les rendements bruts de diverses catégories d'actif (hypothèques, prêts personnels, prêts commerciaux, etc.) et maximise les volumes dans les catégories les plus rentables sans attirer des niveaux de risque excessifs. (La section 7202 traite de l'établissement de limites de politique pour différentes catégories d'actif et de passif.)

## Établissement des taux

La politique de GAP spécifie que l'établissement des taux de tous les prêts et dépôts offerts devrait se faire de manière à produire, en règle générale, une contribution nette aux bénéfices.

Afin d'assurer des taux de dépôt et de prêt suffisamment sensibles, la politique peut déléguer à la direction le pouvoir d'établir les taux d'intérêt sans l'aval du conseil, à condition de se conformer à des critères établis d'avance, de la façon décrite ci-dessous.

### Politique d'établissement des taux des dépôts

Les taux offerts sur les dépôts devraient être liés à des taux de référence externes sur le marché local, tout en s'approchant généralement de la moyenne des indices du marché (taux bancaire ou taux préférentiel). La politique devrait donner à la direction le loisir de négocier des taux plus favorables conformément à la fourchette prescrite pour le maintien des comptes de dépôt clés. Pour préserver leur marge financière, les caisses devraient éviter toute guerre des taux avec les institutions financières concurrentes, à plus forte raison avec d'autres caisses. Les stratégies visant les taux qui sont adoptés par un établissement tiennent compte des besoins relatifs au financement de celui-ci, exigences qui peuvent être fort différentes de celles ressenties par une autre caisse; il faut donc faire preuve de prudence à cet égard.

### Politique d'établissement des taux des prêts

Les taux des prêts doivent suivre les taux qui ont cours sur le marché et toute actualisation ne devrait se produire qu'à la fin de l'exercice, et seulement si les bénéfices et les réserves le justifient. Les taux d'intérêt offerts sur les prêts devraient produire une marge adéquate au-delà du taux des dépôts qui est utilisé pour financer les prêts, afin de couvrir les dépenses d'exploitation et les exigences en capital.

Les taux des prêts peuvent également servir à remédier aux défauts mineurs d'appariement. En ce qui concerne les prêts disposant de sources de financement abondantes, les taux pourraient être plus intéressants que ceux dont le financement est plus difficile. Toutefois, lorsque l'écart se creuse, il peut s'avérer plus pratique d'avoir recours à un instrument dérivé. (Les sections 7210 et 7502 contiennent des explications à ce sujet.)

L'établissement du taux des prêts est un élément crucial dans la mise en œuvre d'un programme de prêts efficace. Pour avoir des taux d'intérêt qui sont aussi justes pour les emprunteurs que pour la caisse, celle-ci doit examiner les facteurs suivants :

- Taux offerts par les concurrents.
- Liquidités excédentaires de la caisse.
- Échéance et modalités de remboursement.
- Risque de crédit présenté par le prêt (raison d'être, montant et garantie).
- Durée de la période d'amortissement (en général, plus elle est longue, plus le taux est élevé).

### Politique d'établissement des taux des parts sociales

Quand la caisse émet des parts sociales, les taux de dividendes discrétionnaires devraient être assujettis aux critères de la politique de GAP qui sont approuvés par le conseil. Les taux de dividendes devraient être établis en fonction du coût moyen des autres types de fonds (comme les dépôts), des autres classes d'actions et des emprunts. Quand une caisse verse des dividendes en actions au lieu de dividendes en espèces, elle doit analyser les coûts futurs des dividendes fixes accrus afin de s'assurer de leur abordabilité continue, et ce, avant de déclarer les dividendes sous forme d'actions. Voir la section 4204, qui traite de la répartition des bénéfices.

## Modalités

La politique de GAP devrait fixer des limites raisonnables aux modalités des prêts et des dépôts. Ces limites devraient être assez larges pour que la direction puisse prévoir des termes différents pour chaque produit dans ses méthodes d'exploitation, en fonction de la raison d'être du produit, à condition de ne pas dépasser les limites approuvées par le conseil.

Il n'existe aucune exigence réglementaire concernant le terme maximum des éléments d'actif ou de passif qu'une caisse peut assumer.

### Dépôts à terme

Il est recommandé que le conseil établisse la durée maximale des dépôts à terme. Les méthodes d'exploitation peuvent décrire la disponibilité d'autres dépôts à terme et établir une corrélation entre les taux de ces produits à l'intérieur de cette limite.

Dans sa politique, le conseil voudra peut-être fixer un terme maximum général de cinq ans sur les dépôts et exiger qu'aucune échéance supérieure à ce terme ne soit établie sans l'approbation spéciale du conseil.

### Prêts à terme

Il est recommandé que le conseil établisse la durée maximale des prêts à terme. Les méthodes d'exploitation peuvent décrire la disponibilité d'autres types de prêts à terme et établir une corrélation entre les taux de ces produits à l'intérieur de cette limite.

Dans sa politique, le conseil voudra peut-être fixer un terme maximum général de cinq ans sur les prêts et exiger qu'aucune échéance supérieure à ce terme ne soit établie sans l'approbation spéciale du conseil.

### Méthodes d'exploitation

Les critères à suivre pour offrir des prêts de différents termes peuvent être spécifiés dans les méthodes d'exploitation. Celles-ci peuvent prévoir que les termes des prêts doivent être identiques à ceux des garanties correspondantes (par ex. des prêts importants garantis par des éléments d'actif de valeur plus élevée auraient normalement des termes plus longs). Puisque des risques plus élevés sont liés au remboursement et à la garantie des prêts à long terme, et que la demande des consommateurs à l'égard des dépôts à terme dépassant cinq ans est assez limitée, il est recommandé qu'en général, les prêts à terme soient assortis d'une durée maximale de cinq ans.

Toutefois, pour préserver la compétitivité de la caisse, il est possible d'autoriser, à l'occasion, des prêts dont l'échéance dépasse cinq ans, mais à concurrence d'une limite de politique prescrite ou approuvée par le conseil, et à titre exceptionnel.

On trouve plus souvent des hypothèques de sept à dix ans sur le marché, mais en général, une caisse ne devrait offrir de telles échéances qu'après avoir pris des dispositions pour gérer l'écart entre les dépôts à cinq ans et ces hypothèques à plus long terme. Les caisses doivent consulter leur fédération pour connaître les stratégies appropriées avant d'offrir des hypothèques à terme prolongé.

Pour l'essentiel, les prêts à terme devraient être appariés selon les dates d'échéance contractuelles par rapport à celles des dépôts à terme non rachetables. Pour les hypothèques dont le terme dépasse un an, certaines pénalités de pré remboursement devraient être établies par la politique d'exploitation.

## Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt, c'est l'éventualité que la fluctuation des taux d'intérêt entraîne des conséquences négatives pour le bénéfice et le capital d'un établissement. L'une des principales causes en est la non-concordance des termes des dépôts et des prêts de la caisse.

Le risque de taux d'intérêt, qui devrait faire l'objet d'une évaluation périodique, peut être contrôlé par l'intermédiaire d'une bonne gestion ou d'un bon appariement de l'actif et du passif (question traitée à la section suivante).

### **Incidence du risque de taux d'intérêt (RTI)**

#### ***Évaluation de l'impact sur le bénéfice***

La politique de GAP fixe des limites sur l'ampleur du risque de taux d'intérêt qu'une caisse est disposée à assumer. Cette incidence représente normalement l'impact sur le bénéfice potentiel d'une caisse qui est causé par une fluctuation probable des taux. C'est l'évaluation de l'impact sur le bénéfice du risque de taux d'intérêt.

#### ***Incidence maximale admise par le Règlement***

Le paragraphe 78(2) du Règlement 76/95 établit une limite maximale pour l'incidence du risque de taux d'intérêt. La limite est décrite à la section 7101 du manuel de référence.

#### ***Évaluation du RTI***

Pour s'assurer que l'incidence du RTI reste conforme aux niveaux prescrits, la caisse doit mesurer périodiquement l'impact causé par les défauts d'appariement actif-passif.

Le RTI doit être mesuré au moins une fois par trimestre. Cependant, pour les établissements ayant des prêts ou des dépôts fixes supérieurs à 10 % de l'actif total, il est recommandé de mesurer cette incidence tous les mois ou toutes les semaines. Certaines des techniques les plus fréquemment utilisées pour évaluer le risque de taux d'intérêt sont décrites en détail à la section 7404 sur l'évaluation du risque de taux d'intérêt.

#### ***Mesures correctives***

Lorsque l'incidence du risque de taux d'intérêt dépasse les limites fixées par politique ou par le Règlement 76/95, la direction doit mettre en place des mesures correctives propres à rétablir la situation (paragraphe 79(1) du Règlement). Ces mesures sont décrites plus en détail à la section 7500 sur la gestion du risque.

## Appariement des échéances

La politique devrait exiger que, dans la mesure du possible, les échéances et flux de trésorerie du passif concordent avec ceux de l'actif.

On entend par « appariement » la façon de structurer le bilan de sorte que les échéances des éléments d'actif sensibles aux taux d'intérêt correspondent assez bien aux échéances des éléments de passif qui sont également sensibles aux taux d'intérêt. Si l'appariement du bilan est favorable, une variation des taux d'intérêt aura peu ou pas d'effet sur la marge, puisque les taux d'intérêt de l'actif et du passif sont modifiés en même temps. Plus l'appariement du bilan de la caisse populaire est favorable, plus ses profits sont stables.

L'évaluation périodique de l'incidence du risque de taux d'intérêt (mentionnée à la section 7207) permet de quantifier la portée de la non-concordance du bilan. Les techniques d'évaluation de ce risque sont traitées à la section 7404 du manuel de référence.

La non-concordance du bilan se rectifie par le biais de techniques traditionnelles de manipulation du portefeuille (voir la section 7502). On peut également mettre en place des instruments dérivés afin de fournir une couverture contre la non-concordance des flux de trésorerie. Les sections 7201 et 7502 traitent des instruments dérivés.

## Risque de change

La fluctuation de la valeur des placements ou des dépôts de devises fait peser une menace sur le bénéfice net de la caisse. La politique de GAP devrait définir le montant maximum de risque de change non couvert qui est admissible, et exiger que ce risque soit surveillé de près. Le contrôle et la gestion du risque de change devraient également être abordés par la politique de GAP. Le volume des dépôts de devises acceptés par une caisse devrait être minimal par rapport aux dépôts en fonds canadiens, en raison de la non-admissibilité à l'assurance-dépôts.

### Contrôle de l'incidence

Lorsque la caisse détient un montant significatif d'éléments de passif en devises, elle doit évaluer l'impact en dollars canadiens des gains ou des pertes non réalisés liés à ces éléments de passif, et communiquer cette information au conseil au moins une fois par trimestre. Quand le niveau de passif étranger est significatif, l'évaluation ou le contrôle de l'incidence doit avoir lieu plus souvent (une fois par mois ou par semaine, selon l'ampleur de la position). D'autre part, la caisse peut estimer l'incidence des devises compte tenu d'une gamme de fluctuations du taux de change.

### Couverture du risque de change

Lorsqu'une caisse accepte des montants importants de dépôts en devises, la politique devrait exiger que ceux-ci soient appariés par rapport à des prêts ou placements libellés dans la même devise et ayant le même terme. Étant donné que les dépôts sont composés en fonction du volume en raison du paiement des intérêts, la seule façon d'éliminer le risque de change lié à ceux-ci est d'organiser l'amplitude et l'échéance des revenus de prêts et placements en devises compensatoires. Les fédérations provinciales et les courtiers mettent normalement à la disposition des caisses différents véhicules de placement des devises. Avant d'offrir aux sociétaires des services de dépôt en devises, la caisse doit tenir compte des termes du renouvellement des taux offerts et des liquidités disponibles sur les placements de devises.

### Instruments dérivés

La politique peut également autoriser l'achat d'instruments de couverture externes (comme des instruments dérivés) achetés afin d'éliminer le risque de change non couvert de grande envergure. Ces instruments comprennent les transactions ponctuelles, les achats anticipés et les trocs de devises croisées. (Voir les sections 7210 et 7502 pour des renseignements sur les instruments dérivés.)

## Instruments dérivés

De saines pratiques commerciales et financières permettent à une caisse d'utiliser des instruments dérivés pour couvrir le bilan et gérer le risque de taux d'intérêt, lorsque le niveau d'incidence dépasse les coûts de transaction des instruments dérivés.

Un instrument dérivé est un contrat financier dont la valeur fluctue par rapport au rendement d'un actif ou à un indice du marché sous-jacent (une dette ou une valeur mobilière, un indice boursier, le taux d'intérêt ou de change). Ces instruments peuvent aider une caisse à réduire la non-concordance de l'écart, ou à établir une couverture contre les fluctuations des taux d'intérêt ou de change.

### Politique régissant les instruments dérivés

L'utilisation des instruments dérivés devrait être soit interdite, soit autorisée dans la politique de GAP elle-même. Lorsque cette utilisation est autorisée dans la politique, celle-ci devrait également traiter des paramètres suivants de l'utilisation des instruments dérivés :

#### **Objectifs de la politique**

La politique devrait définir les raisons du recours à des instruments dérivés, qu'ils soient utilisés pour gérer le risque de taux d'intérêt à l'intérieur des limites réglementaires ou pour couvrir (ou éliminer) des types particuliers de risque (par ex. risque de change).

La politique doit interdire l'utilisation des instruments dérivés à des fins de spéculation.

#### **Instruments autorisés**

Dans le meilleur de cas, la politique énoncera les instruments que la direction est autorisée à utiliser pour mettre en œuvre les stratégies de couverture, y compris toute interdiction. (Le tableau 7.14, à la section 7502, contient un aperçu des principaux instruments dérivés.) Les caisses devraient en général éviter l'utilisation d'options d'écriture et de stellige, car ce sont des instruments extrêmement risqués.

La politique de GAP peut également spécifier le montant, le terme et la nature de la couverture admissible, ou même établir les limites de volume et de risque pour les instruments dérivés.

#### **Expertise**

La politique sur les instruments dérivés devrait exiger que la caisse obtienne une expertise avant de s'engager dans une transaction visant des instruments dérivés. L'expertise devrait inclure la consultation auprès de conseillers financiers externes lorsque les instruments dérivés pour une fin particulière sont achetés en premier, et ce, jusqu'à ce que la direction ait elle-même acquis les connaissances requises.

Il est recommandé de demander de tels conseils auprès d'une fédération. Si la caisse fait appel à des courtiers, il faudra dresser la liste des courtiers approuvés pour les instruments dérivés.

#### **Autorisation d'achat**

La politique doit définir l'autorisation régissant l'achat d'instruments dérivés et exiger que les achats ne soient faits qu'auprès de la fédération de la caisse ou de courtiers approuvés.

**Approbation du conseil**

Pour s'assurer de l'utilisation correcte des instruments dérivés, les transactions les visant devraient être signalées au conseil, à la première réunion suivant la transaction, pour qu'il puisse s'assurer que ces transactions ont été conclues pour la gestion du risque de taux d'intérêt ou pour des opérations de couverture, conformément à la Loi.

Quand le conseil détermine que la transaction a été conclue à des fins de transaction ou une fin autre que la gestion admissible du risque de taux d'intérêt ou une opération de couverture, il doit ordonner à la direction d'annuler la transaction, ou, si cela risque d'entraîner des préjudices économiques importants, il doit ordonner à la direction de couvrir cette transaction.

**Contrôle des instruments dérivés**

La politique doit prévoir le contrôle approprié des transactions et positions d'instruments dérivés. Le contrôle comprend l'évaluation périodique (au moins une fois par trimestre) des valeurs du marché des instruments dérivés si celui-ci est important. Les évaluations doivent être faites conformément aux principes comptables généralement reconnus et aux *Principes comptables pour les instruments dérivés* de la CSFO. Le contrôle devrait également comporter les éléments suivants :

- Documentation appropriée sur les contrats.
- Systèmes fiables d'évaluation du risque.
- Processus de contrôle indépendants des employés autorisés à investir dans les instruments dérivés.
- Traitement comptable et divulgation appropriés.

La politique devrait spécifier l'action corrective à prendre pour défaire ou neutraliser les transactions sur les instruments dérivés ou des plans d'urgence appropriés pour les développements inattendus du bilan ou des taux d'intérêt.

**Aperçu des instruments dérivés**

Le tableau 7.14, à la section 7502, contient la liste de divers instruments dérivés pouvant être utilisés par les caisses pour gérer le risque de taux d'intérêt.

## **Planification**

Tous les ans, la direction et le conseil mettent au point un plan d'affaires qui résume les objectifs de la caisse pour l'exercice suivant.

Ce plan inclut un volet de planification stratégique concernant tous les aspects de la gestion du risque, dont celle de l'actif-passif. Dans le cadre du plan financier stratégique, la direction et le conseil établissent des objectifs financiers et planifient la gestion de l'actif-passif. Les éléments d'un plan de la gestion de l'actif-passif sont décrits au chapitre 1, consacré à la planification, que l'on pourra consulter pour l'élaboration de plans.

## Évaluation du risque et rapports au conseil

Il est recommandé que la caisse évalue le rendement et le niveau de risque de l'actif-passif et fasse rapport au conseil des résultats de cette évaluation.

### Évaluation du risque

Voici quels sont les critères du risque et du rendement de l'actif-passif qu'impose le respect de saines pratiques commerciales et financières :

- Évaluation périodique de la composition générale du bilan.
- Évaluation périodique de la croissance ou du déclin de l'actif, du passif et du capital.
- Évaluation périodique des flux de trésorerie opérationnels.
- Évaluation périodique de la marge financière.
- Évaluation périodique ou projection de l'impact des mouvements de taux d'intérêt.
- Évaluation périodique du niveau de fonds en devises non couvertes.
- Évaluation périodique du caractère approprié des instruments dérivés détenus.

La caisse doit également satisfaire aux exigences en matière d'évaluation de l'actif-passif qui figurent dans la Loi et les règlements. Elle peut utiliser d'autres techniques d'évaluation si elle le juge bon.

Ces mesures doivent être comparées aux objectifs financiers établis dans le plan d'affaires annuel et dans le budget afin que la direction puisse déterminer si la caisse est en mesure d'atteindre ses objectifs. La direction peut également déterminer s'il existe des écarts importants par rapport au plan qu'il serait bon de régler.

### Techniques d'évaluation du risque

Les sections 7401 à 7405 contiennent des techniques pour évaluer et contrôler la nature adéquate des activités de GAP de la caisse.

### Rapports au conseil

#### *Délai de présentation*

Les évaluations décrites ci-dessus doivent être remises au conseil afin de lui permettre de contrôler la gestion de l'actif-passif et d'assurer le respect des exigences réglementaires et du plan d'affaires. Le rapport devra traiter des écarts importants par rapport au plan, des raisons de tels écarts et des mesures prévues par la direction pour y remédier. La direction doit également remettre au conseil un résumé sur le respect de la politique relative à la GAP et des exigences réglementaires.

#### *Fréquence*

La direction devra remettre aux administrateurs un rapport sur l'actif-passif au moins trimestriellement.

#### *Forme*

Le tableau 7.6 contient un exemple de rapport sur la gestion de l'actif-passif que la direction pourra utiliser pour contrôler le portefeuille, assurer le respect des règlements et communiquer les résultats au conseil. Le rapport compile et compare les principales mesures de la composition du portefeuille

d'actif et de passif, le risque de taux d'intérêt, le risque de change et l'utilisation d'instruments dérivés. Le rapport pourra être adopté ou modifié en vue de son utilisation par la caisse.

L'information contenue dans le rapport peut être exprimée sous forme périodique (mensuelle, trimestrielle) ou s'appliquer à l'exercice à ce jour, ou les deux, selon les préférences du conseil et le délai de présentation.

Le délai de présentation, la forme et le contenu des rapports au conseil doivent être établis dans la politique relative à la gestion de l'actif-passif.

**TABLEAU 7.6**  
**EXEMPLE DE RAPPORT AU CONSEIL SUR LA GESTION ACTIF-PASSIF**

<b>Partie I - Composition actif-passif</b>					
<b>Total de l'actif = en millions de dollars</b>					
<b>Éléments d'actif / Catégories de responsabilité</b>	<b>Volume réel</b>	<b>Composition % de l'actif</b>	<b>Limites prévues</b>	<b>Composition des objectifs</b>	<b>Écart par rapport au plan</b>
Prêts commerciaux	\$	%	%	%	%
Prêts agricoles	\$	%	%	%	%
Prêts personnels	\$	%	%	%	%
Hypothèques résidentielles	\$	%	%	%	%
Autres prêts	\$	%	%	%	%
Placements financiers	\$	%	%	%	%
Autres placements	\$	%	%	%	%
Éléments du capital	\$	%	%	%	%
Total de l'actif liquide	\$	%	%	%	%
Dépôts à terme	\$	%	%	%	%
Dépôts à vue	\$	%	%	%	%
Devises	\$	%	%	%	%
Dépôts de courtiers	\$	%	%	%	%
Emprunts de liquidités	\$	%	%	%	%
<b>Partie II – Croissance de l'actif-passif</b>					
<b>Éléments d'actif / Catégories de responsabilité</b>	<b>Volume exercice en cours</b>	<b>Volume exercice précédent</b>	<b>Croissance par rapport à l'exercice précédent</b>	<b>Croissance prévue</b>	<b>Écart</b>
Prêts commerciaux	\$	%	%	%	%
Prêts agricoles	\$	%	%	%	%
Prêts personnels	\$	%	%	%	%
Hypothèques résidentielles	\$	%	%	%	%
Autres prêts	\$	%	%	%	%
Placements financiers	\$	%	%	%	%
Autres placements	\$	%	%	%	%
Éléments du capital	\$	%	%	%	%
Total de l'actif liquide	\$	%	%	%	%
Dépôts à terme	\$	%	%	%	%
Dépôts à vue	\$	%	%	%	%
Devises	\$	%	%	%	%
Dépôts de courtiers	\$	%	%	%	%
Emprunts de liquidités	\$	%	%	%	%

<b>TABLEAU 7.6 (SUITE)</b>					
<b>EXEMPLE DE RAPPORT AU CONSEIL SUR LA GESTION ACTIF-PASSIF</b>					
<b>Partie III : Flux de trésorerie opérationnels (Si disponible, annexer un état des flux de trésorerie à ce rapport)</b>					
	<b>Entrées d'argent</b>	<b>Sorties d'argent</b>	<b>Entrées planifiées</b>	<b>Sorties planifiées</b>	<b>Écart par rapport au plan</b>
Ce trimestre	\$	\$	\$	\$	%
<b>Partie IV : Marge financière</b>					
Marge financière (en % de l'actif total)	Réel	Planifié	Écart	Dernier exercice	Dernier trimestre
Ce trimestre	%	%	%	%	%
Année à ce jour	%	%	%	%	
<b>Partie V : Incidence du risque de taux d'intérêt</b>					
Quel est votre degré d'exposition au risque d'une variation de 1 % des taux d'intérêt, selon le principe du « test choc », à la date de fin d'exercice de ce rapport? (Reg. 76/95 article 78) _____ \$					
(Facultatif : Si la caisse utilise une autre épreuve de choc : )					
Autres mesures de l'incidence du risque de taux d'intérêt, en fonction d'une méthodologie documentée dans les méthodes d'exploitation?					
<b>Partie VI : Incidence du risque de change</b>					
			<b>Volume</b>	<b>En % de l'actif total</b>	
Combien de devises la caisse détient-elle en dépôt?			\$	%	
Combien de ces devises ne sont pas couvertes par des prêts ou instruments dérivés?			\$	%	
<b>Partie VII : Utilisation des instruments dérivés</b>					
<b>Transactions d'instrument dérivé actuellement détenues par la caisse :</b>		<b>Valeur notionnelle</b>		<b>Objectif de l'instrument dérivé</b>	
		\$			
		\$			
<b>Partie VIII : Mesures correctives et stratégies</b>					
<b>Écart</b>		<b>Mesure corrective ou stratégie</b>			

## Composition et rendement

Afin de faciliter la gestion et le contrôle de la GAP par le conseil, la composition réelle et le rendement des principales catégories d'actif et de passif doivent être évalués périodiquement (au moins une fois par trimestre) et comparés au plan et (lorsque possible) au rendement historique.

Il est important de se préparer à des divergences du volume et de la composition des prêts, des placements et des dépôts, car celles-ci pourraient avoir des effets graves sur la marge financière nette. Différents types de catégories de prêts et placements offriront différents rendements. L'évaluation de la composition du portefeuille peut alerter la direction à une baisse future des marges causée par un glissement néfaste vers des prêts moins productifs. Par contre, des rendements d'actif supérieurs aux attentes peuvent refléter un glissement indésirable vers un risque de prêts et de placements plus élevé. La direction doit fournir au conseil des explications écrites des changes de la composition et du rendement pour sa révision périodique des états financiers.

Les coûts moyens des autres sources de financement (emprunts et capital) devraient être contrôlés au moins une fois par trimestre par le conseil et la direction afin de déterminer s'ils sont raisonnables. Lorsque l'intérêt ou les dividendes sont versés aux sociétaires à la fin de l'exercice, ceux-ci devraient être évalués et accumulés pour le rapport provisoire.

## Croissance

Le système de rapports de la caisse devrait également mesurer la croissance et le déclin des principales catégories d'actif et de passif. Ces évaluations doivent être examinées et évaluées par rapport au plan et au rendement historique. L'évaluation et l'examen devraient être menés au moins une fois par trimestre.

Les volumes de prêts devraient être comparés au plan et aux volumes historiques afin d'évaluer la portée et la raison d'être de la croissance des prêts. Toute stagnation de la croissance des prêts devrait être analysée en fonction de la compétitivité locale des prix et du marketing de l'institution, des données démographiques relatives aux sociétaires et des besoins en nouveaux produits, ainsi que des capacités du personnel de prêts. Les causes confirmées du marasme de la croissance des prêts devraient être immédiatement redressées, car cette situation est souvent la cause du déclin de la viabilité d'une caisse.

La croissance des dépôts doit également faire l'objet d'une évaluation; elle doit suivre plus ou moins la croissance des prêts, sinon l'excédent de liquidités entraînera le resserrement des écarts. L'établissement des prix des dépôts et la composition des produits devront peut-être faire l'objet d'un examen au milieu de l'année en cas de persistance des variances défavorables. Dans ce cas, la direction devrait documenter toute nouvelle croissance des stratégies de dépôts pour que le conseil les étudie et les ratifie.

## Marge financière

La marge financière devrait être mesurée au moins une fois par trimestre et comparée au bénéfice planifié et (lorsque c'est possible) historique. Les différences des rendements escomptés devraient être expliquées sous l'angle du comportement imprévu des facteurs jouant sur la fourchette, et, le cas échéant, des stratégies. Cette information devrait être incluse dans le rapport au conseil, pour examen et discussion lors de ses réunions régulières.

La marge financière mesure la rentabilité du bilan de la caisse. C'est le revenu d'intérêt net, déduction faite des coûts liés aux prêts, exprimé sous forme de pourcentage des éléments d'actif moyens, qui peut être calculé comme suit :

<i>TABLEAU 7.7</i> <i>MARGE FINANCIÈRE</i>	
Marge financière = <u>Revenu net d'intérêt et de placement moins les coûts liés aux prêts</u> Actif moyen	
Soit un revenu net d'intérêt et de placement calculé comme suit :	
+	Revenu provenant des intérêts sur prêts
+	Revenu de placement
-	Frais d'intérêts sur dépôts
-	Autres frais d'intérêts et dividendes
<hr/>	
=	Revenu net d'intérêt et de placement

Il est important de contrôler la marge financière afin de s'assurer qu'on dispose d'un bénéfice suffisant pour couvrir les frais d'exploitation. Le tableau 7.19 présente les postes hors bilan qui jouent sur la marge financière.

<i>TABLEAU 7.8</i> <i>INFLUENCES SUR LA MARGE FINANCIÈRE</i>	
•	Politique de taux
•	Composition actif-passif
•	Moment où les taux des prêts et dépôts sont recalculés
•	Rendement des placements
•	Niveau de liquidités excédentaires
•	Fluctuation des taux d'intérêt
•	Fluctuation des devises

## Évaluation du risque de taux d'intérêt

Un autre élément important de la gestion actif-passif est l'évaluation du risque de taux d'intérêt, sujet qui a été abordé à la section 7207. Le risque de taux d'intérêt est le risque qu'un changement du taux d'intérêt aura des conséquences sur le bénéfice et le capital d'un établissement. Parmi les principales causes, mentionnons la non-concordance des termes des dépôts et des prêts d'une caisse.

L'incidence du risque de taux d'intérêt pouvant mener à des pertes d'exploitation importantes et à la détérioration du capital, elle doit donc être évaluée de temps à autre et, le cas échéant, gérée avec prudence.

### Évaluation du risque de taux d'intérêt

Dans la plupart des caisses, l'interaction des volumes de portefeuille, des taux, des échéances et des courbes de rendement est si complexe qu'on ne peut se fier entièrement à un jugement intuitif pour quantifier le risque de taux d'intérêt. Par conséquent, il est nécessaire d'adopter des techniques pour évaluer avec précision le risque de taux d'intérêt.

Voici quelques techniques pouvant servir à mesurer le risque de taux d'intérêt :

- Table des écarts (de l'appariement).
- Analyse du ratio de l'écart (règle des 30/70).
- « Test choc » du bénéfice.
- Analyse dynamique de l'écart.
- Analyse de simulation.
- Analyse de la durée en dollars.
- Toutes ces techniques seront traitées dans cette section.

### Table des écarts

L'outil le plus souvent utilisé pour évaluer le risque de taux d'intérêt est la table des écarts ou de l'appariement (également appelé rapport de l'appariement actif-passif).

Dans une table des écarts, tous les postes de bilan de l'établissement (hors bilan ou non) sont divisés en plusieurs tranches de temps. Il s'agit de périodes consécutives (généralement de trois mois ou un an). Les postes du bilan sont placés dans la tranche de temps correspondant à la période restante avant que les taux d'intérêt applicables à ce poste soient modifiés. Le tableau 7.9 contient un exemple de table des écarts et une illustration de la manière dont divers postes du bilan devraient être classés.

Au tableau 7.9 figurent deux tranches de temps spéciales pour les postes sensibles et les postes non sensibles aux taux d'intérêt. La table des écarts devrait comprendre tous les postes au bilan, ceux à taux fixe aussi bien que ceux à taux variable, ainsi que les éléments d'actif et de passif non porteurs d'intérêt, afin de s'assurer que tous les postes sont représentés.

## Terme

La table des écarts ne doit pas comporter de termes limités. Si elle est bien faite, elle mesurera le bilan pour la durée entière de l'actif et du passif. Pour ce, il convient d'avoir une dernière tranche de temps qui couvre tout renouvellement des taux ou des échéances après cinq ans.

## Tranches de temps

Une caisse peut choisir la taille et le nombre de tranches de temps qui apparaissent sur la table des écarts. On sépare souvent les tranches de temps en périodes mensuelles pour la première année, puis en périodes annuelles pour les quatre années suivantes, avec une période finale pour tous les postes à renouvellement des taux après cinq ans.

On peut aussi avoir des segments trimestriels pour la première année, des tranches de six mois par la suite pendant quatre ans et une tranche finale pour tous les postes à renouvellement des taux après cinq ans.

## Écart au sein de la tranche de temps

L'actif et le passif devraient être classés en tranches de temps d'après le « délai jusqu'au renouvellement des taux » pour donner une évaluation correcte de l'écart. Le taux d'un instrument tel qu'un dépôt ou un prêt est renouvelé à chaque modification du taux d'intérêt. Par exemple, une hypothèque arrive à échéance et le nouveau taux d'intérêt est établi pour une période déterminée, se situant généralement entre six mois et cinq ans. En ce qui concerne les instruments à taux flottant, leur taux est renouvelé tous les jours.

Le « délai jusqu'au renouvellement des taux » correspond au laps de temps pendant lequel le taux d'intérêt reste fixe. Pour certains éléments d'actif ou de passif, c'est en général le temps qui reste jusqu'à l'échéance. Cependant, pour certains postes, cela peut être plus tôt. Par exemple, un prêt personnel dont le terme est d'un an et dont le remboursement est amorti sur trois ans peut être assujéti au renouvellement annuel des taux, posant ainsi un risque de taux d'intérêt pour la caisse à chaque date à laquelle son taux est fixé à nouveau. Dans la table des écarts, un tel instrument devrait être placé dans la tranche de temps d'un an.

## Conformité

Il faut remplir la table des écarts et la présenter tous les ans à la SOAD dans le cadre du Rapport des établissements membres déposé annuellement (REMDA) dont la soumission est obligatoire pour souscrire l'assurance-dépôts.

La portée de la non-concordance ou de l'écart des taux d'intérêt est calculée en soustrayant, pour chaque tranche, le volume des éléments de passif (y compris les avoirs) assujéti au renouvellement des taux du volume des éléments d'actif qui lui sont assujéti. Si plus d'éléments d'actif que d'éléments de passif voient leurs taux renouvelés dans une tranche de temps quelconque, l'écart est « sensible à l'actif » ou « positif ». Par contre, si plus d'éléments de passif que d'éléments d'actif voient leurs taux renouvelés dans une tranche de temps donnée, l'écart est « sensible au passif » ou « négatif ».

$\begin{aligned} \text{Écart positif pour la tranche de temps}_x &= \text{Actif}_x - (\text{Passif}_x + \text{Avoir}_x) > 0 \\ \text{Écart négatif pour la tranche de temps}_x &= \text{Actif}_x - (\text{Passif}_x + \text{Avoir}_x) < 0 \end{aligned}$
--

TABLEAU 7.9 EXEMPLE DE RAPPORT D'APPARIEMENT ACTIF-PASSIF (ÉCARTS) (EN MILLIERS DE DOLLARS)												
	Taux variable	Moins de 30 jours	30-60	60-90	90-365	1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	Plus de 5 ans	Sans intérêt	Total de l'actif
Espèces	1 000											1 000
Placements C.T			1 000	1 000	2 000							4 000
Placements L.T										500		500
Prêts commerciaux	1 000		800	200	1 000							3 000
Prêts personnels	1 500		200	800	500	1 000						4 000
Hypothèques		1000	1 500	2 000	4 000	4 000	4 500	4 000	3 000			24 000
Int. couru											1 500	1 500
Autres éléments d'actif											2 000	2 000
<b>Actif total</b>	<b>3 500</b>	<b>1000</b>	<b>3 500</b>	<b>4 000</b>	<b>7 500</b>	<b>5 000</b>	<b>4 500</b>	<b>4 000</b>	<b>3 000</b>	<b>500</b>	<b>3 500</b>	<b>40 000</b>
Épargne int. quot.	1 500											1 500
Dépôts à taux var.	500											500
Autres dépôts			2 000	1 500	1 000							4 500
REER		500	1 000	1 000	1 000	4 000	2 000	3 000	2 000			14500
CPG		500	1 000	1 000	1 000	4 000	3 000	3 000				13 500
Intérêt couru											1 000	1 000
Créanciers											500	500
Emprunts externes	500											500
Surplus et capital											3 500	3 500
<b>Total passif et avoir</b>	<b>2 500</b>	<b>1 000</b>	<b>4 000</b>	<b>3 500</b>	<b>3 000</b>	<b>8 000</b>	<b>5 000</b>	<b>6 000</b>	<b>2 000</b>	<b>-0-</b>	<b>5 000</b>	<b>40 000</b>
<b>Non-concordance (écart)</b>	<b>1 000</b>	<b>0</b>	<b>-500</b>	<b>500</b>	<b>4 500</b>	<b>-3 000</b>	<b>-500</b>	<b>-2 000</b>	<b>1 000</b>	<b>500</b>	<b>-1 500</b>	
% apparié	71 %	100 %	88 %	88 %	40 %	63 %	90 %	67 %	67 %	0 %	70 %	
Ratio d'écart	29 %	0 %	12 %	12 %	60 %	37 %	10 %	33 %	33 %	100 %	30 %	
Limite de politique	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %	

### Analyse de la table des écarts

La table des écarts permet de tirer quelques conclusions préliminaires et générales au sujet du risque de taux d'intérêt. Dans le tableau 7.9, les éléments de passif dans des tranches de temps inférieures à un an tendent à dépasser les éléments d'actif dans ces mêmes tranches (écart négatif). À termes supérieurs à un an, les éléments d'actif pèsent d'un poids plus lourd que les éléments de passif (écart positif). Dans un contexte de taux d'intérêt en hausse, cette situation produit une baisse de la marge

financière pendant la première année, parce que le coût des dépôts augmente à chaque renouvellement de taux alors que le revenu tiré des éléments d'actif reste constant.

Puisque les taux d'intérêt fluctuent de façon imprévisible, il est recommandé que les caisses évitent de spéculer sur les taux d'intérêt par l'intermédiaire de leur position d'écart. À la place, elles devraient contrôler et gérer l'incidence des taux d'intérêt, en observant des niveaux raisonnables, afin de minimiser le risque de baisse provoqué par l'évolution défavorable des taux.

La meilleure position d'écart dépend des préférences de la caisse relativement au risque, de sa solidité financière face au risque et du niveau de compétences du personnel dans la gestion de l'écart.

La section 7502 contient une brève description des techniques à mettre en œuvre face à une situation de non-concordance. Lorsqu'une caisse éprouve des difficultés à comprendre et à choisir des stratégies appropriées, elle devrait obtenir l'aide de sa fédération ou d'un autre conseiller financier qualifié.

À partir de la table des écarts, on peut mesurer le risque lié aux taux d'intérêt soit en analysant la non-concordance individuelle des écarts pour chaque tranche de temps (ratio d'écart), soit en additionnant les occurrences de non-concordance des écarts pour toutes les tranches de temps afin de déterminer la non-concordance pour l'ensemble du bilan (impact sur le bénéfice ou test de choc). Ces deux techniques sont décrites ci-dessous.

### Ratio de l'écart

Le ratio de l'écart est une simple évaluation de la non-concordance du bilan. C'est une mesure très précise, car elle permet d'affectuer cette évaluation pour une tranche de temps en particulier.

Le ratio de l'écart est défini comme le ratio des éléments d'actif (ou de passif et d'avoir) nets au sein d'une tranche de temps en particulier, divisé par le plus élevé de ces deux montants.

<p>Pour la tranche de temps X, le ratio de l'écart =</p> $\frac{\text{Valeur absolue (Éléments d'actif}_x - (\text{Éléments de passif}_x + \text{Avoir}_x))}{\text{Maximum (Éléments d'actif}_x \text{ ou } (\text{Éléments de passif}_x + \text{Avoir}_x))}$
---

Cette mesure est utile pour évaluer et prioriser les principaux cas d'incidence du risque de taux d'intérêt. En général, il est recommandé que les non-concordances importantes en dollars dans les tranches de temps ne dépassent pas 30 %.

Le ratio d'écart été calculé pour chaque tranche de temps figurant au tableau 7.9. L'avant-dernière ligne de ce tableau montre le ratio d'écart pour chaque tranche de temps. Toutefois, il faut noter que le test de ratio de l'écart n'est pas aussi précis que d'autres techniques possibles. Son principal défaut, c'est qu'il ne couvre pas les petits pourcentages d'incidence qui peuvent prendre de l'ampleur à la longue. En outre, il ne tient pas compte du fait qu'une incidence dans une tranche de temps peut compenser une incidence dans une autre.

### Évaluation de l'impact de l'écart sur le bénéfice

Une table des écarts peut permettre à la direction de disposer d'une évaluation monétaire du risque de taux d'intérêt. Une simple quantification du risque de bénéfice au cours de l'exercice suivant peut être accomplie par l'intermédiaire du test choc du bénéfice.

En reconnaissant la valeur temporelle inhérente de l'argent, une table des écarts nominaux comme celle du tableau 7.9 peut être modifiée de façon à calculer l'impact probable sur les bénéfices de l'évolution des taux d'intérêt. Par exemple, en pondérant les écarts de chaque tranche de temps en fonction de leur durée permet d'avoir une meilleure idée de l'incidence effective des taux d'intérêt pendant l'exercice. On applique ici un facteur de pondération à chaque écart calculé pour chaque tranche de temps. On fait ensuite le total des non-concordances pondérées des tranches de temps.

TABLEAU 7.10								
EXEMPLE DE TEST D'IMPACT SUR LE BÉNÉFICE (TEST CHOC)								
Total de l'actif = 95,4 M\$								
en milliers de dollars		Taux variable	Jusqu'à 3 mois	3 à 6 mois	6 à 9 mois	9 à 12 mois	plus de 12 mois	Total
A	Actif	500	1 000	3 000	6 000	5 000	79 900	95 400
B	Passif et avoir	6 000	4 000	3 000	1 000	5 400	76 000	95 400
C	Écart (A-B)	-5 500	-3 000	0	5 000	-400	3 900	
D	Pondération	1,000	0,875	0,625	0,375	0,125	0	
	Facteur pondéré (CxD)	-5 500	-2 625	0	1 875	-50	0	-6 300
Écart cumulé pondéré								-6 300
1 % de l'écart cumulé pondéré (6 300 x 0,01)								-63
Incidence sur l'actif total = 63/95 400								-0,066 %
Conversion en points de base								-6,6

Le tableau 7.10 permet d'estimer un gain ou une perte en dollars sur le bénéfice annuel qui est attribuable à un changement immédiat des taux d'intérêt de 1 %. L'évolution du bénéfice total se calcule en multipliant l'écart moyen pondéré par l'amplitude et le signe du changement présumé de taux d'intérêt (c'est-à-dire 1 %). Le tableau 7.10 montre qu'une augmentation de 1 % du taux d'intérêt produirait une diminution du bénéfice de l'exercice de 63 000 \$, soit 6,6 points de base. De même, une baisse du taux d'intérêt de 1 % augmenterait de 63 000 \$ le bénéfice de l'exercice.

### « Test choc »

La méthode utilisée pour évaluer l'incidence du risque de taux d'intérêt au tableau 7.10 suffit à remplir les conditions du test choc prescrit par l'article 78(2) du Règlement 76/95. (Le test choc est abordé à la section 7101 du manuel de référence.)

## Évaluation de l'incidence du risque de taux d'intérêt sur un an

L'exemple donné au tableau 7.10 se limite à un an. Toutefois, la plupart des caisses ont des éléments d'actif et de passif qui arrivent à échéance ou dont le taux est renouvelé après un délai bien plus long. Il est possible d'adapter la table des écarts pour déterminer les effets des fluctuations de taux d'intérêt sur le revenu d'intérêt net pour des périodes plus longues. À cet effet, il faut modifier les facteurs de pondération appliqués à chaque tranche de temps. Pour en savoir plus à ce sujet, la caisse peut communiquer avec la fédération ou un conseiller financier.

### Limites de l'analyse de l'écart

La méthode d'évaluation illustrée au tableau 7.10 donne une perspective intéressante au sujet des effets des fluctuations des taux d'intérêt sur le bénéfice et la position de bilan de la caisse. Cependant, les résultats projetés dépendent d'un certain nombre d'hypothèses sous-jacentes. Voici quelques-unes des limites importantes des deux techniques :

- L'hypothèse que des changements de taux d'intérêt de 1 % ou de multiples de ce taux se produisent au début de l'année et se poursuivent pendant le reste de l'année, ce qui n'est pas toujours le cas. Une hausse présumée de 1 % du taux qui est immédiate et soutenue pendant un an serait en gros équivalente, sous l'angle de son effet sur le bénéfice, à une augmentation graduelle de 2 % au cours de la même période.
- L'hypothèse qu'un changement des taux d'intérêt touche simultanément tous les postes de bilan qui sont assujettis au renouvellement des taux de la même façon, mais ce n'est généralement pas le cas.
- L'hypothèse que la structure existante du bilan reste statique au cours des 12 prochains mois. Les nouvelles affaires et les dépôts, outre les retraits ou remboursements anticipés inattendus, auront un effet sur l'écart et donc sur l'incidence du risque de taux d'intérêt au cours de l'année.

### Autres techniques

Il existe d'autres tables des écarts plus perfectionnées qui tiennent compte d'un plus grand nombre de variables du risque de taux d'intérêt, sont fondées sur des hypothèses réalistes concernant les conditions du marché et analysent le risque de taux d'intérêt pour un plus grand nombre de variations. Ces techniques, soit l'analyse dynamique des écarts, la simulation et la durée du dollar, peuvent produire une évaluation plus précise du risque de taux d'intérêt.

Décrites ci-dessous, ces techniques exigent généralement des connaissances financières poussées et, dans certains cas, un ordinateur puissant. Pour en savoir plus, la caisse peut s'adresser à sa fédération ou à son conseiller financier.

### Analyse dynamique des écarts

Il est possible d'inclure dans la table des écarts des estimations des remboursements anticipés de prêts personnels, à l'aide du terme moyen historiquement connu pour ces types de prêts ouverts, lequel remplace les dates d'échéance contractuelles. Des estimations subjectives pour les nouveaux flux de trésorerie peuvent également être incluses. Une table des écarts qui tient compte de ces types d'hypothèses deviendra alors une table dynamique des écarts.

**Simulation**

Le processus analytique du calcul des résultats de bénéfice pour les différents scénarios des échéances actif-passif est appelé « simulation ». La technique de simulation, une sorte d'analyse de sensibilité, est plus efficace et plus facile si elle est réalisée par ordinateur, même si des humains sont généralement capables de le faire.

**Durée du dollar**

La durée est une technique d'évaluation du portefeuille qui mesure la durée moyenne d'un actif ou d'un passif en fonction de la valeur présente de son flux de trésorerie. La technique de la durée offre une estimation de la hausse ou du déclin de la valeur marchande d'un portefeuille, conformément à différents scénarios relatifs aux taux d'intérêt.

**Conclusion**

Plusieurs techniques d'évaluation du risque de taux d'intérêt sont décrites dans cette section. Avant d'en choisir une, la caisse doit réfléchir à la taille et à la complexité de son portefeuille d'actif et de passif financier. Elle peut également demander conseil à la fédération ou à un conseiller financier pour savoir comment choisir une technique d'évaluation ou pour se faire aider.

## Contrôle des instruments dérivés

L'utilisation d'instruments dérivés pour couvrir le risque de taux d'intérêt et le risque de taux de change a été traitée aux sections 7209 et 7210. Il est recommandé que les caisses qui utilisent de tels instruments en assurent un contrôle permanent. Les activités de contrôle suivantes sont recommandées :

- mesurer périodiquement la valeur de chaque instrument (au moins une fois par année);
- évaluer la pertinence de l'instrument à titre de couverture contre le risque de taux d'intérêt compte tenu de la conjoncture (au moins une fois par année);
- rapporter cette information au conseil au moins une fois par année;
- communiquer la valeur marchande des instruments dérivés une fois par année dans les notes afférentes aux états financiers.

Pour des conseils sur l'évaluation des instruments dérivés et leur enregistrement à des fins comptables, consultez :

- les *Principes comptables pour les instruments dérivés* de la CSFO;
- le manuel de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA);
- votre comptable;
- votre fédération.

## Gestion du risque

### Mesures correctives

Un volet important d'une bonne gestion du risque, c'est la rapidité de la réaction de la direction au risque non autorisé ou à un mauvais rendement. Pour contrôler les activités d'évaluation du risque qui sont réalisées par la caisse (et décrites dans la section 7400), la direction doit enquêter sur tous les écarts importants du rendement par rapport au plan d'affaires annuel et aux tendances historiques, et prendre des mesures en vue de rectifier la situation au besoin. La direction doit également réagir à toute infraction à la politique du conseil ou aux exigences réglementaires, ou à tout autre risque non autorisé.

### Méthodes d'exploitation

Certaines méthodes peuvent aider la direction à assurer la satisfaction des exigences du Règlement 76/95 et de la politique en ce qui concerne la composition actif-passif, l'incidence du risque de taux d'intérêt, l'incidence du taux de change, et l'utilisation des instruments dérivés.

On recommande que les caisses aient des procédures en place qui assurent :

- les limites de bilan pour les principales catégories d'actif-passif et de capital n'ont pas été dépassées;
- l'établissement du taux des produits a respecté la politique;
- le risque de taux d'intérêt a été mesuré et contrôlé conformément à politique;
- l'incidence des devises non couvertes respecte les contraintes de la politique.

Les sections 7501 et 7502 traitent de méthodes pouvant aider la direction à respecter les exigences de la politique et du Règlement 76/95. Les méthodes mises en œuvre doivent être adéquates et économiques compte tenu de l'ampleur des activités de la caisse.

Pour se conformer à de saines pratiques commerciales et financières, la caisse doit documenter ses méthodes. En effet, les méthodes écrites contribuent à la productivité du personnel et au resserrement du contrôle sur les ressources.

## Compétences du personnel et des bénévoles

Dans les grandes caisses, le chef financier ou le directeur des finances est responsable de la GAP, de la gestion des liquidités, des placements et du capital. Ces fonctions combinées sont souvent appelées opérations de trésorerie. Dans les petites caisses, le trésorier directeur coordonne ces activités.

Il est recommandé de mettre sur pied un comité consultatif de la gestion actif-passif (CCGAP) afin d'aider la personne responsable des opérations de trésorerie. Dans les petites caisses, ce comité serait normalement un sous-comité du conseil comprenant le chef trésorier. Dans les grandes organisations, le comité comprend les représentants du conseil et de la direction, ou exclusivement les membres de la haute direction, lorsque certaines questions opérationnelles présentent un haut niveau de complexité. Le tableau 7.11 contient un exemple de mandat.

*TABLEAU 7.11  
EXEMPLE DE MANDAT DU COMITÉ DE GESTION ACTIF-PASSIF*

**Raison d'être :** Le comité aide le président-directeur général (PDG) et le chef financier à gérer la composition, le rendement et les échéances de l'actif et du passif et l'incidence des taux d'intérêt afin de répondre aux politiques et objectifs établis par le conseil.

**Composition :** Le comité comprend cinq sociétaires : le PDG, le chef financier, le directeur du crédit, le contrôleur et le chef des ventes et du marketing.

**Pouvoir :** Le comité agit de façon consultative pour le directeur général et le chef financier et n'a aucun pouvoir direct l'autorisant à prendre des décisions financières.

**Organisation :** Le chef financier agit comme président du comité, le directeur général comme vice-président et le contrôleur comme secrétaire.

**Avis de réunions :** Le chef financier ou directeur général distribue des avis verbaux, électroniques ou écrits convoquant les membres aux réunions du comité. Normalement, la date et l'heure de la prochaine réunion sont fixées à la fin de la réunion précédente.

**Documentation :** Les documents suivants sont distribués à tous les membres du comité avant leurs réunions :

1. Mot d'ordre (qui sera modifié, complété et adopté lors de la réunion)
2. Procès-verbal de la dernière réunion et tous les procès-verbaux qui n'ont pas encore été adoptés
3. Rapports de GAP, des placements, des liquidités et du risque de taux d'intérêt

### **Procès-verbal**

Le secrétaire du comité prépare le procès-verbal de chaque réunion et le présente à la réunion suivante. Toute action corrective convenue ou ratifiée doit faire l'objet d'un procès-verbal qui sera versé aux dossiers officiels de la caisse.

**Dépenses :** Le comité peut recommander des dépenses dans certaines activités comme le marketing, mais avec l'autorisation du directeur chargé de ce domaine d'exploitation particulier ou du chef administratif, s'il s'agit de dépenses non prévues au budget. Le comité ne peut engager directement des dépenses.

## Gestion du risque de taux d'intérêt

Cette section résume certaines des méthodes pouvant être suivies pour réduire le risque de taux d'intérêt. Ces méthodes sont conçues pour aider les caisses qui font face à un défaut d'appariement actif-passif indésirable et de grande ampleur. Nous discuterons ici des techniques suivantes de gestion du risque de taux d'intérêt :

- techniques traditionnelles de manipulation du portefeuille (établissement de taux attractifs, échelonnement du renouvellement des dépôts, etc.);
- techniques des opérations de couverture externes (par ex. utilisation d'instruments dérivés comme les trocs de taux d'intérêt).

Les méthodes pour réduire le risque de taux d'intérêt devraient être conçues dans le cadre des stratégies actuelles de l'organisation, de sa position de risque du moment et des contraintes de nature économique dont la caisse doit tenir compte lorsqu'elle réalise la composition actif-passif.

### Techniques traditionnelles de manipulation des portefeuilles

Nous décrivons ci-dessous des techniques traditionnelles de manipulation des portefeuilles pour les trois scénarios suivants de défaut d'appariement : réduction de l'incidence de la hausse des taux d'intérêt (resserrement d'un écart négatif), réduction de l'incidence de la chute des taux d'intérêt (resserrement d'un écart positif) et réduction des incidences saisonnières. Ces mesures sont efficaces, mais elles risquent d'avoir des répercussions sur les sociétaires, par exemple une modification des taux de dépôts et de prêts afin d'inciter ceux-ci à changer leurs choix relatifs aux termes des emprunts et des dépôts. Nous traiterons ci-dessous de méthodes plus transparentes de réduction du risque de taux d'intérêt, surtout les instruments dérivés.

### Méthodes pour réduire l'incidence de la hausse des taux (resserrer un écart négatif)

Pendant une période de hausse des taux d'intérêt, la caisse qui finance ses prêts à long terme à partir des dépôts à court terme (écart négatif) connaîtra une hausse des ses coûts de financement, car ses dépôts feront l'objet de coûts de financement accrus liés à leur fluctuation et aux taux de plus en plus élevés. Pour réduire cette incidence, la caisse peut mettre en œuvre les méthodes suivantes afin d'abrégier la durée des éléments d'actif et de rallonger la durée des éléments de passif.

- Les taux des produits doivent être établis de telle sorte que des taux attractifs encouragent des échéances plus courtes pour les prêts et des échéances plus longues pour les dépôts. Des taux défavorables devraient servir à décourager les échéances de prêts et de dépôts qui ont pour effet d'élargir l'écart négatif.
- Lorsque les politiques d'établissement des taux ne suffisent pas à contenir la demande d'éléments d'actif à taux fixe et à échéance prolongée, il faut restreindre l'offre de prêts à taux fixe.
- Modifier la composition du portefeuille en faveur de prêts à taux variable. Promouvoir les prêts à la consommation à taux variable au lieu d'hypothèques à taux fixe. Les prêts commerciaux et de consommation offrent un rendement plus élevé et peuvent être appariés contre des taux de dépôts variables.
- Mettre sur le marché et promouvoir des produits aptes à resserrer la position d'écart. Parmi les méthodes recommandées pour la promotion des produits, mentionnons les annonces

publicitaires, les campagnes d'affichage dans les succursales et les concours dotés de prix. Informer le personnel de la priorité à accorder à l'augmentation de certains volumes de produits par le biais d'efforts de vente croisée.

- Lorsqu'il n'existe aucun nouveau débouché apte à rectifier la position d'écart, encourager la conversion des échéances dans le portefeuille existant. Une fois parvenus au milieu d'un terme, les sociétaires devraient avoir la possibilité de négocier une prolongation de l'échéance des dépôts à taux fixe ou de convertir les prêts à taux fixe fermés en prêts ouverts afin d'encourager le pré-remboursement.
- Envisager la vente d'une partie du portefeuille d'hypothèques à taux fixe à d'autres intervenants de l'industrie. Un tel arrangement permet de préserver le contact avec le sociétaire visé, de rectifier un appariement défavorable et de bénéficier d'un certain rendement sur la continuation du service.
- Utiliser le portefeuille de placements, au besoin, pour rectifier un écart négatif en gardant les placements dans des instruments à court terme.

### **Méthodes pour réduire l'incidence de la chute des taux (resserrer un écart positif)**

Les mêmes techniques que celles décrites ci-dessus peuvent servir à réduire l'incidence de la chute des taux (resserrer un écart positif), sauf que ce sont des tactiques opposées que l'on met en œuvre. Dans un contexte de taux d'intérêt en baisse, la caisse qui finance les prêts à court terme au moyen de dépôts à long terme subira une baisse de ses recettes et un effritement de sa marge financière, car le revenu d'intérêt des prêts est en chute alors que les dépenses d'intérêt sur les dépôts restent stables. Pour résumer, les approches suivantes sont recommandées pour réduire l'incidence d'une chute des taux d'intérêt (resserrer un écart positif) :

- Établir le taux des produits de façon à ralentir la demande de prêts à taux variable et de dépôts à terme à taux fixe.
- Lorsque l'établissement des taux ne suffit pas à contenir la demande, limiter les fonds disponibles pour les prêts à taux variable.
- Modifier la composition du portefeuille en faveur d'hypothèques à taux fixe.
- Mettre sur le marché et promouvoir des produits qui permettent de resserrer l'écart.
- Permettre aux sociétaires de prolonger les termes hypothécaires aux taux fixes actuels.
- Offrir des incitatifs pour que les sociétaires encaissent leurs dépôts à terme de façon anticipée.
- Investir les liquidités excédentaires du portefeuille de placements dans les véhicules à plus long terme.

### **Réduction des défauts d'appariement saisonniers**

Les caisses assujetties à des fluctuations saisonnières importantes des flux de trésorerie des produits (dépôts de REER, achats d'Obligations d'épargne du Canada, avances et renouvellements hypothécaires) connaîtront des défauts d'appariement saisonniers d'un côté ou de l'autre du bilan, qu'il faudra peut-être rectifier. Ces fluctuations saisonnières peuvent être surmontées par l'échelonnement des dates d'échéance de produits comme les REER, les dépôts à terme, les prêts ou

les hypothèques. Au besoin, les taux peuvent servir d'incitatif pour la promotion de termes inusités. Les recommandations ci-dessous peuvent aider à réduire les défauts d'appariement saisonniers :

- Échelonner les renouvellements des dépôts de REER et de FERR en faisant coïncider leur échéance avec l'anniversaire de naissance du sociétaire.
- Introduire des régimes d'épargne par prélèvement à la source qui échelonnent les dépôts afin de les étaler sur une période plus longue.
- Promouvoir des produits à certaines époques de l'année au moyen de concours.
- Offrir des options supplémentaires sur les termes hypothécaires, avec des échéances à 18, 30 ou 42 mois pour que les dates de renouvellement de ces prêts soient étalées d'un bout à l'autre de l'année.
- Promouvoir des hypothèques à court terme (par ex. six mois) avant la saison des REER afin que leur échéance coïncide avec l'entrée de dépôts importants.

### **Inconvénients des techniques traditionnelles de manipulation du portefeuille**

Parfois, il arrive que les techniques de manipulation traditionnelles produisent des effets indésirables. Prenons pour exemple la tentative par une caisse de compenser l'incidence de la hausse des taux au moyen des techniques suivantes :

- Mettre fin à l'émission d'hypothèques à long terme aux sociétaires.
- Accroître les taux des dépôts à terme prolongé.
- Baisser les taux des hypothèques à court terme.
- Une combinaison de l'une ou l'autre de ces techniques.

Toutes ces techniques visant à influencer les sociétaires comportent des inconvénients. En effet, si l'on cesse d'offrir des hypothèques à quatre ou cinq ans, les sociétaires risquent de s'adresser à d'autres institutions financières. Si l'on offre des taux plus élevés sur les dépôts sans augmentation équivalente des taux de prêts, c'est la marge financière qui est menacée.

D'autre part, il risque d'y avoir un conflit d'intérêts. Même si la caisse réussit à appairer les hypothèques à plus long terme dans la table des écarts, les sociétaires ne bénéficieront pas forcément d'un investissement à long terme.

Enfin, malgré tous les efforts déployés, il ne suffit pas toujours d'influencer les sociétaires. Même un taux exceptionnellement avantageux ne réussira pas forcément à convaincre les sociétaires d'investir leur argent plus longtemps.

En raison des effets secondaires des méthodes traditionnelles sur les sociétaires, les institutions financières utilisent d'autres techniques pour contrôler le risque de taux d'intérêt par l'intermédiaire des instruments dérivés. Ces techniques sont décrites ci-dessous.

### **Instruments dérivés**

Un instrument dérivé est un contrat financier dont la valeur fluctue en fonction du rendement de l'élément d'actif sous-jacent ou de l'indice du marché (un instrument de dette ou de capital, un indice boursier, le taux d'intérêt ou de change). Nous avons parlé des instruments dérivés à la section 7210.

Une caisse peut utiliser des instruments dérivés pour réduire le défaut d'appariement de l'écart ainsi que l'incidence du risque de taux d'intérêt et de change. Les instruments dérivés ne doivent servir que dans le cadre d'opérations de couverture, et non à des fins de spéculation ou de placement.

La transaction la plus souvent utilisée pour gérer l'écart de taux d'intérêt au moyen des instruments dérivés est le troc de taux d'intérêt, sujet abordé ci-dessous. D'autres instruments dérivés sont décrits de façon plus détaillée au tableau 7.12.

### Troc de taux d'intérêt

Les trocs de taux d'intérêt sont des contrats passés en bonne et due forme entre deux parties, dont l'une convient de payer un taux d'intérêt fixe pour un terme spécifique et l'autre, de payer un taux d'intérêt variable. Le paiement à taux fixe sert de couverture pour les écarts à plus long terme, et la partie flottante du troc couvre le terme variable ou de courte durée. Le troc de taux d'intérêt constitue souvent une solution prudente mais efficace aux problèmes de gestion du risque de taux d'intérêt.

Il faut suivre les tendances des taux avant de conclure un troc. Du côté variable, les taux du troc sont étroitement liés à ceux des marchés obligataires. Le taux fixe du troc est normalement établi en fonction d'une obligation spécifique du gouvernement canadien, majorée de l'écart du troc. En général, les frais ou commissions sont compris dans le taux.

TABLEAU 7.12  
APERÇU DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS

#### Troc de taux d'intérêt

Permet à une organisation d'échanger les flux de trésorerie associés aux frais d'intérêt (ou aux revenus d'intérêt) avec une contrepartie, soit pour fixer les taux, soit pour les améliorer, sans échanger les instruments financiers sous-jacents. Les trocs peuvent servir à couvrir l'écart de taux d'intérêt ou à gérer le risque de taux d'intérêt dans le respect des limites réglementaires.

#### Planchers, plafonds, fourchettes

Le taux d'intérêt minimum (plancher) ou maximum (plafond), ou une gamme de taux (fourchette) peuvent être déterminés pour un instrument financier à taux variable. Peuvent servir à couvrir un écart de taux d'intérêt ou à gérer le risque de taux d'intérêt.

#### Marchés à terme sur taux d'intérêt et sur devises

Il s'agit d'un contrat entre deux parties, qui sont souvent une institution financière et son client, fixant à l'avance le taux d'intérêt (ou de change) d'un paiement ou d'un versement futur. Ces marchés peuvent servir à couvrir le risque de taux d'intérêt ou le risque de change sur les dépôts institutionnels importants.

#### Marchés à terme sur devises

Ce sont des contrats visant la réception ou la livraison d'un montant de devises à une date particulière au prix stipulé, par l'intermédiaire d'un échange de marchés à terme. (Peut servir à couvrir un risque de change.)

#### Options sur titres

Une option sur titre est un contrat entre deux parties qui ne lie que le vendeur. L'option confère à l'acheteur de l'option le droit, mais non l'obligation, d'acheter (option d'écriture) ou de vendre (option de stockage) un titre à un taux précis jusqu'à une date spécifiée. Le vendeur de l'option donne à l'acheteur un droit relatif au revenu en sus qu'il reçoit. Les options peuvent servir de couverture contre les valeurs de placement volatiles.

#### Options d'indice boursier

Identiques aux précédentes, sauf que leur valeur fluctue par rapport à des indices boursiers particuliers. Ces options peuvent servir à couvrir un portefeuille de titres tout entier.