

## Gestion du risque de liquidité

Section	Sujet traité	Page
8000	Résumé .....	8-2
8100	Grandes lignes de la législation .....	8-3
8200	Politique .....	8-4
8201	Philosophie de gestion des liquidités .....	8-5
8202	Suffisance des liquidités .....	8-6
8203	Sources de liquidités .....	8-7
8204	Limites relatives à l'emprunt .....	8-8
8205	Dépôts importants .....	8-9
8300	Planification .....	8-10
8400	Évaluation du risque et rapports au conseil .....	8-11
8500	Gestion du risque .....	8-13
8501	Méthodes d'exploitation .....	8-14

## Résumé

L'aptitude d'une institution financière à satisfaire la demande de retraits et autres déboursements est un indice visible de sa viabilité. Si une caisse ne peut satisfaire aux exigences des déposants relativement aux retraits ou s'acquitter de ses obligations envers ses créiteurs, ou si elle est obligée de limiter fortement ses nouveaux prêts, les sociétaires risquent de ne plus lui faire confiance.

Le niveau de liquidités doit à tout le moins respecter les exigences réglementaires. Les liquidités doivent également être suffisantes pour satisfaire la demande en retraits, les engagements relatifs au financement pour les prêts approuvés, ainsi que les débours d'exploitation habituels. S'il y a trop de liquidités, par contre, cela reflète parfois une utilisation inefficace des fonds et risque de diminuer la rentabilité de la caisse.

L'actif liquide devrait être géré en considérant la sécurité du principal, la volatilité des taux de rendement et, lorsque l'actif liquide est porteur de risque, la diversification des placements. Les caisses devraient avoir accès à des marges de crédit supplémentaires ou à des réserves de liquidités distinctes pour satisfaire à ces exigences.

Une caisse qui ne se conforme pas aux exigences réglementaires en matière de liquidités ne peut plus se livrer à ses activités normales de prêt et de placement (cf. article 20(1) du Règlement 76/95). L'insuffisance des liquidités peut également justifier une intervention de la part de la SOAD.

Pour satisfaire aux normes favorisant de saines pratiques commerciales et financières, la caisse peut 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

Les articles 16 à 21 de la Partie V du Règlement 76/95 exposent les exigences minimales relatives aux liquidités que les caisses doivent détenir. Ces articles contiennent trois exigences différentes à cet égard. La première, à l'article 16, exige le maintien d'une réserve de 1 % composée d'éléments d'encaisse ou de quasi-espèces. La deuxième concerne le maintien d'une réserve de 10 % composée d'actif liquide, comme le prescrivent les articles 17 et 18 (ou de 8 % si la caisse est membre d'un fonds commun de liquidités).

La troisième exigence est partiellement expliquée à l'article 21 du Règlement 76/95. Elle concerne les liquidités moins les emprunts à court terme. Nous examinerons ci-dessous les trois exigences en matière de liquidités, de même que celles de la CSFO en matière de rapports (articles 20 et 21).

Le tableau 8.1 contient un résumé des principales restrictions réglementaires concernant la gestion des liquidités. Ce n'est qu'un bref aperçu, et nous recommandons à nos lecteurs de consulter le texte de la Loi, du Règlement 76/95 et des bulletins d'interprétation du ministère pour avoir une description complète des droits et obligations touchant les caisses populaires.

<i>TABLEAU 8.1 PRINCIPAUX TEXTES VISANT LES LIQUIDITÉS</i>		
	<b>Loi</b>	<b>Règlement 76/95</b>
Suffisance des liquidités	84	
Ordres du surintendant – Augmentation des liquidités	85-88	
Rapport au surintendant concernant les liquidités	89	
Liquidités suffisantes		16-18
Fonds commun de liquidités		19
Non-conformité		20-21
Pouvoirs d'emprunt	183	
Mise en gage d'éléments d'actif	184-185	
Titres secondaires	186	
Limites sur les emprunts de la caisse	187	
Emprunts auprès d'autres caisses	188	
Contrôle par le conseil	189	

## Politique

Une caisse populaire serait bien avisée d'adopter une politique relative aux liquidités qui aborde les points suivants :

- Sources et fourchette acceptable de liquidités opérationnelles.
- Qualité des éléments d'actif utilisés aux fins de liquidités.
- Plafonds d'emprunt de liquidités.
- Appariement des échéances ou couverture des dépôts importants.
- Délai de présentation, forme et contenu des rapports au conseil.

Les objectifs recommandés pour la politique touchant les liquidités sont décrits avec plus de précision dans les sections 8201 à 8205. L'adoption d'une telle politique aidera la caisse à gérer le risque et à se conformer au Règlement administratif n° 5. Lire la section 8500 pour en savoir plus sur les méthodes d'exploitation recommandées.

Des *exemples de politiques* 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. D'autre part, l'information exposée dans les sections 8201 à 8205 peut aider à établir des politiques de gestion des liquidités.

La politique visant les liquidités 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 relative aux liquidités, afin d'en faciliter la compréhension et la consultation.

## **Philosophie en matière de gestion des liquidités**

Avant toute chose, il est important de préciser la philosophie de la caisse à l'égard de la gestion des liquidités. Cette philosophie doit aborder les objectifs globaux visant les liquidités qui ont été établis par le conseil d'administration. Elle prévoit les différentes contraintes qui limiteront la politique relative aux liquidités, et elle prévoit 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 gestion des liquidités doivent toujours être respectés :

- Maintien de liquidités suffisantes pour assurer le financement approprié des besoins des sociétaires.
- Maintien d'une réserve en cas de besoins imprévus en liquidités.
- Placement des fonds liquides de manière à répondre à l'exigence de sécurité et aux besoins en liquidités.

## Suffisance des liquidités

Selon l'optique des activités commerciales, les exigences en matière de niveaux bruts de liquidités qui figurent dans la législation ne représentent qu'un seuil établi arbitrairement pour la plupart des caisses.

Il faut établir un niveau minimal de liquidités pour l'exploitation afin de maintenir une réserve confortable, au-delà des exigences minimales réglementaires, et de satisfaire aux besoins en argent. On doit également fixer un objectif maximal pour les liquidités employées aux fins de l'exploitation, car des liquidités excédentaires peuvent avoir un effet négatif sur les bénéficiaires. Par conséquent, la caisse devra déterminer la fourchette de liquidités visée pour l'exploitation, exprimée sous forme de pourcentage des éléments d'actif.

Avant de décider du niveau optimal de liquidités pour ses opérations, une institution financière doit examiner :

- les besoins de trésorerie pour l'avenir immédiat (une année);
- les fluctuations des liquidités au cours des années précédentes (au moins deux);
- les augmentations ou diminutions attendues de la demande de prêts;
- les exigences en matière de revenus pour l'année;
- le volume des retraits;
- le volume des dépôts institutionnels et des dépôts importants;
- tous les autres facteurs connus pouvant avoir un effet sur les liquidités disponibles.

Dans le cadre de ce processus, il faut pouvoir se faire une idée juste de la nature des éléments d'actif et de passif de la caisse et des flux de trésorerie que cela représente. On trouvera ce type de renseignements dans l'analyse du flux d'encaisse.

## Sources de liquidités

Les articles 16 à 18 du Règlement 76/95 contiennent la liste des éléments d'actif pouvant être utilisés par une caisse aux fins des liquidités. Cela comprend, notamment, les instruments de dépôt suivants :

- dépôts dans une fédération;
- dépôts dans une banque à charte;
- bons du Trésor émis par l'un des paliers du gouvernement canadien;
- obligations et débentures garanties sans condition par l'un des paliers du gouvernement canadien;
- dépôts en dollars canadiens ou acceptations émises par des banques de l'annexe I ou des banques de l'annexe II ayant une cote DBRS de R-1 « Modéré » ou mieux.

Lorsqu'elle achète des éléments d'actif liquide, la caisse devrait se fier soit à sa fédération, soit à des agents de change autorisés par la caisse. (Une liste d'agents de change autorisés devrait faire partie de la politique de la caisse relative aux placements; ce peut être la même liste pour les placements et les liquidités.)

La caisse peut également décider d'établir dans sa politique des limites sur la date d'échéance des valeurs mobilières. Les éléments d'actif achetés pour le portefeuille de liquidités devraient généralement avoir une échéance contractuelle de moins d'un an.

### Qualité minimale des éléments d'actif liquide

Les achats d'actif liquide devraient également se limiter à un niveau plancher relativement aux placements. En général, la caisse devrait s'assurer que la qualité de ses placements en liquidités est conforme aux limites prescrites dans le Règlement 76/95. Toutefois, une caisse confrontée constamment à des niveaux de liquidités faibles peut décider d'opter pour des limites plus restrictives sur la qualité. Une caisse qui a un portefeuille de liquidités évolué ou complexe peut également désirer des limites de qualité plus strictes sur l'ensemble ou une partie de celui-ci.

## Limites relatives à l'emprunt

En cas de carence de liquidités, la caisse peut avoir besoin d'emprunter des fonds afin de satisfaire aux besoins en liquidités et aux exigences réglementaires. Dans ce cas, elle doit prendre conscience des limites légales qui existent sur les emprunts. L'article 183 de la Loi établit des limites réglementaires sur les emprunts externes : 25 % du capital réglementaire et des dépôts dans des circonstances normales, 50 % du capital réglementaire et des dépôts dans les circonstances où un Règlement administratif de la caisse permet des niveaux d'emprunt plus élevés. En outre, l'article 21 du Règlement 76/95 prescrit un critère de suffisance des liquidités qui fait exclusion de certaines formes d'emprunts à court terme.

Les fonds empruntés afin de satisfaire aux exigences réglementaires ou aux besoins généraux en liquidités peuvent coûter cher à la caisse en raison de leur impact négatif sur les bénéficiaires. Par conséquent, les emprunts ne devraient être utilisés que dans de rares cas, lorsque des retraits inattendus de montants importants ou une croissance brusque des prêts risquent de faire chuter les liquidités en dessous des seuils réglementaires.

Les emprunts ne devraient être envisagés que comme une solution à court terme pour contrecarrer une insuffisance en liquidités. Il faut également réfléchir à des façons de remédier à long terme aux insuffisances en liquidités, par exemple au moyen de stratégies financières et de marketing appropriées (cf. section 8501). Pour dissuader les caisses d'utiliser les emprunts à long terme, la politique peut exiger que le conseil examine toute proposition d'avoir recours à des emprunts ayant une échéance d'au moins six mois.

Enfin, la caisse peut décider d'imposer, sur les emprunts de liquidités, des limites qui seront plus restrictives que celles prévues par la Loi.

### Marges de crédit

Lorsqu'une caisse obtient une marge de crédit supplémentaire auprès d'une fédération ou d'une banque à charte, elle doit s'assurer que cette transaction est sous forme écrite, avec toutes précisions utiles sur le montant et les conditions d'utilisation des facilités accordées. La caisse doit soumettre cette entente à un examen constant et divulguer au prêteur toutes les fluctuations de ses exigences en liquidités. En effet, le prêteur d'une caisse sera vivement intéressé à la solvabilité de son client – en particulier le niveau de capital et la qualité du portefeuille de prêts. Mieux la caisse est capitalisée, moins le prêteur court de risque et cela se reflète dans les marges de crédit supplémentaires accordées.

## Dépôts importants

En général, une caisse qui compte un nombre significatif de dépôts importants est dans une position moins favorable relativement aux liquidités qu'une caisse dont la base de dépôts se compose de plusieurs comptes de moyenne envergure. Qu'ils soient causés par l'offre de taux d'intérêt plus avantageux ailleurs ou par les décisions de placement des sociétaires, les retraits de sommes importantes posent un risque sérieux pour les liquidités et doivent être évités.

À cet égard, la caisse peut adopter une politique qui exige l'identification des dépôts des sociétaires au-delà d'un certain montant. Une telle politique pourrait inclure les éléments suivants :

- Elle devrait définir ce qu'est un « dépôt important ». En général, c'est un dépôt dont le retrait risque d'avoir des répercussions sensibles sur les liquidités opérationnelles. L'importance d'un tel dépôt pourra être exprimée sous forme de pourcentage, soit des éléments d'actif, soit des dépôts.
- Elle peut faire une distinction entre les dépôts importants institutionnels et ceux des sociétaires.
- Dans sa définition d'un dépôt important, elle peut englober la totalité des sommes déposées par un particulier et par un groupe de personnes qui lui sont liées.
- La politique peut exiger l'appariement des échéances des dépôts importants. Il faut donc prévoir des fonds équivalents au total des dépôts investis dans l'actif liquide plus les liquidités opérationnelles normales.
- Elle peut également exiger un préavis de 60 jours avant le retrait de dépôts importants.

## **Planification**

Tous les ans, la direction et le conseil d'administration 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 des liquidités. Dans le cadre du plan financier stratégique, la direction et le conseil établissent des objectifs financiers et planifient la gestion des liquidités. Les éléments d'un plan de gestion des liquidités 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 du portefeuille de liquidités et fasse rapport au conseil des résultats de cette évaluation.

### Évaluation du risque

Voici quels sont les critères du risque et du rendement des liquidités qu'impose le respect de saines pratiques commerciales et financières :

- volume de l'actif liquide par rapport au plan et aux niveaux historiques et par rapport aux exigences réglementaires;
- rendement moyen des liquidités;
- montant d'emprunts à court terme (moins de 100 jours);
- identification des dépôts importants (selon la définition de la section 8205).

La caisse doit également satisfaire aux exigences en matière d'évaluation des liquidités qui figurent dans la Loi et le Règlement 76/95. La caisse peut utiliser d'autres techniques d'évaluation du portefeuille de liquidités 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 divergences importantes par rapport au plan qu'il serait bon de régler.

La comparaison de ces mesures avec le rendement historique peut, dans certains cas, mettre au jour des tendances importantes nécessitant l'attention de la direction.

### Techniques d'évaluation du risque

Compte tenu des similitudes qui existent entre le portefeuille de placements et le portefeuille de liquidités, les techniques utilisées pour évaluer le risque lié aux liquidités sont les mêmes que celles employées pour mesurer le risque lié aux placements. Par conséquent, nous renvoyons le lecteur à la discussion relative aux techniques d'évaluation du risque qui se trouve dans la section 6401 pour l'élaboration de techniques d'évaluation du risque dans le cadre de la gestion des liquidités.

### Rapports au conseil

Les évaluations du risque de liquidités décrites ci-dessus doivent être remises au conseil afin de lui permettre de contrôler le portefeuille de liquidités et d'assurer le respect des exigences réglementaires et du plan d'affaires. Le rapport devra traiter des écarts indésirables 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 aux liquidités et des exigences réglementaires.

### Délai de présentation

À chaque réunion du conseil, la direction devra remettre aux administrateurs un rapport sur le portefeuille de liquidités.

### Forme

Le tableau 8.2 contient un exemple de rapport sur la gestion des liquidités que la direction pourra utiliser pour contrôler le portefeuille de liquidités, assurer le respect des règlements et communiquer les résultats au conseil. Le rapport permet de calculer et de comparer les volumes, les objectifs et les limites de politique qui sont exigés pour bien gérer le portefeuille de liquidités de la caisse. 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 en fonction de l'exercice à ce jour, 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 aux liquidités.

TABLEAU 8.2 EXEMPLE DE RAPPORT AU CONSEIL SUR LA GESTION DES LIQUIDITÉS					
<b>Partie I : Liquidités, emprunts de liquidités et rendement des liquidités</b>					
Derniers besoins projetés en liquidités : _____ \$					
	<b>Réel</b>	<b>Planifié</b>	<b>Minimum établi par politique</b>	<b>Exigence réglementaire</b>	<b>Divergence par rapport au plan</b>
total de l'actif liquide (en % des dépôts et emprunts) :	%	%	min : % max : %	%	%
total des emprunts pour liquidités (moins de 100 jours) en % des dépôts et emprunts :	%	%	%	%	%
Rendement moyen de l'actif liquide (%) :	%	%			%
Les divergences se calculent en pourcentage du chiffre correspondant exprimé dans le plan d'affaires.					
<b>Partie II : Identification des dépôts importants</b>					
Dépôts importants définis comme supérieurs à :			Nombre de dépôts importants :		
	<b>Réel</b>	<b>Même mois l'an passé</b>	<b>Liquidités supplémentaires suffisantes mises en réserve pour dépôts importants?</b>		
Montant des dépôts importants :	\$	\$			
Dépôts importants sous forme de % des dépôts et emprunts :	%	%	<b>OUI / NON Combien? _____</b>		
<b>Partie III : Mesures correctives et stratégies</b>					
<b>Divergence</b>		<b>Mesure corrective ou stratégie</b>			

## Gestion du risque

### Mesures correctives

Un volet important de la 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 8400), la direction doit enquêter sur toutes les divergences importantes 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

Il est recommandé que les caisses mettent en place des méthodes visant le respect des points suivants :

- exigences minimales en matière de liquidités qui figurent dans la législation et dans les politiques du conseil;
- limites minimales en matière de qualité des placements qui figurent dans la législation et dans les politiques du conseil;
- couverture ou appariement des dépôts importants afin que les liquidités opérationnelles ne soient pas trop fortement atteintes en cas de retrait des dépôts.

La section 8501 traite des méthodes qui peuvent aider la direction à contrôler les besoins relatifs aux flux de l'encaisse, la conformité avec les exigences en matière de liquidités qui sont prévues par le Règlement 76/95 et les politiques, ainsi que les insuffisances ou excès de liquidités. 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, une caisse doit documenter ses méthodes. En effet, les méthodes écrites contribuent à la productivité du personnel et au resserrement du contrôle sur les ressources.

## Méthodes d'exploitation

Les méthodes suivantes peuvent aider la direction à contrôler les besoins en matière de flux d'encaisse, de même que le respect des exigences en liquidités prévues par le Règlement 76/95 et les politiques, et à remédier aux situations d'insuffisance ou d'excès de liquidités.

### Contrôle des besoins en liquidités

Les besoins en liquidités de la caisse devraient être périodiquement révisés. La plupart des caisses populaires procèdent à un contrôle hebdomadaire. Cette analyse doit comprendre une prévision détaillée des exigences imminentes en liquidités et une projection élargie des besoins en argent pour les trois mois suivants.

À chacune de ses réunions, le conseil devrait recevoir un sommaire des estimations de besoins en liquidités, s'ajoutant aux mesures d'évaluation du risque qui sont décrites à la section 8400.

Pour déterminer les besoins immédiats en trésorerie, on peut utiliser un état de l'évolution de l'encaisse permettant d'élaborer des projections pour les trois mois suivants. Les projections périodiques (hebdomadaires ou mensuelles) de la trésorerie peuvent aider à prévoir si la caisse connaîtra des niveaux de liquidités excédentaires ou insuffisants dans l'avenir proche. Si la caisse ne respecte pas les niveaux opérationnels en raison des déficiences perçues, la direction devra y remédier en prenant les mesures qui s'imposent.

### Insuffisance des liquidités

Lorsque les liquidités deviennent insuffisantes, la direction doit élaborer des stratégies financières et de marketing qui feront cadrer les niveaux de liquidités avec les objectifs, ou encore prendre des mesures de défense.

Les mesures de défense à prendre en vue de protéger la position de liquidités d'une caisse comprennent normalement :

- des mesures de marketing pour améliorer le niveau des dépôts;
- une utilisation judicieuse du crédit de soutien;
- une utilisation judicieuse des emprunts pour soutenir les liquidités;
- la suspension temporaire des activités de prêt;
- la vente des biens à un tiers.

Ces mesures sont énumérées dans un ordre décroissant, de la plus intéressante à la moins souhaitable. La suspension des activités de prêt est à éviter, car elle risque de miner la confiance des sociétaires; toutefois, certaines restrictions sur les activités de prêt peuvent devenir un mal nécessaire en cas de crise des liquidités. Une réaction rapide (avec une suspension temporaire ou d'envergure modeste) peut parfois éviter le recours à des mesures plus draconiennes par la suite.

Les autres stratégies de défense des liquidités (découvert, facilités de crédit auprès d'une fédération ou d'une banque à charte) sont de saines pratiques commerciales et financières que nous recommandons. Le recours à une marge de crédit permet à une caisse de maximiser la valeur de sa couverture sans menacer la compensation de ses effets négociables. Une stratégie agressive de gestion de l'encaisse consisterait à utiliser le plus possible les dépôts à vue à court terme dans le

marché monétaire tout en permettant au compte courant d'être en position de découvert de temps en temps afin de maximiser les bénéfices.

### **Excès de liquidités**

Lorsqu'une caisse détient beaucoup de liquidités excédentaires par rapport aux exigences réglementaires (en raison d'entrées nettes d'argent non prévues), la direction devrait examiner les options dont elle dispose pour ramener les liquidités à un niveau approprié. En effet, cette situation peut nuire à la rentabilité, car le taux de rendement des placements à court terme n'est généralement pas aussi élevé que celui des prêts, et l'argent conservé par la caisse ne gagne aucun intérêt. Pour résorber l'excès de liquidités, la direction devrait profiter de toutes les chances de consentir du crédit sans compromettre la qualité. D'autre part, la caisse devrait entreprendre des campagnes visant à stimuler la demande de prêts.

Lorsque la promotion du crédit ne suffit pas à utiliser toutes les liquidités excédentaires, les fonds peuvent être placés dans des instruments à court terme permettant une conversion facile en nouveaux prêts. Quand la conjoncture est défavorable ou que la caisse se trouve devant un phénomène difficile à surmonter, comme le vieillissement des sociétaires, le conseil et la direction peuvent décider qu'une partie de l'excès de liquidités durera sans doute plus longtemps que l'exercice financier en cours. Dans ce cas, la direction doit chercher des placements sécuritaires dont la durée dépasse une année et dont le rendement est intéressant. Le chapitre 6 sur la gestion des placements contient des renseignements précis à ce sujet.