

# Gestion du capital

Section	Sujet traité	Page
4000	Résumé.....	4-2
4100	Grandes lignes de la législation.....	4-3
4200	Politique.....	4-6
4201	Philosophie de gestion du capital.....	4-7
4202	Formes de capital.....	4-8
4203	Suffisance du capital.....	4-10
4204	Répartition des bénéfices – Dividendes.....	4-11
4300	Planification.....	4-12
4400	Mesure du risque et rapports au conseil.....	4-13
4401	Techniques de mesure du risque.....	4-15
4500	Gestion du risque.....	4-19
4501	Augmentation du capital.....	4-20
4502	Appel public à l'épargne.....	4-22

## Résumé

Le capital correspond à la différence entre la valeur de l'actif de la caisse populaire (par exemple les prêts et les immobilisations qu'elle détient) et celle de son passif (comme les dépôts des sociétaires et les titres de créance). C'est comme un fossé qu'il faut combler au moyen du capital, qui permet ainsi de constituer une provision pour pertes éventuelles et de disposer d'une marge de manœuvre pour la croissance.

C'est au conseil d'administration qu'il incombe de fixer le montant du capital nécessaire au financement des activités de la caisse. Le capital dont une caisse a besoin dépend du degré de risque présenté par son actif et de l'environnement dans lequel elle travaille; plus le risque touchant l'actif sous-jacent est élevé, plus la caisse aura besoin d'un capital important, et il en est de même si la conjoncture est instable. À tout le moins, le capital doit atteindre le montant minimal prévu par la Loi et le Règlement 76/95.

Pour maintenir ou atteindre un capital suffisant, la caisse populaire peut se constituer un fonds de bénéfices non répartis, faire un appel public à l'épargne ou comprimer son actif. Afin d'augmenter le capital, elle peut accroître le nombre de parts sociales, limiter le rachat de celles-ci ou émettre des actions autres que des parts sociales.

Si une caisse ne dispose pas d'un capital suffisant, la CSFO ou la SOAD, ou les deux, pourront être appelées à intervenir, et le conseil perdra tout contrôle sur les activités de la caisse.

Pour veiller au respect des normes répondant à de saines pratiques commerciales et financières, la caisse doit mettre en place des politiques de gestion du capital, des techniques de mesure du risque et du rendement ainsi que des procédures de gestion du risque s'inspirant des méthodes que nous décrivons ici dans ce chapitre. Les politiques, techniques 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 exigences relatives au capital sont exposées dans la Partie VI de la Loi, dans la Partie V du Règlement 76/95 et dans les *Lignes directrices relatives à la suffisance du capital* émises par la CSFO.

Ces textes précisent le capital minimum que les caisses doivent détenir, ainsi que les types de capital. Ils soulignent également les conséquences de toute infraction à ces exigences.

Le tableau 4.1 contient les grandes lignes des principales dispositions législatives concernant la gestion du capital. 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 et bulletins d'interprétation de la CSFO pour avoir une description complète des droits et obligations touchant les caisses populaires.

TABLEAU 4.1 TEXTES LÉGISLATIFS APPLICABLES AU CAPITAL		
	Loi	Règlement 76/95
Suffisance du capital	84	12-15*
Ordres des directeurs – Augmentation du capital	85 - 88	
Rapport au directeur concernant le capital	89	
Structure du capital	Partie V	5 – 11
*Voir également les <i>Lignes directrices relatives à la suffisance du capital</i> émises par la CSFO.		

### Types et qualité prescrits du capital

L'article 14 du Règlement 76/95 ainsi que les *Lignes directrices relatives à la suffisance du capital* énumèrent les différentes sortes de capital et d'éléments d'actif qui sont englobées dans la définition du capital réglementaire aux fins de la Loi. Les lignes directrices divisent ces types de capital en deux catégories distinctes : le capital de catégorie 1 (« capital de base ») et le capital de catégorie 2 (« capital supplémentaire »). Vous trouverez au tableau 4.2 des exemples illustrant ces deux catégories.

<i>TABLEAU 4.2</i> <i>FORMES PRESCRITES DE CAPITAL RÉGLEMENTAIRE</i>	
<b>Forme de capital</b>	<b>Qualité</b>
• parts sociales d'adhésion	catégorie 1
• bénéfices non répartis	catégorie 1
• surplus d'apport	catégorie 1
• actions (partie non rachetable)	catégorie 1
• actions (partie rachetable)	catégorie 2
• créances de rang inférieur	catégorie 2
• placements effectués par un organe de stabilisation	catégories 1 et 2
Consulter l'article 14 de la Loi et les <i>Lignes directrices relatives à la suffisance du capital</i> pour avoir une description complète du capital réglementaire.	

Le capital de catégorie 1 est de meilleure qualité en raison de sa permanence et parce qu'il est libre de frais fixes obligatoires (c.-à-d. qu'il ne risque pas d'être retiré par un sociétaire, et que les intérêts versés sont laissés à la discrétion du conseil).

### **Niveaux prescrits de capital réglementaire**

Le Règlement 76/95 prévoit deux critères différents pour établir la suffisance du capital : le ratio de levier et le ratio de l'actif à risques pondérés. Cela permet de mesurer la suffisance du capital de deux façons différentes, mais la caisse doit se conformer à l'un comme à l'autre de ces ratios. Prescrits à l'article 12 du Règlement 76/95, ils sont également décrits dans les articles 13 à 15.

### **Non-conformité**

Toute caisse qui reste en deçà du capital minimum qu'elle devrait avoir par rapport à son actif et n'est, par conséquent, pas suffisamment capitalisée, devra demander une dérogation au surintendant pour poursuivre ses activités. L'ordonnance de dérogation émise est habituellement assortie de restrictions : interdiction de payer des dividendes en espèces ou obligation d'augmenter le capital.

### **Programme de protection des déposants de la SOAD**

La SOAD a ses propres exigences relatives à la suffisance du capital dans le cadre de ses programmes de protection des déposants. Ces exigences sont décrites dans les Communiqués au mouvement. Lorsqu'une caisse populaire ne se conforme pas à ces exigences, la SOAD, en tant qu'organe de stabilisation, peut demander à la CSFO de mettre la caisse en question sous supervision (pouvoir conféré à la SOAD par l'article 285 de la Loi). La SOAD collabore alors de façon étroite

avec le conseil de la caisse visée, afin de rectifier les problèmes pouvant se présenter dans les activités de celle-ci.

Si le capital devient nettement insuffisant, à tel point que les déposants sont exposés à un risque extrême, la SOAD a également le pouvoir (article 294 de la Loi) de mettre la caisse sous administration. Dans ce cas, elle intervient directement dans la gestion de la caisse, afin de protéger les déposants et de réduire au minimum le risque de pertes à imputer à son fonds de réserve.

### **Ordonnances extraordinaires**

Outre la Partie V du Règlement 76/95 et les *Lignes directrices relatives à la suffisance du capital* de la CSFO, une caisse doit également se conformer aux ordonnances du surintendant (touchant, par exemple, l'augmentation du capital ou des liquidités) dans des circonstances inhabituelles (voir l'article 85 de la Loi), notamment quand elle ne respecte pas certains articles de la Loi ou du Règlement ou quand le surintendant estime devoir prendre une telle mesure pour protéger les intérêts des sociétaires.

## Politique

Il est recommandé aux caisses populaires d'adopter une politique sur les points suivants :

- Types de capital autorisés;
- Capital minimum;
- Répartition des dividendes et rachat d'éléments du capital aux sociétaires;
- Respect des dispositions réglementaires;
- Fréquence, forme et contenu des rapports au conseil.

Les objectifs recommandés pour la politique touchant le capital sont décrits avec plus de précision dans les sections 4201 à 4204. L'adoption d'une politique aidera la caisse à gérer le risque et à se conformer aux normes du Règlement administratif n° 5.

Ces éléments de politique sont un minimum si une caisse veut avoir de saines pratiques commerciales et financières, mais chaque caisse peut choisir d'établir d'autres politiques au besoin.

### Documents de référence

Des exemples de politiques peuvent être tirés des modèles de politiques publiés par la SOAD et ils sont à la disposition de l'industrie pour être adaptés à chaque situation. Les sections 4201 à 4204 aideront également à établir des politiques de gestion du capital.

### Conformité avec la réglementation

La politique sur le capital doit être conforme aux exigences de la réglementation, notamment aux dispositions concernant le capital de la Partie VI de la Loi et de la Partie V du Règlement 76/95, et aux *Lignes directrices relatives à la suffisance du capital* de la CSFO.

## **Philosophie en matière de gestion du capital**

Avant de rédiger une politique sur le capital, il est important de préciser la philosophie de la caisse à l'égard de la gestion du capital. Cette philosophie doit fixer les buts et objectifs globaux visant le capital de base, tel qu'il a été établi par le conseil d'administration. Elle régit toutes les contraintes édictées par la politique, de même que les circonstances futures qui n'ont pas encore fait l'objet d'une politique.

Les buts et objectifs dépendent de la conjoncture et de l'environnement de la caisse, mais les principes de la gestion du capital doivent toujours insister sur l'importance qu'il y a à maintenir :

- un coussin de sécurité confortable pour assurer la viabilité économique de la caisse et le financement de sa croissance;
- un capital suffisant pour répondre aux exigences de la réglementation.

## Formes de capital

En ce qui concerne les opérations plus complexes, la politique sur le capital détermine les types de capital réglementaire que la caisse peut émettre. Plusieurs formes de capital sont admissibles, chacune comportant des avantages et des inconvénients. Le tableau 4.2 (de la section 4100) présente les différentes formes de capital utilisées par les caisses. On trouvera ci-dessous une description plus détaillée des formes les plus courantes.

### Parts sociales d'adhésion

Le capital social minimum à investir ou « parts sociales d'adhésion » représente les titres de participation à acquérir obligatoirement par toute personne voulant devenir sociétaire. Ces parts sociales confèrent le droit de toucher les dividendes déclarés par le conseil ainsi que celui de recevoir le reliquat des biens de la caisse à sa dissolution.

Les sociétaires doivent détenir un nombre bien précis de parts sociales (voir les règlements administratifs de la caisse) qui leur donne un droit de vote conformément à l'article 35 de la Loi. Ils ont des droits de vote égaux (à chaque sociétaire revient une voix) et ils participent aux décisions touchant la caisse, quel que soit le montant de leurs épargnes ou dépôts ou le volume de leurs transactions.

Le coût des parts sociales peut avoir une incidence sur l'attrait de la caisse. S'il est trop élevé, il risque d'être un obstacle au recrutement de nouveaux sociétaires, tandis que s'il est bas, il pourrait en attirer de nouveaux. Avant d'établir le prix des parts sociales, la direction doit étudier celui des caisses appartenant à un groupe analogue.

Les parts sociales ne sont pas cessibles et ne peuvent donc pas être vendues par le sociétaire à une autre personne ou organisation. Toutefois, elles sont rachetables lorsque certaines conditions sont réunies : décès, départ volontaire ou expulsion. Le rachat peut être différé de façon indéfinie par la caisse conformément à la Loi s'il risque de compromettre la survie de l'établissement. Étant donné que le nombre de sociétaires tend à augmenter ou du moins à rester stable, les parts sociales représentent un mode de financement perpétuel. Elles donnent droit à des dividendes non cumulatifs à taux variable calculés en fonction des bénéfices et traités comme des intérêts débiteurs.

### Actions

Conformément à l'article 53 de la Loi, les caisses peuvent émettre des actions que les sociétaires sont libres d'acquérir à leur gré. Contrairement aux parts sociales, ces actions ne sont pas une condition d'adhésion à la caisse et elles peuvent servir à d'autres fins, comme accroître le rendement des placements (les actions rapportent généralement des dividendes plus élevés que les parts sociales d'adhésion).

Normalement, ces actions ne comportent pas d'échéance, mais elles peuvent souvent être rachetées après cinq ans. Dans certains cas, le délai peut même être de moins de cinq ans. En raison de leur permanence moindre, elles sont donc considérées comme faisant partie du capital de catégorie 2.

Les articles 53 et 57 de la Loi décrivent les droits et conditions afférents à ces actions, brièvement exposés au tableau 4.3 ci-dessous.

**TABLEAU 4.3 :**  
**CARACTÉRISTIQUES ET AVANTAGES**

<b>Catégories d'actions</b>	Une caisse peut émettre des actions de différentes catégories, chacune comportant des droits et conditions particuliers.
<b>Séries d'actions</b>	Une caisse peut offrir plusieurs séries d'actions au sein de chaque catégorie, chacune comportant des droits et conditions particuliers (généralement des prix d'émission différents).
<b>Procurations</b>	Les procurations donnent aux actionnaires le droit de confier à autrui l'autorisation ou le pouvoir d'exercer leur droit de vote.
<b>Droit de préemption</b>	Le droit de préemption permet au détenteur d'une catégorie d'actions d'acquérir les nouvelles actions émises dans la même catégorie, au prorata du portefeuille détenu.
<b>Droits</b>	Droit ou option relié à une catégorie d'action, donnant à l'actionnaire la possibilité d'acquérir d'autres actions de la même catégorie à une date ultérieure.

Les actions ne sont cessibles qu'à d'autres sociétaires de la caisse ou à des entités prescrites par la Loi : SOAD, fédération ou organe de stabilisation. Elles ne sont pas destinées à faire l'objet d'opérations avec des spéculateurs qui n'ont rien à voir avec le mouvement des caisses populaires. Les méthodes régissant l'appel public à l'épargne sont décrites à la section 4502 du Manuel de référence.

## **Excédent**

### ***Bénéfices non répartis***

Les bénéfices non répartis représentent le revenu d'une caisse qui n'a pas été remis aux sociétaires sous forme de dividendes. C'est le solde net accumulé du revenu moins les pertes engendrées par les activités commerciales de la caisse, déduction faite des dividendes et des remboursements d'impôt éventuels.

### ***Réserves***

Les réserves représentent des montants déduits des bénéfices non répartis et autres excédents. Elles peuvent être affectées, au gré de la direction, à des besoins futurs, tels que l'ouverture d'une succursale, ou destiné à satisfaire les exigences d'une loi ou d'un acte de fiducie (par exemple un fonds d'amortissement pour rembourser une dette).

### ***Surplus d'apport***

Le surplus d'apport représente généralement un montant de capital investi par un sociétaire, mais sans contrepartie en actions; c'est généralement le cas quand un sociétaire fait un don à la caisse.

## **Autres formes de capital**

### ***Créances de rang inférieur***

Les créances légalement subordonnées aux droits des déposants et des autres créanciers de la caisse représentent aussi une forme de capital. Elles peuvent comprendre les prêts consentis par une fédération ou par un organe de stabilisation.

### ***Participation minoritaire***

La participation minoritaire d'une caisse populaire dans une filiale est parfois considérée comme une forme de capital, car elle témoigne de l'intérêt que la caisse lui porte.

## Suffisance du capital

Les caisses populaires bien capitalisées maintiennent une certaine stabilité financière et sont capables de traverser une période de conjoncture défavorable, de mauvais appariement des taux ou de coûts d'emprunt extraordinairement élevés. Un capital suffisant représente également un avantage sur la concurrence, car une caisse bien capitalisée sera en mesure d'offrir des taux d'emprunt et de dépôts plus intéressants, des dividendes plus avantageux et des services efficaces, tout en se montrant capable de saisir les chances de croissance. Toutefois, le principal avantage d'un capital suffisant, c'est qu'il protège les dépôts des sociétaires. La politique sur le capital prévoit les niveaux minimums que la caisse doit détenir. Les exigences relatives à l'excédent et au capital minimal sont déjà prescrites dans la Loi et la Partie V du Règlement 76/95 (par exemple des ratios de capital de 5 % de l'actif total et de 8 % de l'actif à risques pondérés), mais la politique sur le capital doit viser un montant suffisant qui peut même être plus élevé que le niveau minimum prévu par la législation ou que le niveau de capital actuel de la caisse.

Il incombe au conseil de déterminer quel est le niveau de capital adéquat pouvant être maintenu par la caisse, au-delà du minimum réglementaire (voir l'article 12 du Règlement 76/95). Pour chaque dollar de capital supplémentaire, la caisse est en mesure de détenir 20 \$ d'actif productif de plus, ce qui augmente la contribution au revenu. Le capital dont une caisse aura besoin variera généralement selon le degré de risque de ses activités, son actif, son passif et son environnement. Le tableau 4.4 contient la liste de certains des risques devant être pris en considération pour déterminer le niveau approprié de capital pour la caisse. Plus le risque est grand, plus le capital devra être élevé. Enfin, la caisse aura besoin d'accumuler et de maintenir des niveaux de capital supplémentaires pour financer sa croissance ou de futures fusions.

La politique sur le capital peut prescrire les catégories de capital devant figurer dans le ratio général capital/actif. À titre d'exemple, étant donné que les bénéfices non répartis sont une manière économique de financer des immobilisations, la politique pourra exiger qu'ils représentent un pourcentage important du capital total (p. ex. 70 %). D'autre part, elle peut stipuler que le capital de catégorie 1 (qui est par définition plus stable que celui de catégorie 2) devra être maintenu à 70 % du capital total. De toute façon, le capital de catégorie 1 ne peut tomber en dessous du capital de catégorie 2, conformément aux *Lignes directrices relatives à la suffisance du capital* de la CSFO. Les conseils doivent trouver un équilibre entre les deux catégories de capital, de manière à répondre aux besoins de la caisse.

<i>TABLEAU 4.4</i> <i>ÉVALUATION DU RISQUE : CAPITAL</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le portefeuille de crédit est généralement exposé à des niveaux de risque plus élevés (prêts accordés à cause de la bonne réputation de l'emprunteur, prêts non garantis).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le portefeuille de crédit est exposé à un niveau élevé de risque lié à la concentration (dans une localité, une industrie ou un produit).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La limite d'emprunt de la caisse représente une proportion importante du capital.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une forte proportion du portefeuille de placements est investie dans des titres dont le capital n'est pas garanti.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La caisse est exposée à un important risque de taux d'intérêt.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La qualité des contrôles internes ou la compétence de la direction n'a pas encore atteint un niveau satisfaisant aux yeux du conseil.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il existe un risque inhérent au lien d'association de la caisse.</li> </ul>

## Répartition des bénéfices - Dividendes

L'article 65 de la Loi autorise le conseil d'administration à déclarer et la caisse populaire à payer des dividendes (sur les parts sociales et les actions), sous réserve de ses règlements administratifs. Les dividendes peuvent être payés en espèces ou en biens, ou par l'octroi d'actions entièrement libérées (aussi appelées actions-dividendes).

### Ristournes

Conformément à l'article 66, le conseil peut également déclarer des ristournes, sous réserve des règlements administratifs de la caisse. Ces ristournes sont comparables à des dividendes, sauf que leur montant dépend du nombre d'opérations effectuées par les sociétaires avec la caisse ou par son entremise, et non du nombre d'actions détenues. Les ristournes récompensent les sociétaires qui utilisent les services de la caisse. On peut les verser de la même façon que les dividendes (voir ci-dessus), ou sous forme de remise des intérêts payés par les sociétaires sur leurs emprunts au cours de l'exercice.

### Interdictions et responsabilité des administrateurs

L'article 67 de la Loi interdit le versement de dividendes ou de ristournes s'il existe des motifs raisonnables de croire que la caisse contrevient aux dispositions relatives à la suffisance du capital et des liquidités (prescrits à la Partie V du Règlement 76/95), ou risque d'y contrevenir à cause de ce versement. La Loi interdit aux administrateurs de déclarer des dividendes illicites, et ils seront solidairement responsables envers la caisse de tout versement de dividendes contraire à la Loi (voir le paragraphe 153(2) de la Loi).

D'autre part, les caisses qui ne se conforment pas aux niveaux minimums de capital prévus par la législation risquent de faire l'objet d'une intervention au moyen de l'un des programmes de protection des déposants de la SOAD (c.-à-d. la supervision ou l'administration).

## **Planification**

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

Ce plan comporte un plan financier stratégique concernant tous les aspects de la gestion du risque, dont celle du capital. Dans ce plan financier stratégique, la direction et le conseil établissent des objectifs financiers et planifient la gestion du capital. Les éléments d'un plan de gestion du capital sont décrits au chapitre 1 consacré aux plans, qui est à consulter aux fins de planification.

## Mesure du risque et rapports au conseil

Il est recommandé que la caisse mesure le rendement et le niveau de risque du portefeuille de capital et rende compte au conseil des résultats obtenus.

### Mesure du risque

On trouvera ci-dessous les mesures minimales à effectuer sur le risque et le rendement du capital si l'on veut respecter les saines pratiques commerciales et financières :

- mesure périodique du revenu net et du capital total;
- projection périodique des niveaux de capital à la clôture de l'exercice;
- suivi des prochaines échéances du capital, au besoin;
- comparaison des niveaux de capital avec les exigences réglementaires, afin d'assurer la conformité;
- toute autre mesure du capital exigée par la Loi ou le Règlement.

La caisse doit également satisfaire aux exigences en matière de mesure du capital qui figurent dans la Loi et le Règlement et elle peut procéder au suivi d'autres mesures du capital si elle le juge bon.

Ces mesures doivent être comparées aux objectifs financiers établis dans le plan d'affaires annuel et le budget, afin que la direction puisse déterminer si la caisse atteint ses objectifs. La direction peut aussi voir s'il existe des écarts importants par rapport au plan, auxquels il serait bon de remédier.

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

### Techniques de mesure du risque

La sous-section 4403 ci-dessous traite des techniques de mesure de la suffisance du capital de la caisse.

### Rapports au conseil

Les mesures décrites ci-dessus doivent être remises au conseil, afin de lui permettre de contrôler la gestion du capital et de s'assurer du respect des exigences réglementaires et du plan d'affaires annuel. Il faut également indiquer dans les rapports les écarts négatifs importants par rapport au plan, ainsi que leurs causes et les mesures prévues par la direction pour y remédier.

### Fréquence

La direction doit présenter un rapport sur le capital à chaque réunion du conseil.

### Forme

Le tableau 4.5 contient un modèle de rapport sur le capital que la direction pourra utiliser pour contrôler la suffisance du capital, vérifier s'il est conforme aux règlements et communiquer les résultats au conseil. Le rapport permet de réunir et de comparer les montants, les objectifs et les limites dont on a besoin pour bien gérer le capital de la caisse. Ce modèle peut être adopté tel quel ou modifié.

Les informations qui s'y trouvent peuvent être recueillies périodiquement (tous les mois ou tous les trimestres) ou annuellement ou les deux, selon les préférences du conseil et la fréquence.

La fréquence, la forme et le contenu des rapports au conseil doivent être fixés dans la politique sur le capital.

<b>TABLEAU 4.5</b>					
<b>MODÈLE DE RAPPORT AU CONSEIL SUR LE CAPITAL</b>					
<b>Partie I : Suffisance du capital</b>					
	<b>Réelle</b>	<b>Planifié</b>	<b>Minimum selon la politique</b>	<b>Exigence réglementaire</b>	<b>Écart par rapport au plan</b>
Revenu net (cumul de l'année) en dollars (\$)	\$	\$			%
Capital total en dollars (\$)	\$	\$	\$		%
Ratio de levier (% de l'actif total) (voir l'article 12 du Règ.)	%	%		%	%
Ratio à risques pondérés (% de l'actif pondéré en fonction du risque) (voir l'article 12 du Règ.)	%	%		%	%
Total du capital de catégorie 1 (% de l'actif total) (voir les <i>Lignes directrices relatives à la suffisance du capital</i> de la CSFO)	%	%		%	%
Total du capital de catégorie 2 (% de l'actif total) (voir les <i>Lignes directrices relatives à la suffisance du capital</i> de la CSFO)	%	%		%	%
Les écarts doivent être calculés sous forme de pourcentage du chiffre correspondant du plan d'affaires.					
<b>Partie II : Suivi des échéances du capital</b>					
Précisions sur les éléments du capital arrivant à échéance au cours des 12 prochains mois :					
Forme de capital	Montant en \$	%	de l'actif	Échéance	
<b>Partie III : Mesures/stratégies correctives concernant les écarts et les échéances du capital</b>					
Écarts	Mesures/stratégies correctives				

## Techniques de mesure du risque

### Mesure des niveaux et des coûts du capital

Dans les rapports au conseil, les niveaux de capital doivent être séparés en fonction de la catégorie dont ils relèvent conformément aux *Lignes directrices relatives à la suffisance du capital* de la CSFO : capital de catégorie 1, capital de catégorie 2 et capital de catégorie 2 non admissible (le cas échéant). Le tableau 4.6 contient un exemple de présentation des niveaux de capital et des coûts associés. Les mesures du capital et les rapport émis doivent faire la distinction entre les bénéfices non répartis et les réserves non grevées. Il faut également confirmer que les ratios de capital répondent aux exigences minimales du règlement. Les deux ratios, celui du levier et celui de l'actif à risques pondérés, sont calculés dans l'exemple présenté au tableau 4.6.

Une caisse peut augmenter son capital social au-delà du niveau du capital réglementaire. En effet, il peut arriver qu'une partie des actions ou autres éléments portent le capital de catégorie 2 à un niveau supérieur à 100 % du capital de catégorie 1. Or, d'après les *Lignes directrices relatives à la suffisance du capital* de la CSFO, le capital de catégorie 2 ne peut dépasser 100 % du capital de catégorie 1. Par conséquent, cet excédent de capital ne compte pas pour la réglementation. Si une caisse augmente son capital dans le seul but de respecter les exigences réglementaires, elle n'aura sans doute pas intérêt à réunir des fonds non admissibles. Cependant, il arrive souvent qu'un établissement pleinement capitalisé ait besoin d'argent pour sa croissance et décide de faire appel à un capital non réglementaire; il faudra alors en évaluer le volume et le coût.

### Mesure des coûts du capital

Le coût comptabilisé ou historique de chaque forme de capital est une information utile que l'on peut calculer et diffuser. En ce qui concerne les parts sociales, par exemple, si les dividendes ne sont versés qu'à la clôture de l'exercice, le taux de dividende prévu sur les parts sociales doit être comptabilisé par rapport aux bénéfices réalisés depuis le début de l'année et présenté comme étant le coût de ce capital.

<i>TABLEAU 4.6</i>		
<i>MODÈLE DE RAPPORT AU CONSEIL SUR LES NIVEAUX ET LES COÛTS DU CAPITAL</i>		
	<b>En milliers de dollars</b>	<b>Coût moyen</b>
Capital de catégorie 1 :		
Partis sociales (50 \$ pour 4 000 sociétaires)	200	4 %
Bénéfices non répartis	<u>1 340</u>	0
Total de la catégorie 1	1 560	
Capital de catégorie 2 :		
Débeture de 5 ans à taux fixe	300 <sup>1</sup>	5 %
- de valeur nominale 500 000 \$		
- échéance à 3 ans – 60 % compris <sup>1</sup>		
Capital réglementaire total	1 860	
Instruments non admissibles (partie excédentaire du capital de catégorie 2) <sup>4</sup>	0	
Capital total	1 860	
Ratio de levier	= capital total divisé par l'actif total = 1 860 / 31 631 <sup>2</sup> = 5,9 %	
	<b>Le ratio de levier est de 5,9 %, donc supérieur au niveau réglementaire de 5 %.</b>	
Ratio de l'actif à risques pondérés	= capital total divisé par l'actif à risques pondérés = 1 860 / 19 969 <sup>3</sup> = 9,3 %	
	<b>Le ratio de l'actif à risques pondérés est de 9,3 %, donc supérieur au niveau réglementaire de 8 %.</b>	
<sup>1</sup>		
<sup>1</sup>	Capital de catégorie 2 amorti conformément aux <i>Lignes directrices relatives à la suffisance du capital</i> de la CSFO.	
<sup>2</sup>	Actif total = 31 631 000 \$.	
<sup>3</sup>	Total de l'actif à risques pondérés = 19 969 \$. Voir le calcul (conformément aux <i>Lignes directrices relatives à la suffisance du capital</i> de la CSFO) illustré au tableau 4.7.	
<sup>4</sup>	L'excédent de capital de catégorie 2 ne peut être ajouté au capital pour les besoins de la réglementation, mais il doit l'être à des fins comptables. Cet excédent est défini comme suit : max. (0, total du capital de catégorie 2 – total du capital de catégorie 1)	

<i>TABLEAU 4.7</i>			
<i>MODÈLE SOMMAIRE DE CALCUL DE L'ACTIF À RISQUES PONDÉRÉS</i>			
<b>Total actif = 31 631 000 \$</b>	<b>En milliers de dollars s</b>	<b>Pondération réglementaire</b>	<b>Actif ajusté en fonction du risque</b>
Encaisse	663 \$ x	0=	0
Liquidités (dépôts de fédérations)	4 198 x	0=	0
Autres instruments (titres d'État)	1,273 x	0=	0
Immobilisations	497 x	1=	497
<b>* Prêts:</b>			
Prêts personnels	14 909 x	0.8 =	11 927
Hypothèques résidentielles	5 091 x	0.5 =	2 546
Hypothèques commerciales	2 500 x	1 =	2 500
Autres prêts commerciaux	2 500 x	1 =	2 500
<b>Total de l'actif à risques pondérés</b>			<b><u>\$19 969</u></b>
*Aux fins de l'exemple, on suppose qu'aucun de ces prêts ne bénéficie de sûretés ou de garanties gouvernementales qui réduiraient les taux de pondération du risque. Voir l'article 15 du Règlement 76/95.			

### **Analyse de la rentabilité et capital projeté à la clôture de l'exercice**

Les mesures clés de la gestion du capital sont celles de la rentabilité et de la croissance annuelle des bénéfices non répartis après versement des dividendes sur toutes les catégories de parts. Une fois comparées au plan et au rendement antérieur, les mesures du capital permettront de repérer les domaines exigeant une attention immédiate. Il est bon de calculer la situation du capital projetée pour la fin de l'exercice chaque fois que les objectifs de rentabilité intermédiaires tombent en deçà du plan et que les exigences réglementaires minimales risquent de ne pas être respectées jusqu'à la clôture de l'exercice.

Le tableau 4.8 contient la liste des principales variables financières touchant la rentabilité. Il convient de calculer régulièrement ces données et de déterminer les tendances du rendement en vue de les soumettre périodiquement à l'examen de la direction et du conseil.

**TABLEAU 4.8**  
**VARIABLES FINANCIÈRES TOUCHANT LA RENTABILITÉ**

<b>Marge financière</b>	<b>Autre revenu</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenu provenant des intérêts sur prêts</li> <li>• Revenu de placement</li> <li>• Intérêts débiteurs sur les dépôts</li> <li>• Intérêts débiteurs sur les emprunts</li> <li>• Coûts liés aux prêts : provisions pour prêts douteux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Droits et commission</li> </ul>
<b>Frais d'exploitation</b>	<b>Autres facteurs</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salaires et prestations sociales.</li> <li>• Frais d'occupation</li> <li>• Ordinateurs, bureaux et autre matériel</li> <li>• Publicité et communications</li> <li>• Garantie des sociétaires</li> <li>• Frais d'administration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gains (pertes) non récurrents</li> <li>• Gains (pertes) extraordinaires</li> <li>• Impôts/Recouvrement</li> <li>• Impôts sur le capital/ Recouvrement</li> <li>• Dividendes</li> </ul>

### **Dividendes courus**

Les bénéfices nets déclarés doivent comprendre tous les dividendes payables sur les actions de la caisse; ceux-ci sont considérés comme un genre d'intérêts débiteurs pour la période en cours et ils doivent être inclus dans le calcul de la marge financière et des bénéfices nets au moment où ils sont déclarés.

### **Contrôle des échéances du capital**

Dans les cas où une caisse a émis des actions ou des débetures pour financer ses activités, elle doit les inscrire dans un échéancier et déterminer si, au moment où elles viendront à échéance, il lui faudra de nouveaux éléments de capital.

## **Gestion du risque**

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 mesures du risque faites par la caisse (et décrites dans la section précédente), la direction doit enquêter sur tous les écarts importants du rendement par rapport au plan d'affaires annuel et aux tendances antérieures et remédier à tout écart inacceptable. Elle doit également réagir à toute infraction à la politique du conseil ou à la réglementation, ou à tout risque non autorisé.

Le principal objectif de la politique de gestion du capital étant de conserver un capital suffisant; les sections 4501 à 4502 décrivent les méthodes à appliquer pour en rectifier et en améliorer le niveau, à savoir les suivantes :

- méthodes pour augmenter le capital ou préserver le capital existant;
- méthodes pour émettre des actions.

## Augmentation du capital

Pour augmenter le capital (ou préserver le capital existant), une caisse a le choix entre plusieurs façons de procéder, qui sont présentées sous forme résumée dans le tableau 4.9 et décrites en détail ci-dessous.

<i>TABLEAU 4.9</i> <b>IMPROVING THE CAPITAL POSITION</b>	
<b>Mécanisme</b>	<b>Stratégies</b>
Constituer des bénéfices non répartis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la rentabilité</li> <li>• Réduire les dividendes en espèces</li> </ul>
Augmenter le capital social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmenter le montant minimum des parts d'adhésion</li> <li>• Émettre une deuxième catégorie d'actions sans droit de vote (p. ex. des actions participantes volontaires)</li> </ul>
Comprimer l'actif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendre des éléments d'actif</li> <li>• Baisser le taux d'intérêt des dépôts</li> </ul>

### Constituer des bénéfices non répartis

Les bénéfices non répartis (autrement dit des excédents) constituent une forme de capital bon marché pour la caisse, car il n'y a pas de dividendes à verser et on ne craint pas de devoir racheter des parts sociales sur demande.

Les bénéfices non répartis peuvent être constitués de deux façons. La première consiste à améliorer la rentabilité. Les caisses populaires peuvent analyser leur rentabilité en examinant les facteurs qui contribuent au profit, y compris ceux relatifs au rendement sur le plan des finances, de l'exploitation et des ressources humaines.

Une autre façon de constituer des bénéfices non répartis consiste à réduire le montant des dividendes versés aux sociétaires. Ceux-ci n'apprécieront sans doute pas cette mesure, mais c'est parfois nécessaire pour empêcher les réserves de capital de tomber en deçà des minimums prévus par le Règlement 76/95 ou les politiques. En fait, il est contraire à la Loi qu'une caisse déclare ou verse des dividendes si cela risque de faire chuter les ratios de suffisance du capital ou des liquidités à un niveau inférieur aux minimums réglementaires (article 67 de la Loi).

La caisse peut aussi décider de réduire temporairement le montant des dividendes en espèces, afin de parvenir à un capital suffisant pour financer un nouveau projet, comme un placement dans une nouvelle technologie.

Quoi qu'il en soit, la meilleure façon de réduire les dividendes sans trop d'inconvénients est de parvenir à un consensus (ou, au moins, à une certaine compréhension) chez les sociétaires. Pour ce, il faut entretenir de bonnes relations avec eux et leur faire savoir combien il est important d'augmenter (ou de préserver) le capital.

### **Augmenter le montant minimum des parts d'adhésion**

Une autre façon d'améliorer la capitalisation est d'accroître le montant du capital social placé dans la caisse par les sociétaires. À cet effet, la caisse augmente le montant minimum des parts sociales qu'ils doivent acquérir. Cela peut s'avérer particulièrement efficace dans les caisses où ce minimum est resté symbolique (10 ou 20 \$) pour un certain temps. Il faut accroître le minimum jusqu'à ce que cette source de fonds représente une proportion importante du capital (p. ex. 50 \$ par sociétaire).

Le conseil doit veiller à ne pas trop augmenter le minimum obligatoire, car cela découragerait involontairement les nouveaux sociétaires et ferait fuir les anciens. Il devrait envisager de mener un sondage auprès des sociétaires, afin de déterminer le montant qu'ils seraient disposés à payer en plus. Tout comme pour la réduction des dividendes, la condition du succès est une communication efficace avec les sociétaires, afin de s'assurer de leur compréhension et d'atteindre un consensus.

Pour augmenter le montant minimum des parts d'adhésion, il faut un règlement administratif. (Bien que le conseil puisse approuver des règlements administratifs, ceux-ci n'entrent en vigueur qu'après avoir été confirmés par les deux tiers des sociétaires de la caisse lors d'une assemblée générale. Consulter l'article 105 de la Loi pour en savoir plus sur l'adoption de règlements administratifs.)

### **Lancer un appel public à l'épargne**

L'article 53 de la Loi permet à la caisse d'émettre des catégories d'actions autres que des parts sociales traditionnelles. La Loi les englobe sous le nom d'actions (aussi appelées « actions participatives volontaires »). Elles se distinguent des parts sociales par le fait qu'un sociétaire n'est pas tenu de les détenir pour adhérer à la caisse, mais peut les acheter pour d'autres motifs : soutenir la caisse, bénéficier d'un rendement concurrentiel sur les placements.

Selon le niveau d'expérience de la direction, l'avoir des sociétaires et leur loyauté, ainsi que d'autres facteurs (que nous verrons plus loin), l'émission d'actions peut mobiliser des fonds importants pour la caisse. Plusieurs campagnes de souscription importantes ont été lancées avec succès par les caisses de l'Ontario en 1997. L'appel public à l'épargne est décrit en détail à la section 4502 du présent manuel.

### **Comprimer l'actif**

En réduisant son actif, une caisse peut augmenter le ratio capital réglementaire/actif (et actif à risques pondérés), améliorant ainsi son niveau de capital. Elle peut adopter une telle stratégie si elle craint de tomber en deçà des exigences réglementaires en matière de suffisance du capital.

Voici quelques stratégies possibles pour comprimer l'actif :

- Réduire les taux d'intérêt sur les dépôts afin de décourager les nouveaux clients;
- Vendre une partie du portefeuille de prêts tout en continuant à l'administrer, et réduire les dépôts du montant correspondant;
- Prendre contact directement avec les plus grands déposants et leur demander de déposer leurs fonds ailleurs.

Il est toutefois important de connaître l'impact négatif que ces stratégies peuvent avoir sur la réputation de la caisse chez les sociétaires existants et les clients potentiels.

## Appel public à l'épargne

Avant d'offrir des actions (ou actions participatives volontaires), il est indispensable que la caisse se livre à une analyse de rentabilisation. Elle doit avoir un besoin évident d'accroître son capital pour satisfaire à des exigences réglementaires, assurer sa croissance ou ouvrir une nouvelle succursale, ou encore pour investir dans sa technologie. Elle doit avoir tenté sans succès des méthodes moins coûteuses d'augmentation du capital (telles que celles décrites à la section 4501). En outre, ce projet d'émettre des actions doit être réalisable. Il faut que la caisse dispose des ressources nécessaires, que les sociétaires soient suffisamment riches pour pouvoir acheter les actions et que la direction ait assez de compétences pour mener la campagne à bien (quoiqu'elle puisse obtenir une certaine aide auprès de conseillers externes, de conseillers financiers, de la fédération ou de la CSFO).

Il est préférable que l'appel public à l'épargne soit dirigé de l'intérieur, par un agent ou un comité directeur. Il importe que de tels projets aient un défenseur interne, quelqu'un qui soit capable de s'assurer des soutiens au sein de la caisse. Cette personne peut également veiller à ce qu'on ne perde pas de vue les besoins financiers de la caisse dans la note d'information. Lorsque les projets sont confiés à des conseillers externes, leur objectif risque d'être oublié.

### Loi sur les valeurs mobilières de l'Ontario

En général, d'après la législation en vigueur en Ontario, lorsqu'une personne physique ou morale met des valeurs mobilières en vente, elle doit observer les dispositions de la *Loi sur les valeurs mobilières* de l'Ontario.

L'alinéa 75(1)a) prévoit une dérogation aux exigences de la *Loi sur les valeurs mobilières* de l'Ontario, spécialement pour les caisses populaires. Une caisse est dispensée des exigences supplémentaires de cette Loi à condition qu'elle se conforme à certaines de ses dispositions. Pour avoir droit à cette dérogation lorsqu'elle émet des actions, elle doit rédiger une note d'information et obtenir un reçu de la part de la CSFO<sup>1</sup>.

### Note d'information

Une note d'information est un document de portée générale qui présente un résumé des caractéristiques de l'émission d'actions par la caisse. Ce document doit préciser le prix de la valeur mobilière, les droits et conditions qui se rattachent à la catégorie d'actions, ainsi qu'une description « complète, exacte et claire » des activités de la caisse. Celle-ci doit l'établir, l'envoyer à la CSFO pour obtenir un reçu, et le mettre à la disposition d'éventuels acquéreurs et des sociétaires avant de pouvoir proposer les actions à ces derniers.

La note doit respecter les exigences de la Loi, du Règlement 76/95 et des *Lignes directrices concernant les notes d'information* de la CSFO. Si sa préparation est moins complexe que celle d'un prospectus, elle n'en exige pas moins du temps et des efforts considérables, ainsi que l'aide de conseillers juridiques et d'experts-comptables. Elle doit être présentée sous une forme approuvée par la CSFO, et répondre à des normes élevées de divulgation et d'exactitude. Enfin, elle doit être accompagnée d'une attestation de divulgation signée par le chef de la direction, le directeur financier et le président du conseil de la caisse.

---

1 Cette dérogation ne concerne pas l'émission de parts sociales, d'actions-dividendes et d'actions-ristournes, qui sont automatiquement dispensées de la *Loi sur les valeurs mobilières*, même si aucune note d'information n'a été établie (paragraphe 75(2) de la *Loi sur les valeurs mobilières* de l'Ontario).

La CSFO a le droit de refuser de délivrer un reçu si la note (ou l'une quelconque des pièces supplémentaires qui l'accompagnent) n'est pas conforme, sur un point essentiel, aux exigences de la Loi, du Règlement ou des *Lignes directrices concernant les notes d'information*, ou si elle contient des promesses ou des énoncés fallacieux, faux ou trompeurs, ou encore si elle dissimule ou omet un fait important. L'article 78 énumère d'autres motifs de refus de délivrer un reçu.

Une fois le reçu émis, les valeurs mobilières peuvent être vendues par les administrateurs, dirigeants et employés de la caisse (ou de la fédération) qui les a émises, ou encore, par une personne inscrite comme courtier en valeurs mobilières ou courtier en placements en vertu de la *Loi sur les valeurs mobilières* de l'Ontario.

## Clés du succès

### **Soutien des sociétaires**

L'une des clés du succès d'une émission d'actions, c'est la loyauté des sociétaires. En effet, si la caisse a tissé des liens d'association solides avec ses sociétaires, ils seront souvent plus disposés à soutenir ses projets. Plus les liens et la loyauté seront forts, plus grand sera le soutien que l'on pourra attendre des sociétaires. On peut porter ce facteur de loyauté au maximum en expliquant que cette offre répond à un besoin particulier, par exemple pour financer l'ouverture d'une nouvelle succursale ou injecter des capitaux dans l'amélioration de l'équipement technologique et des services de la caisse.

Il est tout aussi important de comprendre quels groupes de sociétaires soutiendront l'offre. L'expérience des caisses qui ont émis des actions permet de dire que le principal marché est généralement constitué de détenteurs d'économies nettes ayant un revenu élevé, c'est-à-dire des personnes qui possèdent des dépôts à terme ou des REER. D'habitude, les portefeuilles de ces sociétaires sont suffisamment bien fournis pour qu'un placement de 5 000 \$ dans des actions ne les entame pas trop. Ces investisseurs sont également relativement bien informés et ils connaissent les autres options existant sur le marché financier.

Des analyses peuvent aider à cerner ce groupe de sociétaires et à connaître son importance au sein de la caisse. Les groupes de réflexion (constitués d'un petit nombre de sociétaires) sont également un moyen d'obtenir des renseignements sur les besoins et les préférences en matière de placements, et de faciliter l'établissement du prix à demander. Des sociétaires qui tiennent beaucoup à leur caisse seront disposés, pour l'aider, à accepter un taux de rendement légèrement inférieur à ce qu'ils trouveraient ailleurs dans des placements comparables.

### **Établissement du prix**

L'établissement du prix des actions est un élément critique du succès d'un appel public à l'épargne, surtout pour ce qui est du rendement ou des dividendes que ces actions rapporteront. Le rendement est généralement le principal facteur pris en considération avant de faire un placement. Ce taux doit donc être fixé avec prudence. Lorsqu'on établit le prix, il faut examiner le marché financier afin de connaître le rendement offert par des placements ayant une durée et un risque analogue, comme les taux des CPG à cinq ans, ou des obligations à cinq ou dix ans d'entreprises ayant une cote semblable (la direction devra peut-être se livrer à une estimation de la cote que lui attribuerait une agence de cotation des titres).

La valeur nominale des actions est un autre facteur important, et elle doit être établie en fonction du pouvoir d'achat des investisseurs ciblés. Des coupures minimales de 1 000 \$ sont généralement appropriées, car elles peuvent concurrencer celles des CPG et des acceptations bancaires.

### **Dividendes**

La structure du taux de rendement est également un facteur important si l'on veut répondre aux attentes des investisseurs. Le taux peut être fixe ou dépendre d'une valeur de référence externe comme le taux préférentiel ou les indices du marché. Le premier pourra plaire à un investisseur qui souhaite un taux garanti, le deuxième à celui qui spéculé sur la hausse des taux d'intérêt. On donnera une plus grande impression d'équité si l'on rattache les dividendes à un indice ou un instrument extérieur (au lieu d'un taux interne), car la caisse sera alors incapable de manipuler le taux des dividendes.

Lorsque la caisse peut bénéficier d'un capital de catégorie 2, il lui est possible d'offrir des dividendes cumulatifs, ce qui donne aux investisseurs l'assurance qu'ils recevront leurs dividendes, peut-être pas durant l'exercice en cours, mais du moins lorsque la caisse aura assez de fonds.

Les investisseurs peuvent être attirés par des bonifications, comme un boni d'intérêt pour un an (un taux d'intérêt plus élevé pendant la première année) ou un boni d'actions (100 actions gratuites à l'achat de 1 000 actions). Toutefois, les bonifications ne doivent pas être trop généreuses, sinon elles risquent d'absorber les bénéfices retenus pour augmenter le capital, ce qui pourrait à son tour être préjudiciable aux sociétaires qui n'ont pas participé à la souscription. En général, les bonifications doivent être limitées à un an.

### **Choix du moment opportun**

Le choix du moment est un autre facteur critique du succès de la souscription. Lorsque la campagne a lieu à un moment où les taux d'intérêt sont faibles, le taux des dividendes sera proportionnellement plus bas, et le coût général des fonds pour la caisse sera nettement plus faible que si l'offre était émise à un moment où les taux d'intérêt sont élevés. Examinez le profil des échéances du portefeuille de dépôts de la caisse; une offre aura plus de chances de succès si elle est faite au moment où plusieurs dépôts à terme arrivent à échéance.

### **Personnel de ventes**

Enfin, la préparation des préposés à la vente est la touche finale d'une offre réussie. Il faut leur remettre toutes les précisions utiles sur les actions (taux de rendement, durée, structure, incitatifs, etc.) et le profil du marché visé (pour savoir auprès de qui promouvoir le produit). Certains détails de l'offre ne peuvent pas être communiqués aux sociétaires avant l'approbation de la note d'information et l'émission d'un reçu par la CSFO (voir le paragraphe 8.1 du Règlement 76/95 pour connaître le genre de renseignements pouvant être communiqués aux sociétaires avant l'émission d'un reçu par la CSFO).

Pour en savoir plus sur l'appel public à l'épargne, les caisses populaires devront prendre contact avec leur fédération et leur avocat.

### **Rachat**

Il est important de bien préciser dans la politique de gestion du capital quelles sont les conditions de rachat et les échéances des actions ou des parts de placement. Il faudra également s'interroger au sujet des incidences que les rachats et les échéances prévus auront sur le capital.