



**Ontario**

Deposit Insurance  
Corporation of Ontario

Société ontarienne  
d'assurance-dépôts

# Note d'orientation :

## *Liquidités*

**Janvier 2018**

**This document is also available in English.**

## Conditions d'application

La Note d'orientation : Liquidités (la « Note d'orientation ») s'adresse à toutes les caisses. Elle décrit les attentes minimales de la SOAD en matière de gestion des liquidités. En outre, elle établit les critères dont se servira la SOAD pour évaluer l'efficacité des pratiques de gestion des liquidités.

Le document explique aussi les concepts fondamentaux sur lesquels reposent les responsabilités des caisses et des membres de la direction et du conseil d'administration dans la mise en œuvre de politiques de liquidités et de pratiques de gestion des risques efficaces visant à assurer la viabilité permanente des caisses dans l'intérêt supérieur des déposants et des actionnaires

La Note d'orientation sert de complément aux renseignements fournis dans les autres notes d'orientation de la SOAD et dans les publications à l'appui affichées dans le site Web de la Société ([www.soad.com](http://www.soad.com)); elle devrait être lue de concert avec ces publications dont voici une liste partielle :

- Règlements administratifs de la SOAD
- Notes d'orientation
- Guides d'application
- Guides
- Listes de contrôle
- Manuels
- Webinaires
- Avis et communiqués
- Autres outils

**Dans ce document l'expression « caisse » englobe l'expression « credit union » et le terme « fédération » englobe les filiales.**

## Table des matières

<b>Introduction</b> .....	4
<b>La gouvernance et la tolérance au risque de liquidité</b> .....	6
<b>Philosophie de gestion des liquidités</b> .....	6
<b>Politique relative aux liquidités</b> .....	7
<b>Directives générales de la politique</b> .....	7
<b>Plan d'affaires annuel</b> .....	9
<b>Mesure, gestion et surveillance des niveaux de liquidité</b> .....	9
Éléments d'actif détenus aux fins de liquidités.....	10
Emprunts et sources de financement .....	11
Emprunts garantis .....	11
Titrisations.....	11
Vente d'actifs.....	12
Dépôts importants .....	13
<b>Procédures d'exploitation</b> .....	13
Contrôle des besoins en liquidités .....	13
Besoins de financement .....	14
<b>Simulation de crise de liquidité</b> .....	14
Mesures de simulation de crise .....	15
Évaluation des résultats de la simulation de crise de liquidité.....	16
<b>Gestion de l'accès au marché</b> .....	17
<b>Planification d'urgence</b> .....	18
<b>Contrôles internes et incitations à la prise de risque</b> .....	19
<b>Présentation de l'information</b> .....	20
<b>Processus d'évaluation de la SOAD</b> .....	21

## Introduction

Par liquidités, on entend la capacité d'une caisse à réunir ou à obtenir suffisamment d'espèces ou leur équivalent au bon moment et à un prix raisonnable pour s'acquitter de ses engagements quotidiens. Le risque de liquidité se présente lorsqu'une caisse pourrait ne pas être en mesure de satisfaire ses besoins en trésorerie et garanties courants et futurs attendus ou non sans que cela n'ait d'incidence sur son fonctionnement ou sa situation financière. Les obligations d'une caisse et les sources de financement qu'elle utilise pour les satisfaire sont en grande partie tributaires de ses activités commerciales, de la structure de son bilan, du profil de ses trésoreries et de ses dettes au bilan et hors bilan. Ces obligations comprennent : la non-concordance des échéances de financement; les contraintes du marché concernant la capacité de convertir les actifs en espèces ou d'avoir accès à des sources de financement; et les événements nécessitant l'appel aux liquidités d'urgence comme l'obtention de fonds additionnels provenant d'engagements de prêts non utilisés ou le remplacement de passifs venant à échéance.

Un dispositif de gestion des liquidités devrait comprendre ce qui suit :

- Une structure de gouvernance et une indication du niveau de tolérance au risque de liquidité approuvé par le conseil d'administration dont il est tenu compte dans les politiques de liquidité et de financement, les stratégies commerciales, les mécanismes de présentation de l'information, la gestion des risques et les fonctions de surveillance;
- Une philosophie de gestion des liquidités qui énonce les buts et objectifs généraux de la caisse;
- Une politique de liquidité qui énonce tous les éléments clés de la gestion des liquidités, notamment les cibles, les limites et la diversification des sources de financement;
- L'évaluation, la gestion et la surveillance continues des éléments d'actif détenus aux fins de liquidités et des besoins en financement;
- Des paramètres de simulation de crise de liquidité, notamment une analyse de la variation des besoins en matière de financement conformément à divers scénarios;
- Un plan d'urgence pour les liquidités portant sur les besoins en situation de tension.

À tout le moins, les caisses doivent :

- Avoir en place un dispositif et des contrôles de gestion du risque de liquidité de façon à cerner, mesurer, gérer et surveiller l'exposition à ce risque de liquidité dans le cours normal des affaires;
- Avoir des plans de financement structurellement solide;
- Élaborer des scénarios qui créent des tensions à l'échelle des liquidités et veiller à ce que les sources de liquidités et les plans de financement d'urgence puissent convenir à des situations extraordinaires, mais plausibles.

Le dispositif doit être adapté à la nature, à l'étendue et à la complexité des activités et au profil de risque de la caisse ainsi qu'à son exposition au risque de liquidité.

Conformément aux dispositions énoncées à l'article 85 de la *Loi de 1994 sur les caisses populaires et les credit unions* (la « Loi »), la SOAD peut ordonner à une caisse de modifier ses politiques de liquidités si elle les juge inadéquates ou imprudentes et estime ces modifications nécessaires pour assurer la protection des intérêts des sociétaires, des actionnaires et des déposants ainsi que la sécurité financière et l'intégrité de la caisse. De plus, en vertu de l'article 86 de la Loi, la SOAD peut ordonner à une caisse de prévoir des formes et des montants supplémentaires de liquidité lorsqu'elle constate, preuves satisfaisantes à l'appui, qu'un ou plusieurs des critères ci-dessous est en cause :

- Non-conformité importante aux exigences de capital et de liquidité prévues au Règlement administratif n° 5 et à toute ligne directrice ou directive émises par la SOAD;
- Avènement d'une situation extraordinaire qui pourrait, par exemple, entraîner une augmentation de la demande de dépôts ou le non-paiement de prêts;
- Risque de concentration élevé du portefeuille de prêts ou de la composition des dépôts;
- Niveaux faibles ou décroissants de liquidités pouvant ne pas satisfaire aux exigences de trésoreries;
- Emprunts excessifs ou capacité d'emprunt insuffisante à la conduite des activités;
- Fermeture d'usine ou autre événement économique déterminant;
- Prêts ou investissements à risques élevés décelés pendant une inspection ou un examen;
- Insuffisance du capital ou des liquidités pour affronter les risques commerciaux pouvant ne pas être entièrement pris en considération dans le test de capital pondéré en fonction du risque (BRI);

- Toutes les autres situations qui, de l'avis de la SOAD, pourraient avoir un effet négatif sur les liquidités.

### La gouvernance et la tolérance au risque de liquidité

Au bout du compte, c'est au conseil d'administration de la caisse qu'il incombe d'établir le niveau de tolérance au risque de liquidité et de faire en sorte qu'il soit communiqué efficacement pour que la direction comprenne la méthode de gestion du compromis entre les risques courus et les avantages possible.

En outre, le conseil doit s'assurer :

- de comprendre la nature du risque de liquidité de la caisse et de passer en revue, au moins annuellement, les renseignements nécessaires pour se maintenir au fait;
- de délimiter l'autorité et les responsabilités sur le plan de la gestion de ce risque;
- de superviser efficacement les mesures prises par la direction au chapitre de la détection, de l'évaluation et de la surveillance du risque de liquidité ainsi que des contrôles pertinents conformément à la politique de tolérance à ce risque;
- Connaître et périodiquement examiner les plans et stratégies de la caisse pour faire face aux crises et aux situations de tension;
- Comprendre le profil de risque de liquidité des principales filiales, le cas échéant.

### Philosophie de gestion des liquidités

Avant de concevoir une politique relative aux liquidités, il est important de préciser la philosophie de la caisse en matière de gestion des liquidités. Cette philosophie énonce les buts et objectifs globaux de la caisse à l'égard des liquidités, établis par le conseil d'administration. Elle guide toutes les contraintes qui limitent la politique relative aux liquidités et aide à résoudre les nouvelles situations qui n'ont pas encore fait l'objet d'une politique.

Bien que les objectifs dépendent du modèle de fonctionnement et du milieu dans lequel une caisse mène ses activités, des principes fondamentaux de gestion des liquidités doivent toujours être appliqués aux points clés suivants :

- maintien de liquidités suffisantes pour assurer le financement ordonné des besoins des sociétaires, des charges opérationnelles et toutes les autres obligations de la caisse;

- maintien d'un volant d'actifs prudent pour répondre aux besoins de liquidité et atteinte de l'équilibre entre la sécurité, la négociabilité et le rendement des placements.

### Politique relative aux liquidités

Les caisses doivent établir et mettre en œuvre des politiques étoffées, saines et prudentes relativement aux liquidités et au financement, qui sont recommandées par la haute direction, approuvées par le conseil d'administration et passées en revue au moins une fois par année par le conseil. Les politiques relatives aux liquidités devraient souligner l'importance que la haute direction accorde à la liquidité, ainsi que les objectifs de la caisse sur ce plan et celui des besoins en financement.

Le choix des outils d'analyse et du niveau de complexité des systèmes d'information doit correspondre à la taille de la caisse et à son profil de risque, à l'étendue et la stabilité de ses sources de financement ainsi qu'à la nécessité de recourir au financement de tiers pour combler ses besoins en matière de prêts.

Pour être considérée comme étant prudente, la politique de liquidité aborde les points suivants :

- Détection des risques qui pourraient avoir une incidence sur les liquidités et assurance que tous les engagements de trésorerie (au bilan et hors bilan) sont respectés au quotidien grâce à l'analyse de l'équilibre des échéances et des flux; établissement de limites et de cibles et diversification acceptables des sources de financement tant au bilan que hors bilan;
- Niveaux de cibles des actifs liquides de haute qualité et de premier rang classés en fonction du total et par type d'actifs qui sont détenus au titre des liquidités respectant la tolérance au risque de la caisse;
- Plans d'urgence concernant la gestion des liquidités;
- Concordance des échéances ou couverture des dépôts importants;
- Processus pour élaborer, examiner, approuver et mettre en pratique les scénarios de simulation de crise et les hypothèses qui les sous-tendent;
- Fréquence de présentation, forme et contenu des rapports au conseil.

Dans le cadre de l'évaluation de la mise en application de telles pratiques d'affaires par une caisse, le contenu et la fréquence des rapports de la direction et le rapport d'audit interne sur la conformité de la caisse aux politiques et aux contrôles approuvés par le conseil seront déterminants.

### Directives générales de la politique

Le seuil minimal de liquidités employées aux fins de l'exploitation devrait être établi afin de constituer une réserve suffisante pour parer aux besoins de trésorerie, et ce,

même en période de volatilité du marché ou de tensions et fluctuations saisonnières. Une fourchette cible quant aux liquidités devrait être fixée, puisqu'un excédent de liquidités a un effet négatif sur les bénéficiaires. La cible en matière de liquidités employées aux fins de l'exploitation devrait aussi tenir compte des besoins d'exploitation prévus fondés sur l'analyse des fluctuations des deux exercices précédents à tout le moins, les augmentations ou diminutions attendues de la demande de prêts, les besoins en matière de revenus pour l'année et tout autre facteur connu pouvant affecter les liquidités disponibles.

Les liquidités doivent être gérées avec prudence et en respectant pleinement les exigences de la politique. Si des écarts sont constatés par rapport à la politique, il incombe aux dirigeants de prendre des mesures rapidement pour rectifier la situation, notamment d'enclencher le plan de financement d'urgence, et de rendre compte de telles mesures au conseil d'administration. Si le plan de financement d'urgence ne convient pas pendant un événement nécessitant l'appel aux liquidités, la politique doit prévoir que la caisse en avisera l'organisme de réglementation pertinent.

La SOAD reconnaît que les caisses acceptent des dépôts de leurs sociétaires et leur consentent des prêts.

Celles-ci doivent se doter de sources de financement stable, restreindre la dépendance vis-à-vis du financement à court terme ou de toute forme de financement qui n'est pas nécessairement fiable en période de tension et de perturbation des marchés.

Les caisses devraient déterminer des limites pour assurer que :

- Le passif des dépôts ne doit pas être indûment concentré sur :
  - un particulier et les personnes qui lui sont liées;
  - un type d'instrument de dépôt;
  - une échéance;
  - une source de fonds du marché, le cas échéant.
- Les emprunts ne doivent pas être indûment concentrés sur :
  - les sources et les types d'obligations et les sources de financement;
  - une échéance.

Lorsque les personnes responsables établissent la cible de liquidité et les limites relatives aux ratios et qu'elles évaluent l'adéquation des liquidités conformément à la présente note d'orientation, elles doivent envisager toutes les sources et tous les types de financement, notamment les obligations au bilan et hors bilan, les titrisations sous toutes leurs formes (biens résidentiels, commerciaux, adossés à des créances, baux, etc.). En ce qui a trait au calcul du ratio des liquidités standard de la

SOAD aux fins réglementaires, le dénominateur doit inclure toutes les obligations financières venant à échéance au cours des douze prochains mois.

Des mesures d'évaluation, de contrôle et de présentation de la position de risque de liquidité et de la gestion de l'exposition aux risques doivent être maintenues. Les besoins en matière de liquidité devraient être analysés au moins une fois par mois<sup>1</sup>. Cette analyse doit comprendre une prévision détaillée des besoins en liquidité à très court terme et une projection élargie des besoins en espèces pour les trois mois à venir. L'utilisation des outils de gestion des liquidités doit être expliquée dans la politique de liquidité. Lorsque les liquidités chutent sous la valeur médiane de la fourchette établie dans cette politique, la caisse doit évaluer le risque de liquidité de façon plus fréquente.

À chacune de ses réunions, le conseil devrait recevoir un résumé de l'évaluation des diverses évaluations des liquidités aux fins d'examen.

### Plan d'affaires annuel

Les renseignements suivants devraient faire partie du plan d'affaires annuel :

- a) Prévisions quant aux volumes des liquidités aux fins de l'exploitation, à l'excédent de liquidité, aux mouvements saisonniers des liquidités, aux emprunts de liquidités, ainsi qu'au rendement moyen de l'actif liquide. Ces renseignements peuvent être combinés aux prévisions mensuelles formulées dans le cadre de la planification de la gestion de l'actif et du passif. Ce plan décrira des mesures et des stratégies conçues pour atteindre les cibles budgétaires.
- b) Estimation du volume monétaire et des ratios d'exploitation et d'excédent de liquidités. Les prévisions du plan doivent être effectuées au moins mensuellement. Ces renseignements peuvent être combinés aux prévisions mensuelles formulées dans le plan d'affaires annuel.

### Mesure, gestion et surveillance des niveaux de liquidité

Un cadre rigoureux visant à identifier, mesurer, gérer et surveiller les sources et l'utilisation des liquidités et les risques liés doit comporter plusieurs dimensions, notamment :

- un programme de mesure des liquidités exhaustif intégré à la stratégie de gestion des liquidités et au plan de financement d'urgence de la caisse. Ce programme doit combiner les éléments ci-dessous :

---

<sup>1</sup> Les grandes caisses devraient envisager une fréquence de vérification accrue.

- un processus favorisant l'exactitude de la mesure et de la présentation de l'information pro forma sur les besoins de financement par l'entremise de projection des flux de trésoreries contractuels et éventuels;
- le maintien d'un volant d'actifs liquides de haute qualité et de premier rang suffisant, qui peut être converti en espèces dans des conditions de tension, sans entraîner de pertes excessives;
- un plan de financement d'urgence qui tient compte des résultats des scénarios de simulation de crise de liquidité;
- des processus visant :
  - l'établissement de limites internes et de contrôles pour la surveillance et la présentation de l'information correspondant au niveau de tolérance au risque de la caisse;
  - l'évaluation du rendement de la caisse et le maintien des incitations appropriées à la prise de risque pour les différents services afin qu'ils affectent les coûts ou avantages liés aux liquidités aux diverses activités;
  - la gestion de l'accès à des sources de financement diversifiées et d'échéances diverses;
- les besoins en matière du système d'information et la dotation en personnel possédant les compétences nécessaires pour mesurer et surveiller les positions de liquidité par rapport aux limites imposées et en faire rapport à la haute direction et au conseil d'administration en temps opportun permettant de soutenir les mesures et les contrôles requis.

### Éléments d'actif détenus aux fins de liquidités

L'article 21 du Règlement indique les exigences en matière de suffisance des liquidités pour les caisses. Par ailleurs, l'article 84 exige que les types d'éléments d'actif détenus aux fins de liquidités soient indiqués dans les états financiers des caisses.

Les éléments d'actif détenus aux fins de liquidités doivent être des espèces et des titres de grande qualité pour lesquels il existe un marché secondaire à la fois vaste et actif, et qui peuvent être liquidés par leur vente à une grande diversité de contreparties sans encourir de perte ne pouvant être absorbée par le niveau de capital actuel de la caisse, assurant ainsi leur fiabilité à titre de source de trésorerie. La raison d'être de ces éléments d'actif est de donner le temps à la caisse d'accéder à d'autres sources de financement lorsque surviennent des problèmes de liquidités. Aux fins de la gestion des liquidités, l'encaisse est incluse dans les éléments d'actif détenus au titre des liquidités seulement si elle est possession de la caisse et contrôlée directement par elle et qu'elle lui appartient. À titre d'exemple, mentionnons l'encaisse sous forme de

monnaie de la Banque du Canada sous la garde et le contrôle de la caisse (p. ex., les billets dans le coffre-fort et les tiroirs-caisses des caissiers, ou encore dans les guichets automatiques détenus et exploités par la caisse).

Pour déterminer quels éléments d'actif peuvent être considérés comme étant détenus aux fins de liquidités, les politiques d'une caisse devront également tenir compte de tout obstacle entravant une vente rapide pour satisfaire aux besoins inattendus de sorties nettes de fonds.

En vertu de l'article 22 du Règlement, un élément d'actif grevé d'une charge ne doit être utilisé pour satisfaire aux exigences en matière de suffisance de liquidité que s'il est grevé d'une sûreté constituée au nom de la Société.

Les éléments d'actif détenus aux fins de liquidités ne peuvent pas être des actifs donnés en nantissement à des fédérations ou à d'autres institutions financières à titre de compensation ou de règlement. Pour déterminer les seuils minimaux des éléments d'actif détenus aux fins de liquidités, une caisse doit tenir compte de son profil global de liquidités, notamment des facteurs comme la qualité des éléments d'actif, la stabilité des sources de financement, le coût et la diversité du financement, ainsi que les besoins en financement à court terme.

### **Emprunts et sources de financement**

Une caisse peut avoir besoin d'emprunter des fonds lorsque surviennent des carences de liquidités. Dans un tel cas, elle doit être consciente des limites prescrites relatives aux emprunts et à la constitution de sûretés. En vertu de l'article 183 de la Loi, une caisse ne peut pas emprunter un montant qui dépasse 50 % de son capital réglementaire et de ses dépôts. Aux termes du paragraphe 48(3) du Règlement, une caisse ne peut constituer une sûreté générale grevant ses biens que pour une dette due à une fédération, à l'organisme Central 1 Credit Union, à La Fédération des caisses Desjardins du Québec ou à La Caisse centrale Desjardins du Québec, ou encore à la Centrale des caisses de crédit du Canada. Une sûreté générale doit prévoir une disposition autorisant sa délégation à la SOAD dans les circonstances indiquées au paragraphe 48(4) du Règlement.

Une sûreté ne peut en aucun cas grever des éléments d'actif détenus aux fins de liquidités.

### **Emprunts garantis**

Le paragraphe 48(3) du Règlement stipule qu'une caisse peut, sous réserve de certaines conditions, contracter un emprunt équivalant à 15 % de son actif total et garanti par une charge fixe sur des éléments d'actifs désignés.

### **Titrisations**

La SOAD reconnaît que la titrisation fait partie de l'arsenal de financement d'une caisse dans le cadre d'une stratégie diversifiée. Elle s'attend à ce que la caisse

comprenne les risques inhérents à la titrisation et assure l'atténuation prudente des risques en découlant. Les caisses doivent restreindre leur dépendance aux titrisations afin d'éviter que des changements dans la disponibilité de ces dernières aient des répercussions négatives sur leurs positions de liquidité ou de capital.

Les caisses peuvent se livrer à une variété d'opérations de titrisation en vue de financer des prêts ou d'obtenir des liquidités pour usage général. Lorsqu'elle évalue l'adéquation des liquidités et les pratiques de gouvernance en matière de liquidités d'une caisse, la SOAD s'attend à ce que le conseil d'administration établisse des limites appropriées et prudentes quant au montant de chaque type de titrisations, peu importe si les soldes sont comptabilisés au ou hors bilan en application des IFRS. Elle s'attend aussi à ce que les caisses cernent les risques et adoptent des pratiques de gestion prudentes pour atténuer les ceux liés aux programmes de titrisation. Les caisses devraient créer des plans de liquidité détaillés et des plans de financement d'urgence (PFU) qui tiennent compte des risques à court et à long terme inhérents aux opérations de titrisation.

À court terme, elles doivent prévoir un volant additionnel de fonds d'urgence raisonnable pour parer à toute pénurie de liquidité.

Afin de déterminer la capacité d'une caisse à mener des opérations de titrisation, la SOAD évaluera au minimum :

- la mesure dans laquelle l'usage de la titrisation correspond au degré de compétence de la caisse en la matière et à son appréciation des risques;
- l'efficacité des politiques et procédures en place, notamment des limites, pour bien gérer le programme de titrisation;
- la participation du conseil aux activités de titrisation de la caisse et sa compréhension de ces activités;
- la mesure dans laquelle les risques liés à la titrisation sont envisagés du point de vue stratégique.

Les attentes de la SOAD et le degré de contrôle qu'elle exercera iront en augmentant à mesure que la taille et la complexité du programme de titrisation s'accroîtront.

Les caisses seront tenues de lui soumettre un plan de financement annuel au début de chaque exercice. Elles devront aussi produire un plan révisé si de nouvelles circonstances ont des répercussions notables sur leur financement entraînant la possibilité de risques accrus.

### **Vente d'actifs**

Une caisse peut vendre des actifs à des tiers pour amasser des liquidités en cas de besoin. Cependant, elle doit savoir qu'en cas de crise de liquidité, les acheteurs pourraient aussi se trouver à court de fonds. En conséquence, les caisses ne

doivent compter que sur les actifs qu'elles jugent vendables en cas d'événement nécessitant l'appel aux liquidités comme source de financement. Aux termes de l'article 204 de la Loi, lorsqu'une caisse vend 15 % ou plus de ses éléments d'actif, la transaction doit être approuvée par la SOAD. Les éléments d'actif sont jugés liquides si la caisse a, par le passé, démontré sa capacité de les vendre par voie de ventes réelles sur une base régulière. La vente d'actif peut s'avérer difficile en situation de tensions financières, en raison par exemples, d'une valorisation inférieure ou d'un processus de règlement prolongé. Par conséquent, il faut en tenir compte dans le financement d'urgence.

### Dépôts importants

Une caisse qui compte un nombre significatif de dépôts importants est plus à risque d'être touchée par les variations défavorables de ses liquidités qu'une caisse dont la base de dépôts se compose de plusieurs comptes de moindre envergure. Qu'ils soient causés par des taux d'intérêt plus avantageux offerts ailleurs ou par les décisions de placement des déposants, les retraits de sommes importantes peuvent réduire les liquidités. Pour cette raison, les caisses doivent envisager d'établir des limites dans leur politique de liquidité. Les caisses doivent adopter une politique qui prévoit la détection et la surveillance des dépôts d'un déposant dont la taille dépasse un seuil donné et exiger un *préavis* avant qu'il puisse effectuer un retrait important.

La politique pourrait faire une distinction entre les dépôts importants d'institutions, de la clientèle de gros et de la clientèle de détail. Pour l'application de la définition des dépôts importants, tous les dépôts effectués par des entités liées et apparentées devraient être groupés. Par ailleurs, la politique devrait prévoir la concordance appropriée des échéances de tous dépôts importants et des niveaux de liquidité plus élevés en fonction de la concentration du portefeuille en dépôts importants moins stables.

### Procédures d'exploitation

Des procédures devraient préciser la méthode utilisée pour faire le suivi des besoins en liquidités, ainsi que la manière de traiter les pénuries et les excès de liquidités.

### Contrôle des besoins en liquidités

Les besoins en liquidités doivent être périodiquement passés en revue, au moins une fois par mois. Cette analyse doit comprendre une prévision détaillée des besoins en liquidités à très court terme.

À chacune de ses réunions, le conseil devrait recevoir un résumé de l'évaluation et de l'analyse des besoins en liquidités aux fins d'examen. Pour déterminer les besoins immédiats en trésorerie, on peut utiliser un état des flux de trésorerie permettant de faire des projections pour les trois mois suivants. Les projections périodiques (hebdomadaires ou mensuelles) des mouvements de trésorerie peuvent

aider à prévoir si la caisse connaîtra des niveaux de liquidités excédentaires ou insuffisants dans un avenir proche.

Si la direction prévoit une insuffisance des liquidités, elle doit remédier à la situation en prenant les mesures qui s'imposent. Elle soumettra ce plan d'action à l'approbation du conseil.

### Besoins de financement

Il est nécessaire d'établir un calendrier des échéances des éléments d'actif et de passif et de calculer le cumul de l'excédent et de la pénurie des fonds à des échéances données aux fins de l'analyse des besoins en matière de financement. Une caisse établit ses exigences en matière de financement en examinant ses mouvements de trésorerie futurs selon les tendances prévues de l'actif et du passif et des éléments hors bilan, comme les mouvements de trésorerie provisoires ou le règlement d'instruments financiers dérivés, et en calculant ensuite l'excédent cumulatif pour la période visée afin d'évaluer les liquidités.

Pour évaluer l'excédent ou l'insuffisance de fonds, une caisse doit entre autres examiner les facteurs suivants :

- le montant des éléments d'actif détenus aux fins de liquidités encaissables aisément par rapport au montant de l'excédent ou de la pénurie;
- l'importance du montant de l'excédent ou de la pénurie par rapport au montant total du financement;
- la diversité des sources de financement;
- la qualité des éléments d'actif.

### Simulation de crise de liquidité

La détermination de la suffisance des liquidités dépend largement du comportement des flux de trésorerie dans différentes conditions. On y parvient à l'aide de diverses méthodes, dont la simulation de crises et l'analyse de scénarios.

La mise à l'épreuve de tels scénarios de crise et de sensibilité devrait faire partie des techniques d'évaluation utilisées par les caisses dans le cadre de leur processus de planification d'urgence. Elles devraient aussi y inclure les besoins de liquidité potentiels de ses filiales, le cas échéant.

L'analyse de sensibilité comprend habituellement l'application d'un changement à un facteur de risque ou à un nombre limité de facteurs de risque. Les scénarios de simulation de crise constituent des hypothèses quant à l'avenir de la caisse et à l'exposition aux facteurs de risque touchant ses activités. Ces hypothèses envisagent des changements à un certain nombre de facteurs de risques et l'effet d'entraînement ainsi que les incidences possibles découlant logiquement de ces changements. La simulation de crise est une technique de gestion du risque plus poussée servant à évaluer les répercussions éventuelles à court et à long terme

d'événements exceptionnels, mais plausibles, sur la situation financière d'une caisse. Elle tente également de mesurer l'incidence de l'effondrement d'hypothèses qui sous-tendent la gestion d'entreprise. La simulation de crises comprend une évaluation de tous les facteurs de risques dans des situations de crise définies à l'aide des mêmes critères et hypothèses.

Au moins deux scénarios doivent être analysés : un scénario de continuité de l'exploitation de la caisse, et un scénario de perturbation particulière imprévue.

Le scénario portant sur la continuité de l'exploitation définit un point de référence à l'égard de la tendance « normale » des mouvements de trésorerie liés au bilan dans le cours normal des activités. La perturbation des liquidités limitée à la caisse détermine quant à elle le point de référence le plus pessimiste. Dans chacun de ces scénarios, une caisse doit tenter de tenir compte des variations importantes des mouvements de trésorerie et des exigences en matière de financement.

La simulation de crise de liquidités oblige une caisse à formuler des hypothèses au sujet de la tendance probable du calendrier des mouvements de trésorerie pour chaque type d'actif et de passif compris dans le scénario à l'étude. Par exemple, une caisse pourrait formuler des hypothèses visant les diverses sources de financement et déterminer si le passif serait :

- remboursé intégralement à l'échéance;
- progressivement retiré sur quelques semaines;
- presque certainement reconduit.

En raison des incertitudes qui accompagnent l'établissement de telles estimations, il est préférable d'être prudent en considérant des dates plus tardives dans le cas des rentrées de fonds et des dates plus rapprochées pour ce qui est des sorties de fonds.

De plus, on s'attend à ce que les caisses créent au moins un scénario dans lequel la position de liquidité entraîne la nécessité de mettre en branle son plan d'urgence.

### Mesures de simulation de crise

La SOAD s'attend à ce que les caisses dont l'actif dépassent les 500 millions de dollars créent des programmes exhaustifs de simulation de crise de liquidité qui comprennent de multiples scénarios présentant divers degrés de tension et d'horizon temporel comme l'indique la Note d'orientation : Simulation de crise pour les caisses dont l'actif dépasse 500 millions de dollars, publiée en avril 2017.

Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire a introduit le ratio de liquidité à court terme (LCR), le ratio structurel de liquidité à long terme (NSFR) et le ratio de flux de trésorerie nets cumulatifs (NCCF). Les organismes de réglementation du Canada, notamment le Bureau du surintendant des institutions financières et les organismes de réglementation provinciaux des caisses ont adopté ces paramètres qui contribuent à

mesurer, surveiller et gérer les niveaux de liquidités d'une institution financière au-delà du simple ratio de liquidité précisé dans les hypothèses de tension. Les caisses dont les actifs s'élèvent à plus de 500 millions de dollars sont tenues d'adopter ces gabarits à compter du 31 décembre 2017 et soumettre leurs résultats trimestriels à la SOAD dans un délai de 21 jours suivant la fin de chacun des trimestres d'exercice. Les autres caisses pourraient songer à utiliser un ou plusieurs de ces paramètres pour les aider à gérer leurs processus de simulation de crise de liquidité, le cas échéant.

Pour en savoir davantage sur les paramètres LCR, NSFR et NCCF, veuillez consulter la Note d'orientation : Simulation de crise pour les caisses dont l'actif dépasse 500 millions de dollars, publiée en avril 2017, et le site Web de la SOAD.

### Évaluation des résultats de la simulation de crise de liquidité

Les résultats de la simulation de crise de liquidité doivent être comparés au niveau de tolérance au risque énoncé de la caisse. Ils doivent être intégrés aux décisions de gestion, notamment celles visant l'établissement de limites et des systèmes internes de tarification. Ils doivent aussi les incorporer dans la conception des plans de financement d'urgence, notamment la mise en place de plans d'action qui favoriseront la communication rapide des renseignements du personnel aux échelons supérieurs et d'une réaction coordonnée par la caisse dans le cadre d'un scénario de tension.

L'étendue et la fréquence des simulations de crises de liquidité doivent correspondre à la nature, la portée, la complexité des opérations et le profil de risque de la caisse ainsi qu'à son exposition au risque de liquidité. La caisse devrait prévoir la capacité d'accroître la fréquence des simulations si les circonstances l'exigent, comme des marchés volatils.

La direction de la caisse présentera les résultats des simulations de crises de liquidité et les mesures prévues au conseil d'administration pour en débattre et les intégrera au processus de planification stratégique ainsi qu'aux pratiques courantes de gestion du risque. Par ailleurs, les résultats des simulations constitueront un élément prépondérant dans l'établissement des limites internes, l'évaluation des incidences sur l'exploitation et les autres risques de la caisse ainsi que dans l'évaluation des pénuries potentielles de financement au titre du plan de financement d'urgence et la planification qu'elle requiert. Si les projections de déficits de financement sont supérieures (ou les projections d'excédents sont inférieures) au niveau de tolérance au risque de liquidité de la caisse, la direction envisagera, en consultation avec le conseil :

- d'ajuster les plans de fonctionnement pour faire face à la situation;
- d'ajuster la position de liquidité de la caisse;
- de renforcer le plan de financement d'urgence.

Par ailleurs, la durée (situation temporaire ou permanente) du problème de financement influera sur le choix des mesures à prendre.

L'accès ininterrompu d'une caisse à un volant adéquat d'actifs liquides de haute qualité et de premier rang qu'elle peut affecter à la mise en œuvre d'un éventail de scénarios de rechange constitue l'un des éléments fondamentaux de sa résilience en situation de crise de liquidité. Les caisses doivent déterminer le volume de liquidités qu'elles devront avoir en réserve (à l'intérieur de la fourchette fixée par le conseil), et feront la démonstration que cette position est satisfaisante. On s'attend à ce que la taille du volant concorde avec leur niveau de tolérance au risque et le profil de risque. Elles feront en sorte que la réserve d'actifs liquides leur permette de résister aux situations de tension inattendues tout en respectant en temps utile leurs obligations courantes de paiements et de règlements pendant la période de tension.

Les caisses détiendront une base d'actifs très liquides, comme des espèces et des titres d'État, pour se protéger contre les situations de crises les plus graves.

Afin de pouvoir faire face aux périodes de crise moins intenses, mais plus longues, les caisses élargiront la composition du volant de liquidités qui comprendra alors d'autres actifs liquides de premier rang qu'elles peuvent vendre sur le marché sans accuser de pertes excessives ou d'escomptes. Il faut savoir que la négociabilité de certains éléments d'actifs peut varier selon le scénario de crise et la période en jeu. De plus, il faut éviter de tenir pour acquis qu'un actif trouvera nécessairement acheteur en situation de crise même s'il est négociable en temps normal.

### Gestion de l'accès au marché

Les caisses qui participent aux marchés des capitaux auront une stratégie de financement qui prévoit la diversification efficace des sources et de la durée du financement. Ainsi, elles seront présentes sur les marchés de financement et tisseront des relations serrées avec les fournisseurs de fonds afin de favoriser la diversification efficace des sources de financement.

Les caisses doivent régulièrement évaluer leur capacité d'obtenir des fonds rapidement auprès de chaque source. En outre, elles doivent déterminer les principaux facteurs qui influent sur cette capacité en plus de les surveiller étroitement pour confirmer si leur évaluation de cette capacité est fondée.

Pour vérifier si les passifs sont suffisamment diversifiés, une caisse doit examiner son niveau de dépendance à l'égard de chaque source de financement, entre autres par type d'instrument, et fixer des limites internes quant au plafond des montants qu'elle peut accepter d'une contrepartie ou d'un marché de capitaux donné (p. ex., courtier en dépôt, titrisation, ou papier commercial) dans le cours normal de ses activités, plafond qui est approuvé et surveillé par le conseil.

Le développement de marchés pour la vente d'actifs ou la recherche des mécanismes grâce auxquels la caisse peut emprunter des fonds à partir de ses

actifs constitue un élément important de la gestion de l'accès au marché. La fréquence du recours à certains marchés de vente d'actifs, la taille de ce financement et l'ampleur de son usage représentent un indicateur possible de la capacité d'une caisse d'effectuer des ventes dans le cadre de scénarios défavorables.

### Planification d'urgence

La SOAD s'attend à ce que toutes les caisses mettent sur pied un plan de financement d'urgence (PFU). Ce plan officiel énonce clairement les stratégies de redressement des pénuries de liquidités. Ce plan représente une compilation des politiques, procédures et plans d'action en cas d'entraves majeures à la capacité de la caisse à obtenir le financement nécessaire de certaines ou de toutes ses activités en temps opportun et à un coût raisonnable. La capacité d'une caisse de résister à des perturbations affectant les liquidités peut également dépendre de la qualité de son plan d'urgence officiel de financement.

Le PFU décrit normalement les politiques de gestion de diverses situations de tension, délimite les responsabilités, indique la marche à suivre pour signaler les situations de tension et alerter les échelons supérieurs. De plus, le PFU sera mis à l'essai et à jour régulièrement pour en assurer la robustesse au quotidien.

Il devra être revu trimestriellement, puis modifié au besoin pour donner à la caisse les moyens de gérer tous ses risques de liquidité qu'elle aura déterminés à l'aide de son modèle de prévision.

Des plans de financement d'urgence efficaces devraient contenir plusieurs éléments :

- un ensemble d'indicateurs avancés conçus à l'aide des résultats obtenus lors de la mise à l'essai des scénarios de crise de liquidités qui détectent l'apparition de risque accru ou de vulnérabilités dans la position de liquidités ou des besoins futurs en financement et, le cas échéant, l'enclenchement du PFU;
- des méthodes particulières pour garantir la transmission opportune et ininterrompue de renseignements à la haute direction ainsi que le partage net des responsabilités parmi les dirigeants en situation de crise;
- des plans d'action en vue de modifier les tendances de l'actif et du passif (c.-à-d. la commercialisation plus dynamique des actifs, la vente d'actifs initialement destinés à être conservés, la majoration des taux d'intérêt sur dépôt);
- une liste des autres sources de financement classées par priorité (p. ex. : désignation des sources primaires et secondaires de liquidités);
- une surveillance accrue et plus fréquente de l'efficacité des plans d'action;

- des plans et procédures pour traiter les demandes de renseignements des médias et informer l'organisme de réglementation et les déposants au besoin.

Les plans de financement d'urgence doivent également prévoir des mesures pour combler la pénurie de liquidité en situation d'urgence. Les caisses ont à leur disposition plusieurs sources de fonds, notamment des facilités de crédit inutilisées. Le plan doit énoncer le plus clairement possible les sources et le montant des fonds qu'une caisse prévoit obtenir de chacune des sources.

La création et la tenue à jour du PFU feront partie intégrante du programme de simulation du risque de liquidités d'une caisse. En d'autres termes, les plans d'action potentiels qui décrivent le processus d'alerte des échelons supérieurs dans le cadre du PFU peuvent être issus des résultats des scénarios de crise de liquidité. De plus, si les scénarios incluent la nécessité de faire appel au PFU, les hypothèses utilisées dans ces scénarios devraient tenir compte du PFU.

On s'attend à ce que le PFU soit passé en revue, mis à l'essai et mis à jour régulièrement, soit au moins trimestriellement, pour en assurer l'efficacité et la faisabilité d'exécution, et à ce que les résultats de ces vérifications soient communiqués à la haute direction régulièrement ainsi qu'au conseil au besoin.

### Contrôles internes et incitations à la prise de risque

Les caisses doivent mettre en place les systèmes informatiques permettant à la haute direction et aux membres du conseil d'administration de procéder :

- à l'examen de la conformité aux politiques de gestion du risque de liquidité;
- au contrôle de l'exposition au risque de liquidité;
- à l'évaluation du niveau de tolérance au risque par l'entremise de limites, de cibles de financement et d'indicateurs avancés.

L'établissement des limites et la création du ou des dispositifs de conformité devraient être calibrés en fonction des résultats issus des programmes de simulation de crise de liquidité de la caisse avec comme objectif de pouvoir continuer à exploiter ses activités. Les limites seront efficaces du point de vue du fonctionnement de la caisse et calibrées de manière appropriée conformément au niveau de tolérance au risque de liquidités énoncé (c'est-à-dire qu'elles seront suffisamment basses pour être activées si la situation le justifie).

La caisse se dotera de politiques limpides qu'elle consignera. Ces politiques décriront les marches à suivre pour les points qui suivent :

- exceptions visant les limites, obtention des permissions ou autorisations d'établir et de modifier ces limites;
- responsabilités concernant la détection des événements et les alertes des échelons supérieurs;

- approbation par la haute direction ou les membres du conseil ou les deux;
- suivi du redressement.

Afin d'assurer l'intégrité de la présentation de l'information, les caisses devraient mettre en place un dispositif facilitant la surveillance du rendement par rapport aux limites par des parties internes indépendantes du groupe responsable du financement ou des autres unités fonctionnelles. Ces personnes devraient être formées et pouvoir manier les systèmes informatiques de façon à déterminer si le risque subi respecte les limites imposées par la haute direction et le conseil. On s'attend à ce que ce mécanisme fasse l'objet d'un examen régulier s'inscrivant dans le processus général d'audit interne.

Aux fins de l'évaluation du rendement et du maintien des incitations au risque appropriées, on s'attend à ce que les caisses soient en mesure d'imputer les coûts ou les avantages de liquidité aux activités commerciales, notamment les nouveaux produits, sur le plan des besoins de financement, des risques ou des provisions. Ces coûts et avantages doivent être explicitement imputés aux activités pertinentes et renforcer la tolérance et la stratégie globales en matière de risque de liquidité de la caisse, une charge appropriée de liquidité étant imputée aux positions, portefeuilles ou transactions individuelles.

Cette imputation des coûts de liquidité et des avantages devrait tenir compte des facteurs liés à la période de détention prévue des éléments d'actif et de passif, à leurs caractéristiques de risque de liquidité sur le marché et à tout autre facteur pertinent. De plus, lorsqu'elles créent de nouveaux produits, les caisses doivent évaluer le risque d'atteinte à leur réputation si le tirage potentiel des liquidités venait à dépasser leurs obligations contractuelles et autres obligations légales. De plus, l'incidence potentielle de ce risque devrait être incluse directement dans le prix du produit.

### Présentation de l'information

Les éléments d'actif détenus aux fins de liquidité doivent être présentés dans les états financiers d'une caisse. Il est également recommandé d'y inclure l'information liée à la gestion des liquidités, notamment les limites prescrites dans la politique, les niveaux de liquidités réels et les tendances, selon ce qui est approprié au regard de la taille de la caisse et de la complexité de ses activités.

Cette information comprend le montant total des éléments d'actif détenus aux fins de liquidités exprimé en pourcentage des dépôts et des emprunts. Les actifs liquides de premier rang et autres doivent être déclarés séparément.

En ce qui concerne les caisses dont l'actif dépasse les 500 millions de dollars, les résultats du scénario de base du LCR devraient être inclus dans la partie Commentaires et analyse de la direction des états financiers.

## Processus d'évaluation de la SOAD

Dans le cadre du processus d'examen continu de la SOAD, celle-ci évalue les risques inhérents dans chaque activité importante entreprise par une caisse, ainsi que la qualité de la gestion du risque mise en œuvre pour atténuer les risques. La SOAD examine également les pratiques de gestion des liquidités de la caisse.

Lors de l'évaluation globale, la SOAD tiendra également compte des critères suivants :

- l'étendue et la qualité des analyses effectuées;
- le niveau de prudence appliqué dans les prévisions en matière de risques auxquels fait face la caisse;
- la mesure avec laquelle les risques importants sont cernés par la caisse, notamment les risques lui étant propres et les risques du marché;
- la diversification des sources de financement et l'établissement des limites visant ces sources;
- l'étendue et la qualité des programmes de simulation de crise de liquidités, les outils et techniques liés et le caractère raisonnable des hypothèses utilisées;
- la mesure avec laquelle l'accès aux diverses sources de financement est corrélé en situation de tension;
- l'étendue de la planification du financement d'urgence;
- la forme et le contenu des rapports au conseil, y compris les débats sur les résultats des scénarios de simulation de crise de liquidité, les tendances et les concentrations importantes des sources de financement et des obligations, ainsi que l'analyse de tous ces éléments.

La présente évaluation fait partie des critères d'examen de la SOAD lorsqu'elle passe en revue la qualité des politiques et des processus de gestion des liquidités.