



Ontario

Deposit Insurance
Corporation of Ontario

Société ontarienne
d'assurance-dépôts

Saines pratiques commerciales et financières
Manuel de référence

Édité par :

la Société ontarienne d'assurance-dépôts (SOAD)
4711, rue Yonge
Bureau 700
Toronto (Ontario)
M2N 6K8

Pour de plus amples renseignements, appelez le service de Politiques et Recherches de la SOAD au
numéro sans frais suivant :

1 800 268-6653

à Toronto : (416) 325-9444

Avertissement

Le présent manuel constitue un outil de référence pour aider les caisses populaires et credit unions de l'Ontario à mettre au point un cadre approprié de gestion du risque. Il ne sert à modifier aucune police d'assurance-dépôts ni aucun autre contrat fait avec la Société ontarienne d'assurance-dépôts (SOAD), et il ne se substitue à aucune des dispositions de la Loi sur les caisses populaires et les credit unions, au Règlement pris en application de cette loi, ni à aucune autre disposition juridique touchant les caisses populaires et credit unions de l'Ontario. Les caisses populaires et les credit unions sont tenues de se familiariser avec les exigences prévues par la loi et de s'y conformer. L'information contenue dans ce manuel est de nature générale et ne se substitue ni au jugement professionnel de la caisse, ni aux avis de ses experts-conseils. La SOAD s'est efforcée de bonne foi de rédiger ce manuel dans les limites de ses pouvoirs légaux, mais elle n'émet à cet égard aucune assertion, garantie ou condition explicite ou implicite.

Manuel de référence

| Section | Sujet traité |
|---------|---|
| I | Introduction <ul style="list-style-type: none">• Mouvement ontarien des caisses populaires• Règlement administratif no 5 : Normes favorisant de saines pratiques commerciales et financières |
| 1 | Administration de l'établissement (Planification) |
| 2 | Administration de l'établissement (Code de déontologie) |
| 3 | Administration de l'établissement (Ressources humaines) |
| 4 | Gestion du risque du capital (Gestion du capital) |
| 5 | Gestion du risque du crédit (Gestion du crédit) |
| 6 | Gestion du risque du marché (Gestion des placements) |
| 7 | Gestion du risque structurel (Gestion actif-passif) |
| 8 | Gestion du risque des liquidités (Gestion des liquidités) |
| 9 | Gestion du risque d'exploitation (Contrôles internes) |
| 10 | Auto-évaluation |
| | Glossaire |

Introduction

| Section | Sujet traité | Page |
|---------|--|------|
| 100 | Le mouvement ontarien des caisses populaires..... | I-2 |
| 200 | Cadre législatif du mouvement ontarien | I-3 |
| 300 | Rôle du conseil, de la direction et des comités..... | I-5 |
| 301 | Rôle du conseil | I-6 |
| 302 | Rôle de la direction | I-7 |
| 303 | Rôle des comités..... | I-8 |
| 400 | Règl. administratif n° 5 de la SOAD : Normes de saines pratiques commerciales et financières..... | I-11 |
| 401 | Cadre de gestion du risque..... | I-12 |
| 500 | Annexe I.1 : Rapports au conseil d'administration..... | I-16 |

Le mouvement ontarien des caisses populaires

Les caisses populaires offrent toute une gamme de services financiers aux particuliers, aux PME, aux personnes morales et aux institutions de l'Ontario. Elles sont constituées par des personnes ayant quelque chose en commun, que ce soit l'appartenance à une certaine collectivité ou ethnie, la langue, la religion ou le lieu de travail. Ce sont des coopératives obéissant aux principes mondialement reconnus de l'égalité, de l'équité et de l'entraide. Conformément à ces principes, les caisses populaires appartiennent en toute propriété à leurs sociétaires, et elles sont régies par un conseil d'administration recruté parmi ces derniers. Contrairement aux banques, les caisses populaires sont agréées par la province.

Plusieurs organisations et institutions desservent, réglementent ou soutiennent les caisses populaires de l'Ontario :

- **Commission des services financiers de l'Ontario (CSFO) :** la CSFO est une commission relevant du gouvernement provincial qui réglemente les institutions financières constituées à l'échelon provincial, dont les caisses populaires. Elle est chargée d'approuver les constitutions en société, les fusions et les modifications aux règlements administratifs et d'exécuter encore d'autres fonctions de réglementation.
- **Société ontarienne d'assurance-dépôts (SOAD) :** la SOAD est une « entreprise opérationnelle » de la province de l'Ontario. Elle est chargée par le gouvernement ontarien de protéger les dépôts des sociétaires du mouvement des caisses populaires et des credit unions. Elle offre une assurance-dépôts à toutes les caisses populaires et credit unions de l'Ontario.
- **Fédérations :** la plupart des caisses populaires de l'Ontario sont regroupées dans une fédération provinciale. Ces fédérations sont des associations constituées à l'échelon provincial qui font office à la fois de banques centrales et d'associations professionnelles pour leurs membres. Elles offrent également à leurs membres l'accès à des réserves de liquidités, à des services de formation, de consultation et autres. Il existe trois fédérations en Ontario : la Credit Union Central of Ontario (CUCO), l'Alliance des caisses populaires de l'Ontario (l'Alliance), et la Fédération des caisses populaires de l'Ontario (la Fédération).
- **Association of Credit Unions of Ontario :** c'est une association professionnelle représentant un groupe de credit unions qui ne sont affiliées à aucune fédération.
- **Centrale des caisses de crédit du Canada (CCCC) :** la CCCC est un regroupement national de coopératives et de fédérations provinciales. Elle gère le système national des liquidités, agit en tant que porte-parole du mouvement auprès du gouvernement fédéral et constitue l'association professionnelle nationale.
- **Fédération des caisses Desjardins du Québec :** c'est la fédération des caisses populaires québécoises. En Ontario, La Fédération est affiliée à Desjardins.
- **Credit Union Insurance Services (CUIS) :** cet organisme offre aux credit unions de l'Ontario des produits et services d'assurance tels que l'assurance sur les biens et contre les accidents. Il s'agit d'une coentreprise mise sur pied par Co-operators Insurance Group et Credit Union Members' Insurance Societies (CUMIS).

- **The Credit Union Bonding Program (TCUBP)** : TCUBP offre une assurance cautionnement aux credit unions de l'Ontario. Il s'agit d'une coentreprise mise sur pied par Co-operators Insurance Group et Credit Union Members' Insurance Societies (CUMIS).
- **Vérificateurs externes** : ce sont des comptables professionnels qui expriment une opinion sur les états financiers de la caisse populaire et qui s'acquittent d'autres tâches liées à la vérification et aux opérations comptables.
- **Autres organisations** : diverses organisations provinciales ou nationales qui représentent différents groupes de professionnels œuvrant dans ce domaine, tels que Credit Union Directors of Ontario (CUDO), la Credit Union Managers Association (CUMA), la Credit Union Professional Association (CUPA), l'Ontario Association of Small Credit Unions et l'Advisory Council of Smaller Credit Unions formé par la CUCO à l'intention de ses membres.

Cadre législatif du mouvement ontarien

Les caisses populaires de l'Ontario sont régies principalement par la *Loi de 1994 sur les caisses populaires et les credit unions* (la Loi) et les Règlements pris en application de la Loi. Leurs pouvoirs sont également fixés par leurs règlements administratifs et ceux de la SOAD ainsi que par leurs statuts constitutifs et leurs autorisations de prêts. Les autres lois provinciales et fédérales ainsi que la common law ont pour effet de créer d'autres droits et obligations. Nous décrirons brièvement ici les différentes facettes de ce cadre législatif.

Loi de 1994 sur les caisses populaires et les credit unions (la Loi)

La Loi est le texte fondamental qui régit la constitution et le fonctionnement des caisses populaires de l'Ontario. Son autorité s'étend aux Règlements pris en application de la Loi, aux directives et bulletins administratifs émis par la Commission des services financiers de l'Ontario (CSFO) et aux règlements administratifs de la SOAD.

Non-conformité

La CSFO ou la SOAD a le droit d'intervenir en cas d'infraction à la loi par une caisse populaire. D'après la Loi, les administrateurs peuvent être considérés comme personnellement responsables de certaines transactions si elles sont illégales ou si elles n'ont pas été dûment autorisées. En cas d'infractions graves à la Loi, les administrateurs, dirigeants ou mandataires de la caisse populaire deviennent passibles d'une amende ou d'une peine d'emprisonnement.

Règlements administratifs de la SOAD

Parmi les règlements administratifs de la SOAD, il en existe trois qui touchent directement au fonctionnement des caisses populaires de l'Ontario :

- Le **Règlement administratif n° 3** fixe les modalités d'assurance-dépôts, la couverture, ainsi que les lignes directrices concernant la publicité pouvant être faite par les caisses populaires sur l'assurance-dépôts. La **police d'assurance-dépôts** émise à l'intention de chaque caisse conformément au Règlement n° 3 contient les modalités auxquelles celle-ci doit obligatoirement se conformer.
- Le **Règlement administratif n° 5** prescrit les normes de saines pratiques commerciales et financières à appliquer par les caisses populaires, parmi lesquelles des politiques et procédures de gestion du risque. Il définit le rôle du conseil d'administration et de la direction dans la mise en œuvre des saines pratiques commerciales et financières.
- Le **Règlement administratif n° 6** donne des directives sur la manière de signaler et de comptabiliser les prêts douteux, conformément à la section 3025 du *Manuel de l'Institut canadien des comptables agréés*. Le Guide d'application de ce règlement fournit d'autres directives plus détaillées sur les prêts douteux ainsi que sur les provisions spécifiques et non spécifiques pour pertes sur prêts.

Règlements administratifs, statuts et autorisations de prêts des caisses populaires

Les statuts constitutifs et les règlements administratifs de la caisse populaire déterminent dans une large mesure ce qu'elle peut faire et ne pas faire, ainsi que les conditions pour devenir sociétaire, le mode de répartition des revenus et les types de prêts pouvant être octroyés. Les administrateurs doivent veiller à ce que la caisse populaire respecte les règlements et les statuts.

Le permis de prêts ainsi que la Loi et les Règlements définissent les pouvoirs de la caisse populaire en matière de prêts. Si une caisse populaire ou son personnel agit de façon contraire aux dispositions du permis de prêts, ces pouvoirs peuvent être révoqués.

Autres textes législatifs

Les caisses populaires doivent respecter toutes les lois de la province de l'Ontario et du Canada. Le conseil d'administration peut être tenu pour responsable de toute action illégale prise par une caisse populaire. Voici un aperçu des lois pertinentes :

- Le **Code des droits de la personne de l'Ontario**, qui traite de la discrimination à l'encontre des salariés et des candidats à l'emploi.
- La **Loi sur l'impôt-santé des employeurs**, qui exige que les caisses populaires versent l'impôt-santé.
- La **Loi de l'impôt sur le revenu**, le **Régime de pensions du Canada** et la **Loi sur l'assurance-emploi**, qui exigent que les caisses populaires payent leurs impôts sur le revenu ainsi que les cotisations du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-emploi.
- La **Loi sur l'équité salariale**, qui prévoit que les membres du personnel et les cadres reçoivent une rémunération équitable.
- la **Loi sur la protection du consommateur**, qui fixe les conditions de divulgation des coûts d'emprunt de tous les accords de crédit;
- la **Loi sur les renseignements concernant le consommateur**, qui garantit la communication de renseignements pertinents aux sociétaires au sujet des produits et services des caisses populaires;
- la **Loi sur les normes d'emploi**, qui exige que les caisses populaires respectent des normes d'emploi équitables;
- la **Loi sur la faillite et l'insolvabilité**, qui oblige les caisses populaires à respecter les droits des débiteurs et des créanciers lors de la liquidation des biens du failli, ainsi que la **législation provinciale pour la protection des créanciers**;
- la **Loi sur la santé et la sécurité au travail** de l'Ontario, qui décrit les obligations des employeurs relativement à la santé et à la sécurité des employés en milieu de travail;
- le **droit de l'emploi**, qui régit les situations telles que le renvoi injustifié ou le non-respect de la période de préavis prévue;
- la **Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques (LPRPDE)**, qui exige que la caisse populaire observe la législation sur le respect de la vie privée lorsqu'elle recueille, utilise et divulgue des renseignements personnels sur ses sociétaires et employés ainsi que des informations obtenues dans le cours normal de ses activités;
- la **Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes**, qui exige que la caisse populaire mette en œuvre un régime de déclaration obligatoire des grandes opérations financières douteuses.

Une liste plus complète des lois sur les prêts se trouve au tableau 5.3 de la section 5100. L'avocat de la caisse populaire pourra fournir une liste complète des lois pertinentes.

Rôle du conseil, de la direction et des comités

Cette section contient une description des fonctions remplies par le conseil, les comités et la direction d'une caisse populaire. Chacun contribue grandement au fonctionnement de la caisse, **mais c'est au conseil qu'il incombe en dernier ressort de veiller à la sécurité de celle-ci.**

Aperçu des différents rôles

Les responsabilités les plus importantes du conseil consistent à s'assurer que la caisse répond aux besoins de ses sociétaires en restant en activité, en planifiant les grandes lignes de son orientation et en formulant ses politiques. C'est le conseil qui charge la direction de mettre les politiques en œuvre et d'obtenir les résultats voulus. Une fois qu'il a adopté ses politiques, il doit laisser à la direction une certaine latitude pour gérer le fonctionnement quotidien de la caisse. La direction doit être en mesure de choisir le personnel et d'établir les budgets et les plans d'action, à condition que ce soit dans le respect des politiques du conseil. Si les résultats ne sont pas satisfaisants, il faudrait que le conseil, plutôt que de céder à la tentation de diriger lui-même la caisse, encourage le personnel à améliorer la situation, ou prenne des dispositions pour remplacer la direction.

Dans les pages suivantes, nous décrirons tour à tour le rôle du conseil, de la direction et des comités.

Rôle du conseil

Le conseil d'administration s'assure, en dernier ressort, que l'établissement est exploité de façon sûre et saine. C'est pourquoi il doit superviser la gestion des activités et affaires de la caisse. Pour être efficace, il est tenu :

- d'approuver de nouvelles politiques et de revoir tous les ans les politiques existantes;
- de revoir et d'approuver tous les ans le plan d'affaires;
- de veiller à mettre en place une direction qualifiée et compétente pour appliquer des techniques de mesure et des procédures de gestion du risque appropriées;
- de contrôler le rendement afin de s'assurer que la caisse respecte les politiques et le plan d'affaires;
- de surveiller les rapports avec les sociétaires et la collectivité.

La plupart de ces fonctions sont décrites en détail dans la section 400, qui est consacrée au Règlement administratif n° 5. Quant à la dernière fonction (surveiller les rapports avec les sociétaires et la collectivité), elle sera abordée ci-dessous. Les fonctions et les responsabilités juridiques de chaque administrateur, telles que celles imposées par la loi et la common-law, sont décrites au chapitre 2.

Surveiller les rapports avec les sociétaires et la collectivité

Le conseil représente tous les sociétaires de la caisse et il est chargé de s'assurer que leurs dépôts sont en sécurité et que leurs droits sont sauvegardés.

Il doit également veiller à ce que la caisse continue à répondre aux besoins de ses sociétaires. Pour ce, il doit en assurer la promotion par le biais de moyens tels que les activités de relations publiques, les campagnes de recrutement de sociétaires et la nomination de représentants compétents. Les pratiques suivantes aideront le conseil à remplir ces fonctions :

- Le conseil doit promouvoir une image de marque positive qui permettra d'attirer de nouveaux sociétaires et de les retenir. S'il existe un lien d'association avec la collectivité, la participation de cette dernière peut avoir une grande influence sur l'image de marque.
- Les membres du conseil devraient être disposés à participer aux comités à titre bénévole, afin d'aider à résoudre certains des problèmes auxquels la caisse est confrontée ou de répondre aux besoins en perpétuel changement des sociétaires.
- À l'arrivée de nouveaux administrateurs, le conseil doit organiser une séance d'orientation à leur intention, afin de les familiariser avec les activités de la caisse et le rôle qu'ils auront à jouer.
- Il doit encourager les administrateurs à participer à des séminaires de formation au besoin, et prévoir de telles dépenses au budget, afin de rester compétent et efficace.
- Au moins une fois par an, les administrateurs doivent évaluer le rendement du conseil et signaler les points à améliorer, lesquels seront ensuite étudiés à des séances d'évaluation ultérieures.

Le conseil est également chargé de protéger les intérêts juridiques de la caisse. Les administrateurs doivent donc s'occuper directement des litiges importants et déléguer les procédures courantes, telles que le recouvrement des dettes ou les affaires commerciales, à la direction de la caisse. Le conseil peut recourir aux services d'un ou de plusieurs avocats ou cabinets, en fonction du type de conseils juridiques requis. Lorsqu'il choisit un avocat, il doit prendre en considération les qualifications et l'expérience que celui-ci possède et appliquer les règles sur les conflits d'intérêts décrites au chapitre 2.

Rôle de la direction

La direction est chargée de gérer et de contrôler les activités de la caisse au jour le jour.

Ces activités varient en fonction de la taille et de la complexité de la caisse, mais la direction reste toujours responsable des points suivants :

- élaborer et recommander des politiques ainsi qu'un plan d'affaires et les soumettre à l'approbation du conseil d'administration;
- communiquer les politiques et le plan d'affaires aux personnes compétentes de la caisse;
- mettre en œuvre les politiques et le plan d'affaires, et recruter et former des employés qualifiés et compétents;
- mesurer le niveau de risque d'exploitation au moyen d'un système approprié de présentation de rapports;
- gérer le risque d'exploitation au moyen de procédures appropriées et de mesures correctives.

Le conseil est tenu d'établir une description du poste de directeur général/ chef de la direction en y incluant les responsabilités fondamentales ci-dessus et d'examiner une fois par an le rendement de cette personne (voir le chapitre 3 sur les ressources humaines et l'évaluation du rendement).

Rôle des comités

Les comités représentent une ressource importante pour les caisses, surtout dans les petites organisations qui ne disposent pas de responsables des prêts ou de vérificateurs internes.

Les fonctions et pouvoirs du comité de vérification, du comité du crédit et du comité exécutif sont définis à la partie VII de la Loi et brièvement décrits ci-dessous.

Selon sa taille, la caisse pourra également envisager la création d'autres comités fort utiles, comme un comité des finances et du budget, un comité de planification stratégique, un comité de nomination ou un comité de la rémunération. L'annexe A contient des recommandations sur les fonctions de ces comités.

Bénévoles

En général, les administrateurs travaillant dans ces comités peuvent compter sur l'aide des bénévoles qui en font partie. Les bénévoles provenant des rangs des sociétaires de la caisse permettent à un comité d'élargir ses perspectives. Les bénévoles ou membres adjoints sont affectés aux comités sur recommandation du conseil. Les personnes sélectionnées doivent être au courant des affaires de la caisse.

Mandat des comités

Pour qu'un comité puisse produire du bon travail, ses fonctions et responsabilités doivent être mises au clair par écrit dès sa formation. Cela permettra d'éviter toute contestation ultérieure relativement à ses pouvoirs et responsabilités. Le conseil détermine le mandat du comité, qui doit être examiné par chaque membre de celui-ci. Les *Exemples de politiques* de la SOAD contiennent des mandats pouvant être utilisés pour un comité de vérification et un comité de nomination (voir l'annexe à la Version A – Administration de l'établissement).

Comité exécutif

Le conseil peut former un comité exécutif ou un autre sous-comité pour exercer certains de ses pouvoirs. Les membres du comité exécutif ou des sous-comités doivent être nommés par le conseil parmi les administrateurs, conformément au paragraphe 109(4) de la Loi. Certains pouvoirs du conseil, comme celui de nommer le directeur général, ne peuvent pas être délégués à un sous-comité. Le paragraphe 109(2) de la Loi contient la liste complète des pouvoirs qu'il est interdit de déléguer.

Comité du crédit

Les fonctions et pouvoirs du comité du crédit sont indiqués dans les articles 110 à 124 de la Loi et dans les articles 24 et 25 du Règlement 76/95. Ce comité doit comprendre au moins trois personnes élues par l'ensemble des sociétaires. Le mandat des membres de ce comité doit être fixé dans les règlements administratifs de la caisse. Les dirigeants, administrateurs et membres du comité de vérification ne peuvent pas siéger au comité du crédit.

Le comité du crédit doit se réunir au moins une fois par mois pour examiner toutes les demandes de prêts. Il doit prendre des décisions prudentes conformément aux limites de prêt prévues dans le permis de prêt ou les règlements administratifs de la caisse (en appliquant le texte le plus restrictif). D'après le paragraphe 238(3) de la Loi, les membres du comité du crédit sont solidairement

responsables du remboursement de toute insuffisance à l'échéance d'un prêt non conforme aux règlements administratifs ou à la Loi.

Responsables des prêts

D'après les articles 122 et 123 de la Loi, le pouvoir d'approbation des prêts peut être confiée par le comité du crédit à un responsable des prêts de deux façons :

- Il est possible d'adopter un règlement administratif nommant un responsable des prêts qui reprend toutes les fonctions du comité du crédit, entraînant l'élimination de ce dernier.
- Le comité du crédit peut continuer d'exister à titre consultatif, mais en déléguant ses pouvoirs et ses fonctions à un responsable des prêts.

Lorsque le pouvoir de prêter est délégué à un responsable des prêts, l'existence d'un comité du crédit chargé d'effectuer des examens périodiques de prêts constitue une bonne façon de garder le contrôle sur cette fonction. Pour renforcer ce contrôle, on peut demander au comité du crédit et au responsable des prêts d'approuver conjointement les prêts supérieurs à un certain montant.

D'après l'article 124 de la Loi, le conseil d'administration ne peut renverser la décision du comité du crédit ou du responsable des prêts de rejeter une demande de prêt.

Comité de vérification

Toute caisse doit constituer un comité de vérification. Celui-ci peut être soit formé de membres élus parmi les sociétaires, soit constitué par le conseil sous la forme d'un sous-comité.

C'est en 1994 qu'on a commencé à exiger la création d'un comité de vérification dans les caisses. Auparavant, les caisses devaient avoir un comité de surveillance, dont le champ d'action était plus réduit que celui du comité de vérification. Les pouvoirs et fonctions du comité de vérification sont décrits dans les articles 137 à 139 de la Loi et dans l'article 26 du Règlement 76/95.

Le principal rôle du comité de vérification consiste à évaluer l'efficacité des contrôles internes et des politiques concernant la sauvegarde des biens d'actif et les activités de comptabilité, de prêt et de placement, et à émettre des recommandations à ce sujet. Le comité reste également en liaison avec le vérificateur externe.

Le comité de vérification aide le conseil à s'assurer que la caisse respecte les politiques et procédures ainsi que les règlements. Il a donc un rôle crucial à jouer pour veiller à l'observation des saines pratiques commerciales et financières.

Une liste de contrôle établie pour le comité de vérification figure dans le Guide de l'administrateur. On peut aussi l'obtenir sur le site Web de la SOAD à l'adresse www.soad.com.

| <i>Tableau I-1</i> <i>SUGGESTIONS CONCERNANT LES FONCTIONS DES COMITÉS AUXILIAIRES</i> |
|---|
| <p>Comité des finances et du budget</p> <ul style="list-style-type: none">• Examen et mise à jour des politiques et procédures financières.• Recommandation sur les politiques visant les dividendes et ristournes.• Analyse des décisions relatives aux assurances et aux placements.• Analyse spécialisée des budgets et des rapports sur le rendement.• Conseils financiers au conseil et à la direction. |
| <p>Comité de la planification stratégique</p> <ul style="list-style-type: none">• Analyse de la concurrence et des tendances de croissance du marché.• Sondages auprès des sociétaires sur les produits et succursales.• Étude des prévisions financières. |
| <p>Comité de nomination</p> <ul style="list-style-type: none">• Analyse de la composition du conseil sous l'angle des compétences, de l'expérience et de la diversité, afin de voir s'il est nécessaire de remplacer certains administrateurs.• Rotation des administrateurs.• Enquêtes auprès des sociétaires, afin de recueillir les noms de candidats avant les élections.• Diffusion des noms des candidats et promotion des élections générales. |
| <p>Comité de la rémunération</p> <ul style="list-style-type: none">• Révision et approbation de la description de poste et d'un processus d'évaluation standard du directeur général.• Analyse des fourchettes salariales compétitives des directeurs généraux dans l'industrie. |
| <p>Comité d'élaboration des politiques</p> <ul style="list-style-type: none">• Examen annuel des politiques afin de s'assurer qu'elles continuent d'être utiles.• Recommandations au conseil sur les changements à apporter aux politiques existantes.• Recommandations au conseil sur les nouvelles politiques à adopter. |

Règlement administratif n° 5 de la SOAD : Normes de saines pratiques commerciales et financières

Il est impossible pour une caisse populaire d'éviter les risques financiers ou autres, mais le conseil d'administration et la direction peuvent les réduire en les gérant de façon saine. Le *Règlement administratif n° 5 de la SOAD sur les normes de saines pratiques commerciales et financières* a été créé tout spécialement en vue d'aider les caisses à gérer le risque. Il prescrit trois outils de gestion du risque :

Cadre de gestion du risque

Le premier de ces outils, à savoir le **cadre de gestion du risque**, est une méthode générale d'analyse et de gestion du risque, qui se décompose en quatre grandes tâches : l'établissement de politiques, la planification, la mesure du risque et du rendement, et la gestion du risque par le biais de mesures correctives et de procédures opérationnelles. Il définit le rôle du conseil d'administration et de la direction dans la mise en œuvre des saines pratiques commerciales et financières. Le cadre est décrit de façon plus détaillée un peu plus loin dans ce chapitre.

Normes

Le deuxième outil, ce sont les *normes de saines pratiques commerciales et financières*. Il s'agit de sept normes établissant les exigences minimales à respecter dans les politiques et procédures de certains domaines d'activités des caisses populaires. Les normes traitent des sujets suivants :

- 1) Administration de l'établissement
- 2) Gestion du capital
- 3) Gestion du risque de crédit
- 4) Gestion du risque de marché
- 5) Gestion du risque structurel
- 6) Gestion du risque de liquidités
- 7) Gestion du risque d'exploitation

Auto-évaluation

Le troisième outil, c'est l'**auto-évaluation**, qui aide la direction et le conseil d'administration à évaluer le niveau et l'efficacité des activités de gestion du risque et des pratiques commerciales et financières de la caisse. Le Règlement administratif n° 5 exige une auto-évaluation annuelle de la conformité avec les normes et la remise d'une résolution du conseil.

Conformité avec le Règlement administratif n° 5

Toutes les caisses populaires doivent se conformer au Règlement administratif n° 5 si elles veulent obtenir une assurance-dépôts. Lorsque l'une d'elles n'est pas en conformité avec les normes, la SOAD peut modifier ou compléter les modalités types de la police d'assurance-dépôts qu'elle lui a délivrée, afin de prendre en compte des risques particuliers.

Supervision

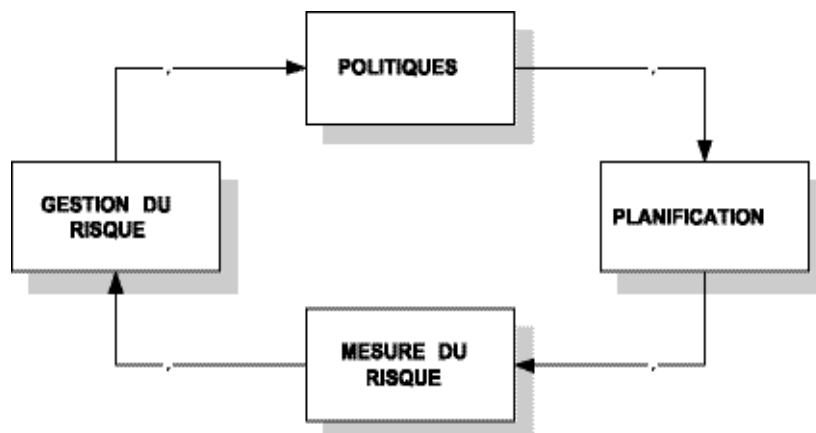
Si la non-conformité d'un établissement membre avec le Règlement n° 5 atteint un niveau de risque inacceptable, la SOAD peut le placer sous supervision. Dans ce cas, elle travaille en étroite collaboration avec le conseil de cet établissement, afin de régler les problèmes constatés.

Administration

Lorsqu'il y a un risque de faillite élevé, la SOAD peut placer l'établissement sous administration. Elle gère directement toutes les caisses populaires sous administration en éliminant le conseil et en dirigeant la caisse de manière à réduire le risque de devoir imputer des demandes de règlement au fonds de réserve d'assurance-dépôts.

Cadre de gestion du risque

Ce cadre offre une méthode générale d'analyse et de gestion du risque et son utilisation constitue une saine pratique commerciale et financière pour le conseil et la direction d'une caisse. Il est conçu pour protéger aussi bien les déposants que la santé financière de la caisse à long terme.



Un cadre efficace de gestion du risque comporte quatre parties : politiques, planification, mesure du risque et gestion du risque, qui sont décrits ci-dessous. **Tout cadre de gestion du risque doit être économique et adapté à la taille de la caisse ainsi qu'à la complexité de ses activités.**

Politiques

La première partie d'un cadre efficace de gestion du risque est l'élaboration de politiques approuvées par le conseil et leur examen annuel.

Les politiques limitent le risque commercial que la caisse peut assumer. Elles résument aussi les idées que l'établissement se fait de chacune de ses activités clés. Elles doivent étayer la mission et les valeurs de la caisse.

Le conseil rédige des politiques et procédures dans les domaines suivants de la gestion du risque :

- 1) Administration de l'établissement
- 2) Gestion du capital
- 3) Gestion du risque de crédit
- 4) Gestion du risque de marché
- 5) Gestion du risque structurel
- 6) Gestion du risque de liquidités
- 7) Gestion du risque d'exploitation

Examen des politiques

Le conseil doit examiner toutes les politiques une fois par an, afin de s'assurer qu'elles continuent d'être utiles. Lorsque des modifications s'avèrent nécessaires, il doit les consigner par écrit et déléguer à la direction le soin de les mettre en œuvre avant une date donnée. Il doit approuver toutes les nouvelles politiques et modifications et fixer une date limite pour cette tâche.

Le conseil doit consulter les articles 104, 190 et 191 de la Loi, les articles 50, 78 et 87 du Règlement, et la *Ligne directrice pour des politiques et méthodes prudentes de placement et de prêt à l'intention des caisses populaires et credit unions de l'Ontario* publiée par la CSFO.

Le présent manuel expose en détail les politiques clés du conseil. Les caisses peuvent également obtenir de l'aide dans l'élaboration de leurs politiques en consultant les *Exemples de politiques* publiés par la SOAD, ainsi que les manuels des fédérations.

Planification

L'établissement d'un plan d'affaires annuel est utile, car elle oblige la caisse à se fixer des buts et des objectifs qui assureront sa santé financière à long terme. C'est la deuxième partie du cadre de gestion du risque. Il incombe à la direction de la caisse d'établir le plan d'affaires annuel en suivant les directives du conseil. Ce dernier doit ensuite approuver le plan. Le plan d'affaires annuel se compose d'ordinaire comme suit :

- les priorités et objectifs pour l'année;
- un plan financier stratégique pour toutes les activités financières de la caisse;
- un plan d'offre et de marketing de produits;
- un plan de ressources humaines;
- un budget d'exploitation.

La direction doit mettre au point des stratégies et des plans d'action en vue d'atteindre ses objectifs et de satisfaire ses priorités. Elle établit le plan financier stratégique après avoir étudié différents secteurs opérationnels et y intègre des **objectifs financiers** pour chacune des activités financières.

On trouvera au chapitre 1 tous les éléments d'un plan d'affaires annuel.

Mesure du risque et rapports au conseil

Le troisième volet du cadre de gestion du risque **Error! Bookmark not defined.** est un système de présentation de rapports sur les mesures du rendement et du risque commercial par rapport au plan d'affaires et aux tendances antérieures.

Ce système prévoit les rapports suivants :

- mesures périodiques des indicateurs du rendement financier par rapport au plan d'affaires et aux chiffres antérieurs;
- mesures périodiques du risque commercial par rapport au plan d'affaires et aux chiffres antérieurs;
- élaboration des techniques de mesure du risque nécessaires pour calculer les indicateurs de rendement et déterminer le risque commercial;
- rapports à présenter régulièrement au conseil pour aider les administrateurs à contrôler le rendement et le risque commercial et à s'assurer que la caisse se conforme aux politiques et au plan d'affaires.

Un système de présentation de rapports fiables et à jour permet à la direction et au conseil de prendre les dispositions nécessaires pour remédier aux écarts constatés dans le rendement et le risque.

Rapports au conseil

Ce système a pour résultat final la présentation régulière de rapports au conseil sur le rendement et l'exposition au risque de la caisse. La direction doit faire un rapport sur chaque activité financière, avec des résumés sur les points suivants :

- rendement et niveau de risque;
- écarts par rapport au budget et au plan d'affaires annuel;
- non-conformité avec la réglementation ou avec les politiques et le permis de prêt de la caisse.

Le conseil décide, par le biais d'une politique, de la fréquence et du caractère plus ou moins détaillé de ces rapports, et ce en fonction de la taille et de la complexité de la caisse.

Les administrateurs doivent normalement recevoir les rapports au moins une semaine avant chaque réunion du conseil. La direction doit être prête à assurer le suivi de toute question soulevée dans ces rapports. On trouvera à l'annexe I, à la fin de l'Introduction, un tableau résumant la portée et le contenu de ces rapports.

La direction et le conseil doivent également examiner régulièrement les rapports provenant de l'extérieur de la caisse, tels que ceux des vérificateurs, inspecteurs et examinateurs. L'annexe I contient la liste des rapports externes devant être passés en revue par le conseil et la direction.

Le système de mesure du risque et de présentation des rapports y afférents exige des techniques permettant de calculer le rendement et de déterminer le risque commercial. Ces techniques, ainsi que les rapports à présenter au conseil, sont exposés en détail dans ce manuel, tout comme les indicateurs de mesure du rendement et du risque.

Gestion du risque

La gestion du risque, la quatrième partie du cadre, est une saine pratique commerciale et financière à adopter par les caisses. Elle consiste à mettre en place des procédures de gestion qui permettent de contrôler le risque d'exploitation ou d'y faire face, et de s'assurer que la caisse respecte ses politiques et son plan d'affaires ainsi que la réglementation.

Mesures correctives

Pour faire suite aux mesures du risque abordées à la section précédente, le conseil doit demander à la direction de faire une enquête sur tout écart important du risque ou du rendement par rapport au plan d'affaires annuel et de prendre des dispositions pour y remédier. La direction doit également réagir à toute infraction aux politiques du conseil ou à la réglementation, ou à tout autre risque exceptionnel.

Il faut que la direction fasse une enquête sur les écarts aussi bien favorables que défavorables. En effet, un écart favorable peut parfois résulter d'une cause défavorable. À titre d'exemple, un volume de prêts surprenant peut être le signe d'un relâchement des normes d'approbation. Après enquête sur les écarts, la direction devra prendre des dispositions en conséquence.

L'une des façons de choisir un plan d'action consiste à trouver plusieurs solutions au problème, à faire la liste des coûts et avantages de chacune, et à les comparer entre eux. Dans certains cas, il vaut mieux ne rien faire du tout, mais ce ne sera jamais la solution en cas d'infraction à la réglementation. Lorsqu'une stratégie corrective nécessite un plan d'action non envisagé par une politique en place, il faut obtenir l'approbation du conseil et du comité (le cas échéant).

La direction doit faire rapport promptement au conseil sur la cause de l'écart en précisant s'il faut y remédier et, si oui, quelles sont les dispositions recommandées.

Procédures opérationnelles

Les procédures opérationnelles doivent être dûment consignées, ce qui permet d'augmenter la productivité du personnel, de mieux contrôler les ressources, et aussi de faciliter et d'accélérer l'apprentissage des nouveaux cadres et employés.

Les procédures diffèrent des politiques : en effet, les politiques du conseil sont théoriques et générales, tandis que les procédures opérationnelles sont précises et détaillées.

Le conseil peut déléguer à la direction le soin de rédiger des procédures détaillées. Toutefois, conformément à l'article 191 de la Loi, il appartient au conseil d'approuver celles concernant le crédit et les placements et de les réexaminer tous les ans.

Pour être certain que les procédures opérationnelles sont complètes et suffisamment détaillées, le conseil doit consulter les articles pertinents de la Loi et du Règlement et, plus particulièrement, les articles 104, 190 et 191 de la Loi, les articles 50, 78 et 87 du Règlement 76/95 et la *Ligne directrice pour des politiques et méthodes prudentes de placement et de prêt à l'intention des caisses populaires et credit unions de l'Ontario* de la CSFO. Les procédures recommandées pour chaque secteur opérationnel sont également exposées dans les sections sur la gestion du risque des chapitres 4 à 8, et tout au long du chapitre 9.

Les procédures opérationnelles doivent être économiques et adaptées à la taille de la caisse ainsi qu'à la complexité de ses activités.

Annexe I.1 : Rapports au conseil

| Rapport | Portée | Fréquence |
|---|--|--|
| Procès-verbaux | <ul style="list-style-type: none"> • Procès-verbaux des réunions précédentes du conseil • Procès-verbaux des réunions des comités | À chaque réunion du conseil |
| Administration de l'établissement | <ul style="list-style-type: none"> • Respect du code de déontologie • Rendement du directeur général • Rapport sur la compétence et la qualité générales du personnel | Tous les ans |
| Gestion du capital | <ul style="list-style-type: none"> • Rapports prévus par le Règlement administratif n° 5 de la SOAD | À chaque réunion du conseil |
| Gestion du crédit | <ul style="list-style-type: none"> • Rapports prévus par le Règlement administratif n° 5 de la SOAD • Rapport réglementaire (article 24 du Règlement 76/95) | Tous les mois |
| Gestion du risque de marché | <ul style="list-style-type: none"> • Rapports prévus par le Règlement administratif n° 5 de la SOAD • Rapport réglementaire (paragraphe 198(4) de la Loi) | À chaque réunion du conseil |
| Gestion du risque de liquidités | <ul style="list-style-type: none"> • Rapports prévus par le Règlement administratif no 5 de la SOAD • Rapport réglementaire (article 134 de la Loi) | À chaque réunion du conseil |
| Gestion du risque structurel | <ul style="list-style-type: none"> • Rapports prévus par le Règlement administratif n° 5 de la SOAD • Rapport réglementaire (article 80 du Règlement 76/95) | À chaque réunion du conseil Au moins une fois par trimestre |
| Gestion du risque d'exploitation | <ul style="list-style-type: none"> • Rapports prévus par le Règlement administratif n° 5 de la SOAD | Au besoin |
| Contrôles internes (rapport établi par le comité de vérification) | <ul style="list-style-type: none"> • Efficacité des contrôles internes • Rapports prévus par l'article 26 du Règlement 76/95 • Peut également comprendre le rapport du vérificateur interne, le cas échéant | Au moins une fois par trimestre Voir la liste de contrôle du comité de vérification |
| Rapports d'autres comités | <ul style="list-style-type: none"> • Activités et progrès du comité | Au besoin |
| Rapport du vérificateur externe | <ul style="list-style-type: none"> • Respect des principes comptables généralement reconnus (PCGR) • Rapport établi conformément à l'article 172 de la Loi (rapport dérivé ou lettre de recommandations) | Tous les ans |
| Rapports d'examen et de RSP par la CSFO ou la SOAD | <ul style="list-style-type: none"> • Conformité avec la réglementation • Évaluation du risque • Conformité avec les saines pratiques commerciales et financières | D'après les instructions |

Administration de l'établissement (Planification)

| Section | Sujet traité | Page |
|---------|--|------|
| 1000 | Résumé | 1-2 |
| 1100 | Processus de planification | 1-3 |
| 1200 | Plan directionnel | 1-4 |
| 1300 | Plan d'affaires annuel | 1-16 |
| 1400 | Plan financier stratégique | 1-17 |
| 1500 | Plans tactiques | 1-21 |
| 1501 | Plan relatif aux produits..... | 1-22 |
| 1502 | Plan de marketing | 1-25 |
| 1503 | Plan des ressources humaines et planification de la relève..... | 1-28 |
| 1504 | Budget d'exploitation..... | 1-30 |
| 1600 | Approbation du conseil | 1-31 |

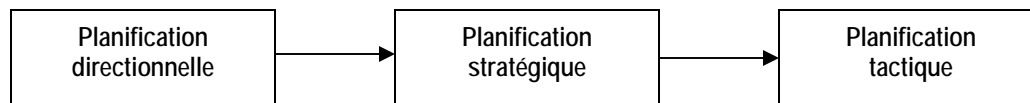
Résumé

La planification fait partie intégrante de la direction et de la gestion d'une caisse populaire. On croit souvent que c'est un processus visant à établir des budgets d'exploitation. Or, une bonne planification (comme on la définit dans ce chapitre) offre de nombreux autres avantages. Elle permet, notamment :

- d'établir clairement la vision et la raison d'être de l'établissement;
- d'énoncer sa mission;
- de rendre la direction plus apte à prévoir les événements et à éviter la gestion par crises.
- de procéder à une auto-évaluation réaliste;
- de stimuler régulièrement la découverte de concepts d'affaires innovateurs;
- de promouvoir la coopération au sein de l'établissement, afin de parvenir à des objectifs communs;
- d'avoir des éléments de comparaison pour contrôler le rendement et évaluer le besoin de changement;
- de contribuer à la viabilité future de la caisse en donnant au conseil et à la direction le pouvoir d'en assurer la gestion à long terme.

La planification n'est pas une science exacte mais un processus interactif de réflexion créatrice et de formation d'équipes. C'est au conseil qu'il incombe, en dernier ressort, de veiller à l'établissement d'un plan d'affaires annuel et à sa mise en application, mais ce processus fonctionne mieux lorsque tous les membres de l'établissement y participent. Le présent chapitre traite du processus de planification annuelle, ainsi que des éléments d'un plan d'affaires annuel.

Processus de planification



Tous les ans, le conseil d'administration et la direction doivent se livrer à une opération de planification en trois volets : un plan directionnel, un plan stratégique et un plan tactique.

La planification directionnelle consiste à élaborer dans les grandes lignes les objectifs commerciaux et de rendement de la caisse populaire, en fonction d'une évaluation de la conjoncture économique et de la philosophie de la caisse, en visant le long terme, par exemple trois à cinq ans. Ce processus, qui relève surtout du conseil, débouchera sur la rédaction d'un « plan directionnel », qui détermine ce que l'organisation devrait réaliser à long terme.

La deuxième étape de la planification est celle de la « planification stratégique », c'est-à-dire la production d'un plan qui décrit les stratégies recommandées à court et moyen terme pour réaliser les objectifs décrits dans le plan directionnel. En général, le « plan stratégique financier » sert à établir les priorités et objectifs de l'année, ainsi que des objectifs financiers dans tous les domaines d'activités.

La dernière étape du processus est celle de la « planification tactique », qui comprend l'élaboration d'un plan relatif aux produits, d'un plan de marketing, d'un plan des ressources humaines et d'un budget annuel. Ce dernier autorise les dépenses affectées à certains programmes et projets décrits dans le plan stratégique financier et devant être mis en œuvre au cours du prochain exercice financier. Cette phase de la planification est confiée à la direction. Les plans tactiques, y compris le budget, doivent être approuvés par le conseil.

Mesure du risque

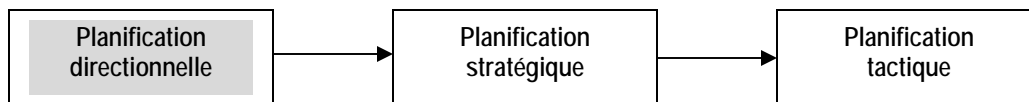
Le processus ne s'arrête, toutefois, pas là. En effet, la direction et le conseil doivent contrôler le rendement et le risque de façon régulière, afin de savoir si la caisse atteint les buts et les objectifs fixés dans le plan d'affaires. À cet effet, la direction doit exercer une surveillance constante sur le risque et le rendement, et présenter régulièrement des rapports au conseil. Pour ce qui est de ces rapports et de leur fréquence, on se reportera à la liste de l'annexe I-1, à la fin de l'Introduction du Manuel. La gestion du risque fait l'objet d'une étude approfondie tout au long du Manuel (dans les sections 4400, 5400, 6400, 7400 et 8400 intitulées Mesure du risque et rapports au conseil).

Outils de planification

La SOAD a dressé une liste de ressources pouvant aider à élaborer le plan d'affaires. Cette liste, qui énumère divers types de ressources de planification, se trouve sur le site Web de la SOAD (www.soad.com), et elle a également paru dans la publication de la SOAD intitulée Dialogue (1998, volume 3, numéro 2).

Les caisses populaires peuvent aussi consulter leur fédération, des experts-conseils externes ou d'autres caisses pour obtenir de l'aide dans la rédaction de leur plan d'affaires.

Plan directionnel



La première étape du processus de planification consiste à déterminer le plan directionnel à long terme de la caisse. Ce processus comprend l'établissement des objectifs d'affaires généraux de la caisse, ainsi que son orientation globale pour l'avenir.

Le plan directionnel doit viser un horizon plus lointain que l'année suivante. Normalement, il doit s'étendre sur trois à cinq ans.

La caisse n'est pas obligée d'élaborer un plan directionnel si elle dispose déjà d'un plan récent, dérivé du processus de planification des années précédentes. Toutefois, ce plan doit être révisé et mis à jour en fonction du rendement et de l'évolution de la caisse ainsi que des changements survenus dans son environnement au cours de l'exercice précédent.

Les étapes de l'élaboration du plan directionnel sont les suivantes :

- Examen et mise à jour, au besoin, de l'énoncé de mission de la caisse (ou de ses objectifs à long terme);
- Bref exposé des forces et faiblesses de la caisse et de son environnement externe;
- Éventualités ou menaces immédiates et à long terme;
- Comparaison des ressources internes avec l'environnement externe et liste des priorités et objectifs, afin de remplir l'énoncé de mission de la caisse (ou ses objectifs à long terme).

Tous ces points sont discutés ci-dessous.

Énoncé de la mission ou de la vision

Pour contribuer au processus de planification, il est recommandé au conseil d'examiner et, au besoin, de réviser l'énoncé de mission de la caisse. On entend par énoncé de mission le document dans lequel la caisse déclare quelle est sa mission à long terme ou sa raison d'être. Le principal avantage de ce document, c'est qu'il permet à la direction et aux autres intéressés de visualiser cette mission.

Une caisse qui n'a pas d'énoncé de mission devrait envisager d'en rédiger un.

Un énoncé de mission donne un aperçu des principaux objectifs de la caisse et de son orientation générale. Pour une caisse, l'énoncé de mission doit répondre aux questions de base suivantes :

- Qui sont nos sociétaires?
- Quels sont les principaux besoins de nos sociétaires?
- Quelles sont les attentes de nos sociétaires?
- Comment pouvons-nous satisfaire ces besoins et attentes?

En particulier, le conseil doit déterminer pourquoi les gens décident de devenir sociétaires et ce qu'ils en attendent : pour aider leur collectivité ou obtenir un gain financier ou des services financiers, ou pour plus de commodité, ou pour plusieurs facteurs à la fois. Il doit aussi déterminer ce que les sociétaires attendent de la caisse, et se demander comment ces attentes peuvent être satisfaites. Enfin, l'énoncé de mission doit également indiquer brièvement ce que la caisse fait de mieux pour répondre à ces besoins.

La raison d'être d'une caisse est quelque chose de dynamique, ce qui veut dire qu'elle évolue au fil du temps. L'énoncé de mission doit donc en faire autant. Par conséquent, il faut l'examiner périodiquement (de préférence au début du processus de planification), afin de s'assurer qu'il reflète toujours la mission et la raison d'être de la caisse. Les types de changements dont il faut tenir compte dans l'énoncé de mission sont les suivants :

- tout changement parmi les sociétaires membres;
- tout changement radical des besoins ou attentes des sociétaires;
- tout changement radical de la façon dont la caisse répond aux besoins de ses sociétaires.

Lorsqu'il définit l'énoncé de mission, le conseil doit mettre en balance les attentes des sociétaires et les contraintes économiques et ne pas approuver un énoncé de mission irréfléchi ou autodestructeur, qui menace, par exemple, la viabilité économique ou l'existence même de la caisse. Il doit faire face à ses responsabilités financières, car il a diverses obligations juridiques à l'égard de la caisse et de sa prospérité.

Énoncé de la vision

Un autre terme revenant souvent dans la planification d'entreprise est « énoncé de vision ». C'est un document dépeignant l'avenir que l'on souhaite à l'établissement. Un énoncé de vision peut être très utile du fait qu'il aide les employés, les clients et les autres intervenants à visualiser les plans à long terme de la caisse. On peut également l'utiliser dans le processus de planification directionnelle du conseil, par exemple, en y donnant des précisions sur l'énoncé de mission. Il convient de faire observer que, dans certaines caisses, l'énoncé de vision et l'énoncé de mission sont interchangeables. Une fois que la mission de la caisse populaire a été confirmée ou révisée par le conseil, l'étape suivante consiste à analyser les forces et les faiblesses internes par rapport à l'environnement externe.

Environnement externe

Une analyse de l'environnement doit inclure un examen des principales variables externes touchant la caisse, telles que les divers facteurs politiques, économiques et technologiques. Le tableau 1.1 présente une liste type des facteurs à prendre en considération. Ces informations doivent être obtenues tous les ans, afin que le conseil sache quelles sont les perspectives commerciales de la caisse et quelles menaces pèsent sur elle. Le conseil confie normalement à la direction le soin de dresser cette liste. Il convient d'indiquer les sources d'information utilisées pour faire la liste et de faire vérifier leur fiabilité par le conseil. Il est recommandé de se procurer des statistiques industrielles régionales auprès de la municipalité, des bureaux d'emploi locaux du gouvernement, ou des administrations provinciales. Le mouvement des caisses populaires peut également fournir des informations (par exemple les analyses environnementales de la Centrale des caisses de crédit du Canada, ou la publication de la SOAD intitulée Perspectives du mouvement). Dans certains cas, il peut être plus commode pour la direction d'acquies ces informations tous les ans auprès d'un organisme de consultation économique (p. ex. Le Conference Board du Canada). Une fois que la conjoncture externe a été décrite, le conseil doit déterminer quelles sont les diverses tendances manifestées et les classer, soit parmi les « possibilités commerciales », soit parmi les « menaces ». Les possibilités commerciales sont des facteurs rendant l'environnement favorable à la caisse en lui permettant de croître, d'augmenter ses bénéfices ou d'améliorer les services offerts aux sociétaires. Les menaces sont des facteurs qui ont un effet négatif sur ces résultats. La caisse doit donner la priorité aux possibilités les plus prometteuses et aux menaces les plus graves. Cette liste servira à cerner ses priorités et ses objectifs principaux pour l'exercice.

Tableau 1.1
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Environnement politique et réglementaire

- Quels sont les changements attendus dans la législation fédérale, provinciale ou municipale qui risquent d'avoir un effet important sur les activités, par ex. une modification des impôts fonciers?
- Les règlements administratifs de la caisse suffisent-ils pour répondre efficacement aux besoins des sociétaires? Dans la négative, quels sont les changements nécessaires?

Environnement économique

- La caisse dépend-elle d'un seul employeur ou d'une seule industrie?
- Comment se présente la conjoncture économique locale et régionale? Assiste-t-on à une expansion ou à une récession? S'attend-on à des changements au cours de l'exercice suivant?
- Comment ont évolué les taux d'intérêt ces dernières années et quelles répercussions ont eues les fluctuations sur la rentabilité de la caisse?
- Quels sont les taux de chômage actuel et prévu à l'échelle locale?
- Quelle a été la tendance du marché local du logement (évolution des valeurs marchandes, nombre de nouveaux permis de construire émis)?
- Si une caisse entretient un lien d'association avec un employeur :
 - la croissance de la compagnie est-elle menacée par l'évolution économique ou la tendance des marchés de l'industrie ou de l'employeur?
 - quelles sont les relations patronales-syndicales (y a-t-il une possibilité de grève ou de lock-out)?

Facteurs sociaux et culturels

- Quelles sont les tendances démographiques touchant les sociétaires actuels et éventuels?
- Quels sont les niveaux moyens d'emploi et de rémunération des sociétaires et des personnes admissibles?

Concurrence et technologie

- Qu'est-ce qui se passe chez les concurrents?
- Les concurrents installent-ils des guichets automatiques ou un réseau informatique?
- Les concurrents ouvrent-ils ou ferment-ils des succursales?
- Renforcent-ils leur campagne publicitaire ou d'autres stratégies de marketing?
- Quels sont les nouveaux produits financiers des concurrents et comment soutiennent-ils la comparaison avec ceux de la caisse?
- Quelle technologie nouvelle offrent les concurrents (cartes de crédit ou de débit, services bancaires à domicile)?
- Les sociétaires s'adressent-ils aux concurrents pour d'autres services? Lesquels?
- Les sociétaires feraient-ils appel à des services bancaires téléphoniques ou informatiques?
- Quels droits ou commissions les sociétaires doivent-ils payer? Sont-ils compétitifs par rapport à ceux prélevés par d'autres établissements?
- Quels droits ou commissions la caisse pourrait-elle demander en plus?

Ressources internes

Tous les ans, la caisse doit entreprendre une évaluation de ses forces et faiblesses, ce qui consiste à faire une analyse de ses ressources internes. Voici quelques-uns des avantages de cette évaluation :

- Elle aide la direction et le conseil à se concentrer sur les domaines d'activités où la caisse est la plus compétente, afin d'ouvrir des débouchés et de se faire une excellente réputation pour ses services;
- Elle permet à la caisse de mettre en évidence les faiblesses qui pourraient l'empêcher de réussir;
- Elle alerte le conseil en cas de problèmes de rendement pouvant échapper au contrôle du directeur général.

Le tableau 1.2 contient une liste type de facteurs susceptibles de faire partie d'une évaluation interne, dont un examen des ressources financières et humaines de la caisse et de ses antécédents en matière de rendement. La direction doit faire des recherches sur ces facteurs et établir une liste ou un relevé des ressources internes de la caisse.

Une fois que l'on a dressé la liste des ressources internes de la caisse, chaque facteur doit être évalué comme étant une force ou une faiblesse. Une force est un facteur qui permet à l'établissement d'exceller, c'est-à-dire d'accroître sa stabilité financière et ses profits ou de répondre aux besoins de ses sociétaires. De bonnes ressources internes permettent à une caisse de réagir correctement au changement, c'est-à-dire de neutraliser les menaces externes ou de profiter de débouchés. En revanche, une faiblesse est un facteur qui restreint ou limite les choix stratégiques d'un établissement. De faibles ressources internes l'empêchent de profiter des possibilités offertes et de venir à bout de situations menaçantes.

Finalement, la caisse doit classer ses forces et faiblesses les plus importantes par ordre de priorité.

Tableau 1.2
ÉVALUATION DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE

Ressources financières

- Quel est le capital à constituer par la caisse? La caisse atteint-elle ce niveau?
- A-t-elle un capital suffisant pour respecter l'article 12 du Règlement 76/95?
- L'établissement fait-il des bénéfices? Ses bénéfices sont-ils importants?
- Ses droits et commissions lui procurent-ils un revenu suffisant?
- Quelle est l'incidence du risque lié aux taux d'intérêt? Celui-ci est-il bien géré?
- Les éléments d'actif sont-ils de bonne qualité (peu de prêts non performants, garanties suffisantes)?
- L'établissement dispose-t-il de suffisamment de capitaux et de liquidités pour sa croissance?
- Quel est le pourcentage des éléments d'actif rapportant des bénéfices?
- Quel est le rapport entre les prêts hypothécaires et non hypothécaires? Ce rapport est-il profitable? Est-il sûr?

Ressources humaines

- Les pratiques de dotation et de recrutement sont-elles conformes aux besoins commerciaux de la caisse?
- Quel est le niveau moyen d'instruction et d'expérience des employés au sein de chaque catégorie d'emploi?
- Combien d'heures de formation par année l'employé moyen reçoit-il?
- Les employés sont-ils encouragés à améliorer leurs compétences par la formation?
- Que pensent les sociétaires de la qualité du service d'après les questionnaires qui leur ont été adressés?
- Un plan de relève est-il en place pour les principaux membres du personnel?
- Le ratio salaires/actif moyen est-il du même ordre que celui du reste de l'industrie?
- Quel est le taux de roulement des employés par an?
- Quel est le taux d'absentéisme des employés par an?

Rendement de la direction

- Le directeur général/chef de la direction fait-il l'objet d'une évaluation annuelle par rapport aux objectifs de rendement fixés d'avance?
- Le directeur général/chef de la direction a-t-il atteint les objectifs de rendement fixés d'avance?
- Le directeur général ou PDG a-t-il veillé au respect par la caisse des exigences du Règlement et des politiques du conseil?
- Le directeur général ou PDG tient-il le conseil au courant des opérations?
- Le directeur général ou PDG a-t-il remis au conseil un rapport sur la compétence du personnel ?

Composition des sociétaires

- Le lien d'association est-il ouvert ou fermé? Le nombre de sociétaires peut-il augmenter? Peut-on obtenir de nouvelles parts de capital social?
- Quelles sont les caractéristiques démographiques des sociétaires (emploi, âge, taille de la famille, racines ethniques)? Leurs besoins en services financiers sont-ils en croissance ou en baisse? Quels services?
- Quel est le potentiel de vente croisée de services aux sociétaires existants?
- Quel est le pourcentage de sociétaires utilisant les services d'autres établissements financiers? Peut-on convaincre ces sociétaires de transférer ces services?
- Les sociétaires sont-ils exigeants en matière de services?
- Les sociétaires font-ils activement la promotion de l'établissement auprès de la collectivité?

Tableau 1.2 (suite)
ÉVALUATION DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE

Installations/Technologie

- Les succursales sont-elles bien situées? Sont-elles toutes rentables?
- L'établissement est-il locataire ou propriétaire de ses locaux? Est-ce la solution la plus rentable?
- La caisse dispose-t-elle de matériel informatique?
- Ce matériel répondra-t-il aux besoins technologiques dans les trois à cinq prochaines années? Répondra-t-il aux besoins en produits à l'avenir?
- La caisse a-t-elle exploré de nouvelles technologies? Offre-t-elle des transactions bancaires par guichets automatiques, téléphone ou ordinateur?
- La caisse peut-elle offrir aux sociétaires des services en réseau et des services de virement électronique?
- La caisse a-t-elle examiné la possibilité de coopérer avec d'autres établissements ou caisses populaires pour améliorer les services ou réduire les coûts, p. ex. en partageant des entités de traitement, des réseaux et des fonctions d'arrière-plan?

Nouveaux produits/Marketing

- Le prix des produits est-il concurrentiel et rentable?
- L'établissement offre-t-il des services qui n'existent pas chez les concurrents?
- L'établissement procède-t-il à une recherche annuelle sur le marché et les produits, afin d'améliorer sa réputation au sein de la collectivité?
- Organise-t-il périodiquement des campagnes promotionnelles?
- Quelle est la structure des coût/prix des produits?

Saines pratiques commerciales et financières

- Comment la caisse populaire a fait son évaluation de conformité avec le Règlement n^o. 5 de la SOAD?
- Certaines des pratiques identifiées ont-elles besoin d'être améliorées?

Analyse des tendances historiques

Un autre outil pour évaluer les ressources internes est l'analyse des tendances, qui consiste à examiner des données du passé en vue de prévoir le rendement à venir. En faisant des hypothèses sur le futur rendement, on peut améliorer sensiblement le processus de planification. Le niveau d'analyse doit être fonction de l'intérêt économique ainsi que de l'envergure et de la complexité des activités de la caisse populaire.

Pour évaluer les forces et les faiblesses financières d'un établissement, il est utile d'analyser les tendances des principaux postes du bilan et de l'état des revenus. Il est recommandé à la direction de présenter chaque année au conseil une analyse des tendances pour qu'on l'ajoute au plan directionnel et que le conseil et la direction la prennent en considération dans le plan stratégique. Dans une telle analyse, les caisses doivent examiner les données financières d'au moins trois à cinq exercices, afin de pouvoir déterminer les tendances des dépôts, des prêts, du capital social, des frais d'exploitation, des comptes douteux, etc.

Les états financiers doivent faire l'objet de deux types d'analyse des tendances, que l'on connaît généralement sous les noms d'analyse des ratios et analyse des tendances enregistrées précédemment. L'analyse des ratios (ou bilan sous forme de pourcentages) consiste à calculer les ratios des postes du bilan ou de l'état des revenus en tant que pourcentages de l'actif total moyen. Cette technique réduit tous les postes des états financiers analysés à un seul dénominateur commun.

Analyse des ratios

Il n'est pas recommandé d'effectuer une analyse des ratios sur les postes de l'état des revenus en tant que pourcentages du revenu total (au lieu de l'actif moyen) en raison des fluctuations du revenu dues aux taux d'intérêt. Les frais d'exploitation, sous forme de pourcentages du revenu total, par exemple, baissent à mesure que les taux d'intérêt augmentent. Or le ratio peut donner à penser que les coûts d'exploitation relatifs sont en baisse, alors que c'est même parfois le contraire.

Analyse des tendances historiques

Cette analyse consiste à mesurer le pourcentage d'augmentation ou de diminution des principaux postes du bilan et de l'état des revenus d'un exercice à l'autre, afin de déterminer les tendances de la croissance et de faire apparaître les rapports entre les variables financières. On y parvient en comparant les ratios des postes du bilan et de l'état des revenus (voir ci-dessus) de différents exercices.

Enfin, il faut examiner les données de façon à en tirer des conclusions valables. À titre d'exemple, quand les tendances financières se dégradent, le conseil et la direction doivent le signaler parmi les faiblesses de l'établissement et concevoir des stratégies de stabilisation ou de « renversement des tendances ». On trouvera des exemples d'analyse des ratios et de données enregistrées précédemment dans les tableaux 1.3, 1.4 et 1.5.

| <i>Tableau 1.3</i> | | | | |
|--|---|--|--|-----------------------|
| <i>MODÈLE D'ANALYSE DES RATIOS – BILAN</i> | | | | |
| ACTIF | Solde en milliers de dollars | Composition (en % de l'actif) | Revenu/ Dépenses en milliers de dollars | Rendement/Coût |
| Encaisse et dépôts | 260 \$ | 0,97 % | 6 \$ | 2,31 % |
| Valeurs mobilières (à échéance de 100 jours ou moins) | 4 000 | 14,85 % | 120 | 3,00 % |
| Autres placements | 1 000 | 3,71 % | 37 | 3,70 % |
| Prêts : | | | | |
| personnels | 10 100 | 37,49 % | 1 045 | 10,35 % |
| hypothécaires résidentiels | 10 000 | 37,12 % | 650 | 6,50 % |
| commerciaux | 1 300 | 4,83 % | 84 | 6,46 % |
| institutionnels | 143 | 0,53 % | 13 | 9,09 % |
| aux associations sans personnalité morale | 0 | 0,00 % | 0 | 0 % |
| agricoles | 33 | 0,12 % | 3 | 9,09 % |
| moins provisions | 96 | 0,36 % | | |
| Total des prêts | 21 480 | 79,73 % | 1 796 | 8,36 % |
| Immobilisations | 53 | 0,20 % | | |
| Actif incorporel | 0 | 0,00 % | | |
| Autres éléments d'actif | 147 | 0,55 % | | |
| Total de l'actif | 26 940 | 1 % | | |
| PASSIF | | | | |
| Dépôts : | | | | |
| à vue | 8 917 | 33,1 | 83,6 | 0,94 % |
| fixes | 8 060 | 29,92 | 302,7 | 3,76 % |
| régimes enregistrés | 7 522 | 27,92 | 310,7 | 4,13 % |
| producteurs de dividendes | 2 | 0,01 | 0 | 0 % |
| autres | 0 | 0 | 0 | 0 % |
| Total des dépôts | 24 501 | 90,95 | 697 | 2,84 % |
| Total des emprunts | 614 | 2,28 | 17 | 2,77 % |
| Autres éléments du passif | 326 | 1,21 | 0 | 0 % |
| Total du passif | 25 441 | 94 | | |
| VALEURS PROPRES | | | | |
| Parts sociales d'adhésion | 1 190 | 4,42 | 0 | 0 % |
| Bénéfices non distribués | 1 756 | 6,52 | 0 | 0 % |
| Capital de risque | 239 | 0,89 | 23 | 9,62 % |
| TOTAL DU PASSIF ET DES FONDS PROPRES | 26 940 | 100 % | | |
| Instructions : | | | | |
| Il faut inscrire le solde de fin d'exercice dans la colonne « Solde », le solde comme pourcentage de l'actif total dans la colonne « Composition », les revenus ou les dépenses correspondant aux divers éléments d'actif ou de passif dans la colonne « Revenu/Dépenses », et les revenus ou les dépenses comme pourcentages des éléments d'actif ou de passif moyens dans la colonne « Rendement ». Par exemple, avec un revenu de 650 \$ sur des hypothèques résidentielles de 10 000 \$, on obtient un rendement de 6,5 %. | | | | |

| <i>Tableau 1.4</i> MODÈLE D'ANALYSE DES RATIOS – ÉTAT DES REVENUS | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
| Actif total = 26 940 000 \$ | Montant en milliers de dollars | % de l'actif moyen |
| Revenu provenant des intérêts sur prêts | 1 796 \$ | 6,67 % |
| Revenu de placements | 164 | 0,61 % |
| Total des revenus provenant des intérêts et des placements | 1 960 | 7,28 % |
| moins : intérêts débiteurs sur les dépôts | 748 | 2,78 % |
| moins : autres intérêts débiteurs et dividendes | 18 | 0,07 % |
| Marge financière | 1 194 | 4,43 % |
| moins : coûts liés aux prêts | 48 | 0,18 % |
| Autres revenus (non liés aux intérêts) | 196 | 0,73 % |
| Marge brute | 1 342 | 4,98 % |
| Salaires et avantages sociaux | 576 | 2,14 % |
| Frais d'occupation | 64 | 0,24 % |
| Matériel informatique et de bureau | 30 | 0,11 % |
| Administration | 244 | 0,91 % |
| Autres | 150 | 0,56 % |
| Total des frais d'exploitation | 1 064 | 3,95 % |
| Gains (pertes) non récurrents | 0 | 0,00 % |
| Gains (pertes) extraordinaires | 0 | 0,00 % |
| Revenu net avant l'impôt sur le revenu | 278 | 1,03 % |
| moins : impôt sur le revenu | 92 | 0,34 % |
| Revenu net (rendement de l'actif) | 186 | 0,69 % |

| <i>Tableau 1.5</i> | | | | | |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <i>MODÈLE D'ANALYSE DES TENDANCES ENREGISTRÉES PRÉCÉDEMMENT</i> | | | | | |
| <i>(en milliers de dollars)</i> | | | | | |
| | Période se terminant | Période se terminant | Période se terminant | Période se terminant | Période se terminant |
| RATIOS DES POSTES DU BILAN | | | | | |
| Total de l'actif | 29 349 \$ | 27 686 \$ | 27 145 \$ | 27 281 \$ | 26 940 \$ |
| % de croissance par rapport à l'exercice précédent | -3,3 % | -5,7 % | -2,0 % | 0,5 % | -1,2 % |
| Prêts | 23 184 \$ | 23 519 \$ | 22 981 \$ | 22 141 \$ | 21 479 \$ |
| % de croissance par rapport à l'exercice précédent | -1,5 % | 1,4 % | -2,3 % | -3,7 % | -3,0 % |
| Provision pour comptes douteux | 86 000 \$ | 89 000 \$ | 76 942 \$ | 79 942 \$ | 96 774 \$ |
| % de croissance par rapport à l'exercice précédent | 3,6 % | 3,5 % | -13,5 % | 3,9 % | 21,1 % |
| Dépôts | 27 115 \$ | 25 448 \$ | 24 941 \$ | 24 878 \$ | 24 501 \$ |
| % de croissance par rapport à l'exercice précédent | -3,2 % | -6,1 % | -2,0 % | -0,3 % | -1,5 % |
| Emprunts externes | 591 \$ | 554 \$ | 429 \$ | 544 \$ | 614 \$ |
| % de croissance par rapport à l'exercice précédent | -15,0 % | -6,3 % | -22,6 % | 26,8 % | 12,9 % |
| Parts des sociétaires | 1 029 \$ | 1 185 \$ | 1 214 \$ | 1 202 \$ | 1 190 \$ |
| % de croissance par rapport à l'exercice précédent | -1,2 % | 15,2 % | 2,4 % | -1,0 % | -1,0 % |
| RATIOS DES POSTES DE L'ÉTAT DES REVENUS | | | | | |
| Revenus provenant des intérêts et des placements | 1 638 \$ | 1 750 \$ | 1 826 \$ | 1 894 \$ | 1 959 \$ |
| % de croissance par rapport à l'exercice précédent | 4,8 % | 6,8 % | 4,3 % | 3,7 % | 3,4 % |
| Marge financière | 1 080 \$ | 1 100 \$ | 1 165 \$ | 1 241 \$ | 1 245 \$ |
| % de croissance par rapport à l'exercice précédent | 3,3 % | 1,9 % | 5,9 % | 6,5 % | 0,3 % |
| Droits et autres revenus | 167 \$ | 141 \$ | 199 \$ | 152 \$ | 197 \$ |
| % de croissance par rapport à l'exercice précédent | 10,6 % | -15,6 % | 41,1 % | -23,6 % | 29,6 % |
| Marge brute | 1 240 \$ | 1 299 \$ | 1 328 \$ | 1 345 \$ | 1 342 \$ |
| % de croissance par rapport à l'exercice précédent | 2,3 % | 4,8 % | 2,2 % | 1,3 % | -0,2 % |
| Total des frais autres que d'intérêt | 993 \$ | 1 049 \$ | 1 075 \$ | 1 085 \$ | 1 063 \$ |
| % de croissance par rapport à l'exercice précédent | 0,8 % | 5,6 % | 2,5 % | 0,9 % | -2,0 % |
| Revenus nets (pertes nettes) après impôt | 247 \$ | 250 \$ | 253 \$ | 260 \$ | 279 \$ |
| % de croissance par rapport à l'exercice précédent | 3,0 % | 1,2 % | 1,2 % | 2,8 % | 7,3 % |

Détermination des objectifs à long terme

À ce stade-ci, le conseil, avec l'aide de la direction, a établi les documents suivants :

- Énoncé de mission;
- Bref résumé de l'environnement externe de la caisse : possibilités ou menaces dans l'immédiat et à long terme;
- Bref résumé des ressources internes de la caisse : forces et faiblesses;
- Conclusions fondées sur l'analyse des tendances historiques.

Cela fait, le conseil et la direction sont prêts à établir les grands objectifs stratégiques de la caisse pour les prochaines années, en précisant ce qui suit, en tout ou en partie :

- Mesures à prendre pour se conformer à l'énoncé de mission de la caisse;
- Possibilités détectées dans l'analyse de l'environnement, qui permettraient, si on les exploite, de se conformer à l'énoncé de mission;
- Mesures à prendre pour parer aux menaces importantes détectées dans l'analyse de l'environnement;
- Mesures à prendre pour remédier aux faiblesses importantes détectées lors de l'évaluation des ressources internes.

Cette analyse peut consister à comparer l'interaction entre les forces et les faiblesses, d'un côté, et les possibilités et les menaces, de l'autre. Le tableau 1.6 donne des exemples d'objectifs et d'éventuelles stratégies pouvant être choisis dans des scénarios positifs et négatifs lorsqu'une caisse a constaté des faiblesses internes dans divers domaines.

Le conseil doit faire la liste des objectifs à long terme qu'il a fixés, et rencontrer la direction pour en discuter.

| <i>Tableau 1.6</i> MODÈLE D'ANALYSE DES OBJECTIFS À LONG TERME | | |
|---|--|---|
| Force, faiblesse, possibilité ou menace | Facteurs | Priorité/Objectif |
| Forte augmentation prévue de la demande de prêts en raison d'un boom économique | Croissance limitée par un manque de fonds propres | Accroissement des fonds propres |
| Ouverture d'un marché dans une autre région | Manque de personnel ayant la formation nécessaire | Élargissement des effectifs |
| Croissance rapide des dépôts | Vieillessement des sociétaires, qui n'ont plus besoin de prêts | Focalisation sur la croissance de l'actif |
| Réduction de la marge bénéficiaire | Compression des taux d'intérêt | Augmentation des revenus tirés des droits et commissions |
| Tendance à la hausse des taux d'intérêt | Trop grand nombre de prêts à taux fixe | Resserrement de l'écart des taux d'intérêt |
| Concurrents qui augmentent leurs offres promotionnelles et attirent les sociétaires | Revenu net trop faible pour faire des offres promotionnelles | Reprise du marketing |
| Récession économique prévue | Prêts à risque élevé | Amélioration de la qualité de l'actif et des pratiques de recouvrement |

L'étape suivante consistera à fixer les objectifs et priorités de l'exercice à venir. La direction cherchera alors des stratégies, des solutions et des plans d'action permettant d'atteindre ces objectifs et elle les soumettra à l'approbation du conseil. On trouvera plus de détails sur cette étape à la section 1300 consacrée au plan d'affaires annuel.

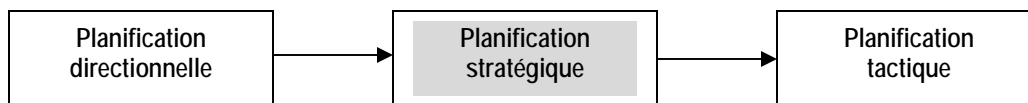
Plan d'affaires annuel

Il y a plusieurs façons d'élaborer un plan d'affaires annuel et beaucoup d'éléments susceptibles d'y être intégrés. Les éléments de base recommandés doivent être au moins les suivants :

- Priorités et objectifs de l'exercice.
- Plan financier stratégique abordant tous les domaines d'activités :
 - ♦ rentabilité;
 - ♦ capital;
 - ♦ crédit;
 - ♦ placements;
 - ♦ gestion de l'actif et du passif;
 - ♦ liquidités;
- Plan relatif aux produits, plan de marketing et plan de gestion des ressources humaines.
- Budget d'exploitation comprenant tous les éléments ci-dessus.

Le conseil et la direction peuvent adapter ces éléments aux conditions dans lesquelles travaille leur caisse, mais ceux-ci doivent tous figurer, sous une forme ou une autre, dans le plan d'affaires. **Le plan doit convenir à la taille de la caisse et à la complexité de ses activités.**

Plan financier stratégique



Dans le cadre du processus de planification annuelle, la direction doit élaborer un plan financier stratégique traitant des priorités et objectifs fixés par le conseil pour l'exercice en cours. Ce plan doit exposer :

- les stratégies et les plans d'action à mettre en œuvre pour chaque priorité ou objectif fixé par le conseil;
- les objectifs financiers de chaque domaine d'activités.

Stratégies et plans d'action

L'élaboration de stratégies et de plans d'action oblige la direction à s'atteler aux tâches suivantes :

- Élaborer des options stratégiques pour chaque priorité ou objectif (voir les modèles de stratégies indiquées au tableau 1.7);
- Au besoin, analyser et choisir la meilleure option permettant d'atteindre chaque objectif;
- Décrire les stratégies finales en détail dans les plans d'action.

À moins que ce n'ait déjà été fait par le conseil, la direction doit élaborer une ou plusieurs stratégies en vue d'atteindre chaque priorité ou objectif fixé par le conseil.

Il est recommandé d'analyser chaque option stratégique afin d'en déterminer l'intérêt et les avantages. Cette analyse doit tenir compte de facteurs aussi bien qualitatifs que quantitatifs. Les techniques pour comparer de manière quantitative les options stratégiques comprennent :

- l'analyse coûts-avantages;
- la contribution aux profits;
- l'analyse des flux de trésorerie positifs;
- l'analyse du taux de rendement interne.

Enfin, les stratégies sélectionnées doivent être décrites dans des plans d'action contenant des détails suffisants pour établir les budgets et indiquant les mesures à prendre pour mettre ces stratégies en œuvre.

| <i>Tableau 1.7</i> <i>MODÈLE D'ANALYSE DES STRATÉGIES</i> | |
|--|---|
| Priorité/Objectif | Priorité/Objectif |
| Augmenter les fonds propres | <ul style="list-style-type: none"> • Limiter les dividendes • Proposer des actions participantes (capital de risque) |
| Élargir les effectifs | <ul style="list-style-type: none"> • Former une coentreprise avec une caisse des environs • Recruter du personnel |
| Faire croître l'actif | <ul style="list-style-type: none"> • Élargir la composition des sociétaires ou le lien d'association |
| Resserrer l'écart de taux d'intérêt | <ul style="list-style-type: none"> • Fixer les taux et appairer les échéances de manière à réduire l'écart actif-passif (voir le chapitre 7) |
| Améliorer le marketing | <ul style="list-style-type: none"> • Offrir des promotions uniquement sur les produits à rendement plus élevé • Lancer de nouveaux produits |
| Améliorer le revenu non lié aux intérêts | Prélever des droits et commissions raisonnables et concurrentiels |
| Améliorer la qualité de l'actif | <ul style="list-style-type: none"> • Cesser d'offrir des prêts à risque élevé • Surveiller plus étroitement les prêts et augmenter les exigences en matière de garantie |

Principaux objectifs et plans financiers

Le Règlement administratif n° 5 reconnaît cinq domaines se prêtant à la planification financière au sein d'une caisse :

- Gestion du capital;
- Gestion du risque de crédit;
- Gestion du risque de marché (Placements);
- Gestion du risque structurel (Gestion de l'actif et du passif);
- Gestion du risque de liquidité.

Tous les ans, dans le cadre du processus de planification, la direction et le conseil doivent établir les objectifs financiers clés dans chacun de ces domaines de risque opérationnel. Les objectifs financiers clés sont ceux qui s'avèrent cruciaux dans chaque domaine d'activités, et il est donc indispensable de les indiquer dans le plan financier stratégique. En ce qui concerne la gestion du capital, par exemple, les objectifs financiers clés sont le montant du capital et le taux de rentabilité.

Ces objectifs de rendement doivent tenir compte des priorités et objectifs établis pour l'exercice par le conseil dans le cadre du processus de planification, ainsi que des stratégies et plans d'action mis au point par la direction. Les facteurs suivants doivent également intervenir dans la détermination des objectifs dans les domaines de rendement financier clés :

- Exigences minimales de la réglementation;
- Résultats des concurrents;
- Résultats réels de l'industrie et de groupes d'établissements analogues;
- Rendement antérieur et perspectives futures de la caisse.

La direction doit également élaborer des plans ou tactiques pour atteindre ces objectifs, comme elle l'a fait pour les objectifs et priorités de la caisse (voir les « Stratégies et plans d'action » au début de cette section). L'exhaustivité de ces plans dépendra de la complexité de la stratégie nécessaire pour réaliser l'objectif, ainsi que des ressources dont dispose la caisse.

Surveillance du rendement et du risque financiers

Le plan d'affaires donne à la caisse l'une des bases de référence par rapport à laquelle elle pourra mesurer et surveiller son rendement. Elle peut surveiller son rendement financier en comparant son rendement réel à celui qu'elle a fixé dans ce processus. Cette question est traitée dans chacun des cinq chapitres sur la gestion, aux sections 4400, 5400, 6400, 7400 et 8400 intitulées Mesure du risque et rapports au conseil.

| <i>Tableau 1.8</i> | | |
|---|-----------------|-------------------------|
| <i>Objectifs financiers clés pour la période se terminant le _____</i> | | |
| | Objectif | Réel¹ |
| Rentabilité et capital : | | |
| Revenu net | | |
| Capital projeté à la fin de l'exercice | | |
| Crédit : | | |
| Volume des prêts, par catégorie | | |
| Composition du portefeuille de prêts, par catégorie de prêts ² | | |
| Rendement des prêts, par catégorie | | |
| Prêts en souffrance, par catégorie ² | | |
| Prêts douteux, par catégorie ² | | |
| Placements : | | |
| Volume par catégorie de placements | | |
| Composition du portefeuille de placements | | |
| Rendement des placements, par catégorie ² | | |
| Gestion de l'actif et du passif : | | |
| Composition du bilan, par catégorie ² | | |
| Croissance de l'actif | | |
| Croissance du passif | | |
| Croissance du capital | | |
| Marge financière | | |
| Liquidités : | | |
| Volume des liquidités | | |
| Surplus de liquidités prévu | | |
| Volume des emprunts pour liquidités | | |
| Rendement des liquidités | | |
| ¹ À mesurer régulièrement tout au long de l'exercice | | |
| ² Ajouter une rangée pour chaque catégorie | | |

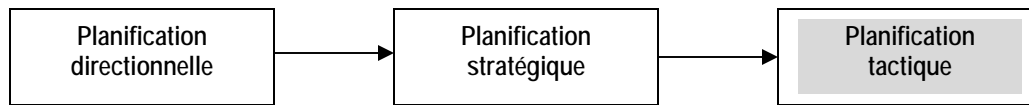
Mise sous forme définitive du plan financier stratégique

Avant de mettre la dernière main au plan financier stratégique, la direction a intérêt à s'adresser de nouveau au conseil pour lui faire approuver ses stratégies, ses plans d'action et ses objectifs financiers.

Une fois qu'elle a obtenu l'approbation du conseil, elle peut réunir ses plans d'action et ses objectifs financiers pour en faire son plan financier stratégique, et se servir ensuite de celui-ci pour :

- élaborer le plan relatif aux produits, le plan de marketing et le plan des ressources humaines;
- établir le budget d'exploitation;
- mettre en œuvre les stratégies tout au long de l'exercice.

Plans tactiques



Les plans tactiques constituent l'aboutissement du processus de planification. Ils renferment les informations recueillies et analysées au cours des deux premières étapes du processus de planification, à savoir les objectifs et priorités de l'exercice, ainsi que le plan financier stratégique (stratégies, plans d'action et objectifs financiers sélectionnés) élaboré dans la phase de planification stratégique traitée plus haut.

Les plans tactiques sont importants parce qu'ils servent de guides pour la mise en œuvre du plan d'affaires annuel ainsi que de base de référence pour savoir dans quelle mesure la caisse le respecte.

Les plans tactiques recommandés sont :

- le plan relatif aux produits;
- le plan de marketing;
- le plan des ressources humaines;
- le budget d'exploitation.

Dans l'élaboration des plans tactiques, la direction devra passer en revue les stratégies, plans d'action et objectifs financiers établis au cours de la phase de planification.

Plan relatif aux produits

L'une des questions qui se posent le plus fréquemment durant le processus de planification annuel est de savoir si les produits, les services et les installations en place sont suffisants. La demande des sociétaires et le profit sont les critères de base permettant de déterminer si une caisse a besoin de nouveaux produits. Nous donnons ci-dessous un aperçu de l'approche recommandée pour analyser la viabilité de produits supplémentaires.

Tous les ans, le conseil et la direction doivent envisager la possibilité d'élargir les produits et services de prêt et de gestion financière et autres, et formuler des recommandations dans le plan relatif aux produits. Les sondages auprès des sociétaires donnent une bonne idée des produits qu'ils souhaitent. Le tableau 1.9 contient un modèle de liste des produits pouvant être offerts par les caisses.

| Tableau 1.9 PRODUITS POUVANT ÊTRE OFFERTS PAR LES CAISSES | | |
|--|---|--|
| Produits de prêts | Services de gestion financière | Autres services |
| <ul style="list-style-type: none"> • Hypothèques <ul style="list-style-type: none"> ○ mois ○ taux variable ○ taux fixe • Prêts à la consommation <ul style="list-style-type: none"> ○ remboursables à vue ○ à terme • Prêts commerciaux <ul style="list-style-type: none"> ○ à terme ○ hypothèques • Prêts agricoles • Marges de crédit | <ul style="list-style-type: none"> • Comptes de chèques • Comptes de dépôt • Comptes de bons du Trésor • Régimes d'épargne-logement • REER, FERR, rentes viagères* • Comptes en devises • Services de paie • Mandats • Chèques de voyage • Cartes de crédit et de débit • Obligations d'épargne du Canada • Dépôts par la poste | <ul style="list-style-type: none"> • Planification fiscale • Dépôt électronique de déclarations d'impôt • Testaments et planification successorale • Planification financière • Fonds communs de placement (si le personnel est autorisé) • Produits d'assurance (p. ex. voyage, crédit ou vie)* • Paiement de factures • Coffre-fort, services de garde • Guichets automatiques, transactions téléphoniques et informatisées |
| <p>* Ces produits peuvent être offerts aux sociétaires par le biais d'une entente avec une compagnie de fiducie ou d'assurance ou une fédération.</p> | | |

Pour savoir si de nouveaux produits valent la peine d'être mis sur le marché, il est nécessaire de faire une analyse financière sous une forme ou une autre, par exemple une analyse de contribution. Cette dernière permet de quantifier le bénéfice net ou la contribution au revenu résultant éventuellement du lancement d'un nouveau produit. On trouvera au tableau 1.10 un modèle d'analyse de contribution pour un nouveau produit de prêt.

Tableau 1.10
MODÈLE D'ANALYSE DE CONTRIBUTION

Produits de prêt :

PRÊT PERSONNEL DE 3 ANS À TAUX FIXE

Contribution par 1 000 \$:

| | |
|--|--------------|
| Revenu d'intérêt à 10 % | 100 \$ |
| Intérêts débiteurs sur la source de fonds à 6 % | (60) |
| 0,5 % de frais liés aux créances douteuses (antécédents) | <u>(5)</u> |
| Contribution au revenu | <u>35 \$</u> |
| | Soit 3,5 % |

L'analyse part de l'hypothèse qu'aucun coût supplémentaire n'est exigé pour offrir ce produit (par ex. on n'embauche aucun nouvel employé). Si, en réalité, des coûts supplémentaires sont engagés (frais de promotion, par ex.), ceux-là doivent être inclus dans l'analyse du produit. Selon leur nature, il peut s'agir de frais fixes (amélioration du matériel informatique) ou variables (personnel à temps partiel).

Notons que, si les coûts sont variables, l'analyse d'un produit de prêt est assez simple : la contribution aux profits est l'écart des taux d'intérêt moins les frais estimatifs liés aux créances douteuses. Étant donné que la marge de contribution est positive, des prêts personnels de trois ans à taux fixe procureraient à la caisse un revenu net qui, à son tour, contribuerait aux frais généraux et aux bénéfices. Par conséquent, le produit est économiquement viable, si l'on suppose qu'il existe une demande des sociétaires à son égard, ainsi que des fonds suffisants en dépôt. En revanche, si la contribution au revenu est négative, la direction a intérêt à rejeter ce produit.

Pour obtenir des bénéfices optimums, la caisse doit classer ses produits en fonction de leur rentabilité et développer au maximum la vente de ceux qui rapportent le plus. Au cours de l'exercice, il se peut que l'on ait à accroître les frais de financement, afin d'attirer des fonds supplémentaires dont les durées correspondent aux échéances souhaitées pour les prêts. Il est recommandé de contrôler périodiquement la contribution des produits aux profits. Il peut être justifié de modifier les objectifs assignés à l'actif s'il y a eu des changements dans la rentabilité, mais l'approbation du conseil est alors nécessaire. Tout écart par rapport à ces objectifs risque de modifier de manière inacceptable le risque lié au portefeuille.

Autres revenus

Les caisses peuvent compléter leur revenu par le biais de droits et de commissions, lesquels, s'ils sont d'un montant raisonnable, représentent des frais imposés à juste titre aux sociétaires pour des services rendus par la caisse et son personnel. Il peut s'agir de droits perçus pour l'établissement d'un rapport d'évaluation de biens immobiliers ou la tenue d'un compte commercial.

Le tableau 1.11 présente, à titre d'exemple, des droits sur les prêts que la caisse peut envisager de percevoir. La nature et le montant de tels droits doivent être consignés dans les procédures opérationnelles.

| <i>Tableau 1.11</i> <i>MODÈLE DE LISTE DE DROITS SUR LES PRÊTS</i> |
|---|
| <p>Prêts hypothécaires et à la consommation</p> <p>Frais de demande – Ce sont des frais d'administration liés à l'octroi d'un prêt. Généralement perçus à la réception de la demande, mais remboursables en partie si la demande de prêt est rejetée.</p> <p>Frais d'évaluation – Ils couvrent le coût du rapport d'un évaluateur de biens immobiliers agréé.</p> <p>Frais juridiques – Ils couvrent les services d'un avocat chargé de préparer les documents de prêts et de garantie, ainsi que les dépenses encourues pour la recherche de titre, l'enregistrement, et la taxe sur les transferts fonciers.</p> <p>Droits d'enregistrement en vertu de la <i>Loi sur les garanties personnelles</i> – Ils couvrent les frais d'enregistrement de la garantie conformément à la <i>Loi sur les garanties personnelles</i>.</p> <p>Frais d'assurance de prêts – Ils couvrent le coût de l'assurance sur les prêts des sociétaires, qui protège la caisse contre le défaut de paiement dû au décès ou à l'incapacité du sociétaire.</p> |
| <p>Prêts commerciaux ou agricoles</p> <p>Frais de demande et d'évaluation – voir les définitions ci-dessus.</p> <p>Commission d'engagement – Ce sont des droits supplémentaires imposés d'avance à un possible emprunteur et non remboursables si celui-ci refuse l'offre de prêt.</p> <p>Commission de lettre de crédit ou de garantie – C'est une commission (généralement de 1 à 3 %) calculée en fonction de la valeur nominale d'une lettre de crédit ou de garantie émise par la caisse au nom d'un sociétaire.</p> <p>Frais juridiques et droits d'enregistrement en vertu de la <i>Loi sur les garanties personnelles</i> – voir les définitions ci-dessus.</p> <p>Frais d'attente – C'est un pourcentage de la partie non utilisée d'une marge de crédit ouverte pendant une période donnée.</p> <p>Frais de maintenance des comptes – Ce sont des frais de service perçus tous les mois sur les comptes courants des clients commerciaux, afin de couvrir les frais d'administration et de surveillance.</p> |

Plan de marketing

Outils de marketing

Pour planifier efficacement ses campagnes de marketing et augmenter le nombre de sociétaires, une caisse doit déterminer et analyser quelques facteurs clés entrant en jeu sur le marché. Pour commencer, elle doit dresser le profil de son marché et de ses sociétaires. Cela fait, elle peut mettre au point un plan de marketing à long terme.

Profil du marché

La caisse peut se faire une idée du profil général du marché en répondant aux questions suivantes :

- Quel est le nombre potentiel de sociétaires (en supposant un lien d'association ouvert)? Quelle est la part du marché de la caisse?
- Quels sont les concurrents et les facteurs contribuant à leur réussite?
- Quelles sont les caractéristiques démographiques du marché?
- Le marché est-il en croissance ou en déclin?
- Attend-t-on d'autres changements importants sur le marché? Lesquels, et quand?

Lorsqu'elle détermine la taille du marché local et le profil de ses concurrents, la caisse doit tenir compte des intervenants suivants : banques, compagnies de fiducie, sociétés de crédit à la consommation, compagnies d'assurance, sociétés de carte de crédit, et fonds de marché monétaire. On trouvera au tableau 1.12 une liste des facteurs sur lesquels elle doit enquêter pour pouvoir déterminer les avantages de ses concurrents sur le plan du marketing.

| <i>Tableau 1.12</i> <i>DONNÉES PERMETTANT DE DRESSER LE PROFIL DES CONCURRENTS</i> | |
|---|-------------------------|
| • Importance et image | • Heures d'ouverture |
| • Situation financière | • Normes de crédit |
| • Emplacement du siège social et des succursales | • Qualité des services |
| • Segments du marché desservi | • Prix des services |
| • Part de marché | • Éventail des services |
| • Technologie | • Publicité |
| • Guichets automatiques | • Promotions |
| • Transactions téléphoniques | • Comptes importants |
| | • Cartes de débit |

Profil des sociétaires

Avant de dresser le profil des sociétaires, la caisse doit se poser les questions suivantes :

- Que faisons-nous de mieux pour servir nos sociétaires?
- De quels produits ou services nos sociétaires ont-ils besoin?

Pour déterminer si les sociétaires vont ailleurs et pourquoi, il est recommandé aux caisses de les soumettre à un sondage. Elle peut également se tourner vers les fédérations ou d'autres sources pour faire élaborer des sondages de marketing et analyser objectivement les résultats.

Ce genre d'étude de marché doit avoir lieu tous les ans. Il est recommandé aux caisses d'organiser des sondages ou de tenir des groupes de réflexion, afin de garder le contact avec leurs sociétaires et de continuer à être au courant de leurs besoins. Le cas échéant, pour inciter ceux-ci à répondre aux questionnaires, elles pourront leur offrir des promotions. Ces sondages leur permettront également de dresser le profil des sociétaires par âge, profession, revenu et d'autres variables, en vue d'évaluer la demande de prêts et de produits de gestion financière par groupe démographique.

Du point de vue du marketing, l'une des grandes difficultés à affronter par toutes les caisses est d'attirer de jeunes sociétaires qui sont des emprunteurs nets tout en gardant les sociétaires dans la cinquantaine et plus qui sont des déposants nets. Les caisses doivent avoir des stratégies de marketing visant à faire de la promotion et de la publicité pour des services donnant accès à de jeunes sociétaires. Les comptes de dépôt et de chèques sont un excellent moyen d'y parvenir. Il est recommandé d'envoyer des lettres de recrutement et de bienvenue aux jeunes sociétaires pour les inviter à participer aux comités de la caisse. On peut aussi soutenir les activités communautaires locales pour la jeunesse.

Utilisation des données sur les sociétaires

Les renseignements dérivés des sondages auprès des sociétaires ou recueillis par l'intermédiaire du système d'information de gestion de la caisse peuvent être utilisés efficacement pour le marketing. On trouvera au tableau 1.13 des exemples de données sur les sociétaires qui peuvent servir à cet effet.

| <i>Tableau 1.13</i> <i>EXEMPLES DE DONNÉES SUR LES SOCIÉTAIRES, QUI PEUVENT SERVIR POUR LE MARKETING</i> | |
|---|---|
| Données sur les sociétaires | Utilisations possibles |
| Adresses de sociétaires ayant des codes postaux semblables | Demande possible pour l'ouverture d'une nouvelle succursale |
| Sociétaires ayant une épargne supérieure à un montant donné | Débouché possible pour un nouveau type de placement |
| Données démographiques, par exemple l'âge ou le revenu des sociétaires | Focalisation sur les produits : REER, dépôts, prêts (par ex. prêts aux étudiants), etc. |

Stratégies de marketing

Lorsque la direction a évalué le marché de la caisse et ses sociétaires, elle doit décrire les stratégies à adopter dans un plan de marketing valable pour au moins un an, voire même trois à cinq ans. Quatre éléments importants d'une telle stratégie doivent être traités dans le plan de marketing : les produits, les prix, la promotion et le lieu.

Comme il a été noté dans la section précédente, les produits doivent être analysés en fonction de leur marge de contribution avant d'être offerts aux sociétaires. Leur prix doit être concurrentiel (c.-à-d. conforme aux pratiques locales). Si un produit est économiquement viable, la direction doit prévoir sa promotion par le biais d'annonces publicitaires (affiches, radio, publipostage, télémarketing, etc.) ou d'activités promotionnelles spéciales (c.-à-d. des cadeaux, des tirages au sort, etc.), selon le cas. Les frais de promotion et de publicité doivent être inclus dans l'analyse de contribution aux profits.

Le champ d'activités est une notion importante dans la planification du marché. Grâce à la technologie, il ne se limite plus à la localité où se trouve la succursale, mais on y englobe les emplacements des guichets automatiques, les services bancaires par téléphone, les services par Internet, et les cartes de débit et de crédit acceptées par les marchands. La direction doit donc tenir compte des exigences manifestées par les sociétaires pour l'accès aux produits et services. La meilleure façon d'y parvenir est de procéder à des sondages et de passer en revue les technologies utilisées actuellement par les établissements financiers. Chaque fois qu'une caisse adopte une nouvelle technologie, il lui est recommandé d'expliquer à l'avance aux sociétaires que de tels changements se font dans leur intérêt.

Stratégies post-marketing

Pour inspirer confiance aux sociétaires tout en les fidélisant, il est recommandé de mettre en place des stratégies de marketing qui ne se contentent pas d'inciter les gens à acheter un produit ou un service donné. En effet, le marketing doit également porter sur des services et des soutiens aux sociétaires qui dépassent le cadre du lieu de vente. Voici quelques bonnes suggestions de post-marketing :

- Distribuer aux nouveaux sociétaires des pochettes contenant des renseignements essentiels sur la caisse en particulier, et le mouvement en général. On s'en servira pour expliquer en quoi la philosophie des caisses populaires se distingue de celle des banques, en l'occurrence les principes de démocratie économique, l'accessibilité de la direction, et la contribution à l'économie locale. Il faut faire ressortir l'importance des capitaux et de la clientèle des sociétaires.
- Organiser des réunions de nouveaux sociétaires, qui permettront de présenter les membres du personnel et de répondre aux questions de vive voix.
- Utiliser le télémarketing pour assurer le suivi des besoins des nouveaux et anciens sociétaires.
- Envoyer des lettres de félicitations aux sociétaires qui achètent un nouveau produit.
- Publier régulièrement un bulletin de nouvelles, afin d'informer les sociétaires sur les nouveaux produits ou services, les résultats des sondages, les dernières activités du conseil et des sociétaires en général, sans oublier le compte rendu de l'assemblée générale.
- Organiser des réunions de groupes sociaux et d'intérêt en invitant un conférencier à parler d'un sujet touchant les communautés ou les finances des particuliers.
- Créer des présentoirs et des boîtes de suggestions.
- Veiller à ce que les assemblées aient lieu dans une ambiance agréable.
- Créer des prix récompensant la loyauté des sociétaires ou la participation à des comités.

Plan des ressources humaines et planification de la relève

La direction doit élaborer un plan visant à doter la caisse de ressources humaines suffisantes pour concrétiser les stratégies établies dans le plan financier stratégique. Le plan des ressources humaines devra donc aborder les questions suivantes :

- Analyser les ressources humaines actuelles pour déterminer si elles sont suffisantes (tableau 1.14), en notant tout changement nécessaire.
- Résumer les besoins en ressources humaines, compte tenu des stratégies et plans d'action élaborés par la direction et approuvés par le conseil.
- En se fondant sur les changements survenus dans ce domaine, établir un budget des ressources humaines (avec des détails sur les salaires, soit par personne, soit par service, et sur d'autres coûts connexes tels que la formation, les primes, les avantages sociaux, etc.).
- S'il faut engager du personnel, indiquer les dates et les responsables du recrutement et prévoir la formation nécessaire.
- Fixer la date de l'examen annuel auquel doit être soumis le directeur général de la caisse.
- Le cas échéant, fixer la date de remise au conseil d'un rapport à établir par le directeur général sur la qualité, la compétence et l'expérience générales des employés, par responsabilité fonctionnelle.

Tableau 1.14

COMMENT VÉRIFIER SI LES RESSOURCES HUMAINES SONT SUFFISANTES

- Les pratiques de dotation et de recrutement répondent-elles aux besoins commerciaux de la caisse?
- Le ratio salaires-actif moyen est-il du même ordre que celui des établissements analogues et du reste de l'industrie?
- Quel est le taux de roulement des employés au cours d'une année?
- Quel est le taux d'absentéisme des employés au cours d'une année?
- Quel est le niveau moyen d'instruction et d'expérience des employés dans chaque catégorie d'emploi?
- Combien d'heures de formation un employé moyen reçoit-il tous les ans?
- Quelles ont été les observations formulées lors de sondages auprès des sociétaires au sujet de la qualité des services?
- Y a-t-il un plan de relève pour les membres du personnel occupant des postes clés?

Le plan des ressources humaines peut également contenir des lignes directrices concernant d'autres domaines, tels que :

- la nomination et la formation des membres de comités;
- les besoins de formation de la direction;
- la planification de la relève (personnel, direction, conseil et comités).

Planification de la relève

Afin de s'assurer du maintien d'un niveau de compétence et de connaissance approprié, il importe de planifier l'acquisition et le transfert du savoir-faire détenu par les employés occupant des postes clés.

La planification de la relève est un élément essentiel de la planification des ressources humaines. Un plan de relève a les objectifs suivants :

- Déterminer quelles sont les aptitudes clés et les compétences de base, et les maintenir;
- Désigner les éventuels candidats à la relève;
- Veiller au bon transfert des connaissances cruciales à la suite d'un roulement de personnel.

Les points à prendre en considération dans un plan de relève sont notamment les suivants :

- Évolution prévue de l'environnement commercial;
- Exigences du plan d'affaires;
- Savoir-faire à conserver et à développer;
- Savoir-faire supplémentaire à acquérir;
- Données démographiques sur le personnel, y compris les futurs retraités;
- Plans de perfectionnement personnel des candidats à la relève.

Le plan de relève doit être établi tous les ans, conjointement avec le processus d'établissement du plan d'affaires annuel. Un résumé de ce plan doit être remis au conseil ou à un comité désigné à cet effet.

Planification de la relève : Situations extraordinaires

Le plan de la relève devrait également être développé pour des situations extraordinaires telles que l'indisponibilité inattendue du directeur général et d'autres personnes-clé. Le plan devrait comprendre le processus et les mesures appropriées dans des circonstances définies, y compris la désignation ou la nomination du personnel intérimaire.

Budget d'exploitation

La préparation du budget d'exploitation représente la dernière étape du processus de planification. Il s'agit d'un document émis annuellement qui autorise des dépenses et projets spécifiques pour l'exercice suivant. Le budget présente également en détail l'impact financier prévu des activités planifiées, et il doit refléter les priorités et objectifs de la caisse, tels qu'ils figurent dans le plan financier stratégique établi par la direction. Le budget d'exploitation doit être soumis par la direction à l'examen et l'approbation du conseil un ou deux mois avant la fin de l'exercice. On recommande d'y inclure les éléments suivants :

- le bilan prévu;
- l'état des revenus prévus;
- la liste des réserves prévues;
- le rapport d'appariement actif-passif (écart) prévu;
- les flux de trésorerie mensuels prévus.

Prévisions mensuelles

Il est recommandé de prévoir ces éléments mensuellement, afin que la direction et le conseil puissent comparer une fois par mois les résultats réels aux résultats prévus. (À la section 7404 du présent manuel, on trouvera un modèle de rapport d'appariement actif-passif.) Le budget d'exploitation doit également comporter plusieurs sous-budgets, selon le cas, dont les suivants :

- le budget des prêts et des dépôts;
- le budget de marketing;
- le budget du personnel;
- le budget des dépenses en immobilisations.

Grands établissements

Le cas échéant, le directeur général/chef de la direction doit déléguer la préparation des sous-budgets aux chefs des services des prêts, des ressources humaines, du marketing et des dépenses en immobilisations. Ces personnes doivent être informées des priorités et objectifs de la caisse ainsi que de ses plans stratégiques. Pour s'assurer que les différents services élaborent des sous-budgets conformes aux objectifs du budget général, le directeur général peut leur présenter un budget général préliminaire ou des objectifs opérationnels, afin de les guider dans le processus de planification. Il y indiquera, par exemple, la croissance minimale prévue des dépôts ou la marge d'intérêt brute désirée que l'on considère comme suffisantes pour couvrir les frais d'exploitation et constituer les réserves nécessaires. Il peut également cibler un certain rendement de l'actif. Cette façon de planifier les revenus et les dépenses « du bas vers le haut » est recommandée pour toutes les caisses qui doivent se concentrer sur les bénéfiques pour garantir leur viabilité économique. Normalement, c'est le directeur général qui met au point les sous-budgets et qui les intègre dans le budget général. Lorsque la caisse a des succursales, chacune doit soumettre au directeur général un budget distinct qui sera combiné aux autres budgets. La direction doit s'assurer que le budget général présenté au conseil est, dans la mesure du possible, conforme aux objectifs et aux plans stratégiques de la caisse. Pour ce, il pourrait être nécessaire de soumettre les sous-budgets à un certain nombre d'examen et à d'autres révisions.

Petits établissements

Dans les caisses populaires plus petites ou moins complexes qui n'ont pas de cadres supérieurs pour préparer les sous-budgets, le directeur général doit établir des listes détaillées de prévisions sur les prêts et les dépôts, le marketing, le personnel et les dépenses en immobilisations.

Approbation du conseil

Il incombe à la direction de préparer le plan d'affaires, mais le conseil doit l'approuver après en avoir discuté avec elle. Le conseil doit s'assurer que le plan d'affaires reflète les objectifs et les plans stratégiques de la caisse, et que les hypothèses qu'il contient sont conformes à la réalité.

En examinant le plan d'affaires, le conseil doit délibérer sur les questions suivantes :

- La compatibilité avec les besoins des sociétaires en matière de services, de taux d'intérêt et de capital social;
- La contribution aux objectifs à long terme de la caisse (accroissement des réserves, de la rentabilité, etc.);
- Le réalisme du plan d'affaires et du budget d'exploitation compte tenu des antécédents financiers de la caisse et de la conjoncture économique dans laquelle elle travaille.

Une fois approuvé par le conseil, le plan d'affaires est ajouté à son procès-verbal.

Révision du plan d'affaires

Les événements qui se produisent au cours de l'exercice peuvent rendre nécessaires une révision du plan d'affaires ou une modification de certains éléments tels que le budget d'exploitation. Toute modification importante exige :

- un rapport détaillé sur les motifs invoqués;
- des estimations révisées pour le reste de l'exercice dans les domaines concernés;
- des plans à long terme révisés, le cas échéant;
- l'approbation du conseil

Administration de l'établissement (Code de déontologie)

| Section | Sujet traité | Page |
|---------|---|------|
| 2000 | Résumé | 2-2 |
| 2100 | Éléments du code de déontologie..... | 2-3 |
| 2101 | Norme générale de diligence..... | 2-4 |
| 2102 | Devoir de se conformer | 2-5 |
| 2103 | Confidentialité | 2-7 |
| 2104 | Règles en matière de conflits d'intérêts | 2-9 |
| 2105 | Conduites contraires à l'éthique..... | 2-11 |
| 2106 | Annexe 2.1 : Modèle de code de déontologie..... | 2-14 |

Résumé

Le code de déontologie est un document faisant état des règles et des politiques qui régissent la conduite professionnelle et morale des administrateurs et des membres de comités et du personnel (dirigeants et employés) de la caisse. Il vise aussi bien les devoirs de chaque administrateur, membre d'un comité ou membre du personnel que les différents types de comportements contraires à la loi ou interdits.

Le code fait partie des politiques de la caisse populaire au niveau du conseil d'administration. Sa présentation et son contenu doivent donc être examinés et approuvés par celui-ci. Tous les administrateurs, membres de comités et membres du personnel doivent en connaître la teneur et accepter (de préférence par écrit) de le respecter.

Il est important que cette éthique et cette légalité apparaissent à l'évidence dans toutes les pratiques de la caisse, pour que celle-ci puisse protéger sa réputation et sa crédibilité et continuer à avoir la confiance de la collectivité. La rédaction d'un code de déontologie en bonne et due forme est la première étape à franchir à cet effet.

Éléments du code de déontologie

Le code de déontologie doit aborder toutes les grandes questions que soulèvent le comportement et la conduite des administrateurs, des bénévoles et du personnel de la caisse sur le plan de l'éthique et de la légalité. Il traitera donc de ce qui suit :

- le degré de diligence normal des administrateurs et des dirigeants;
- le respect de toutes les lois applicables;
- la confidentialité;
- les conflits d'intérêts;
- les opérations avec des personnes assujetties à des restrictions;
- les conduites contraires à l'éthique.

Ces éléments sont étudiés à tour de rôle ci-dessous. En outre, on trouvera un exemple de code de déontologie en annexe.

Le code de déontologie, qu'il soit mis au point par la direction ou par les avocats de la caisse, ou encore simplement pris dans les modèles de politiques, doit toujours être approuvé par le conseil.

Il doit aussi être communiqué à tous les administrateurs, membres de comités et membres du personnel de la caisse. Pour cela, il est recommandé de procéder comme suit :

- Demander à tous les nouveaux administrateurs, membres de comités et membres du personnel de lire le code de déontologie et de signer une déclaration par laquelle ils prennent acte du contenu et s'engagent à avoir une conduite conforme à l'éthique.
- Tous les ans, demander à l'ensemble des administrateurs, membres de comités et membres du personnel de lire le code de déontologie et de signer une déclaration par laquelle ils prennent acte du contenu.

En signant ce document, les administrateurs, les membres de comités et les membres du personnel reconnaissent avoir lu le code et compris son contenu, et ils acceptent de le respecter. Avant de leur faire signer la déclaration, il est important de leur donner le temps de lire le code et de poser des questions sur sa signification à un agent ou à un membre du personnel chargé de sa mise en œuvre.

Norme générale de diligence

Le devoir de diligence normal exigé des administrateurs, des dirigeants et des membres de comités des caisses populaires est établi au paragraphe 144(1) de la *Loi de 1994 sur les caisses populaires et les crédit unions* (la Loi), où l'on peut lire ce qui suit :

« Les administrateurs, les dirigeants et les membres d'un comité constitué aux termes de la présente loi exercent leurs pouvoirs et fonctions avec intégrité, de bonne foi et dans l'intérêt véritable de la caisse. »

La norme à respecter figure au paragraphe 144(2) de la Loi :

« Les administrateurs, les dirigeants et les membres d'un comité agissent avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, dans des circonstances semblables, une personne d'une prudence raisonnable. »

Il se peut que l'on attende d'une personne possédant une aptitude, une formation ou une expérience spéciales qu'elle atteigne cette norme de soin de façon particulièrement compétente dans l'exercice de ses fonctions. À titre d'exemple, l'administrateur qui est également avocat pourrait être astreint à une norme plus élevée à cause des compétences supplémentaires qu'il possède du fait de ses qualifications professionnelles.

Pour réduire le risque d'engager leur responsabilité légale, il est recommandé aux personnes occupant un poste élevé dans une caisse populaire d'adopter les pratiques suivantes :

- Prendre pleinement conscience des limites imposées à leurs pouvoirs par la loi et le poste qu'ils occupent, et ne pas les dépasser;
- Rester au courant de toute modification des règlements administratifs de la SOAD et de la législation provinciale, et protester immédiatement contre toute infraction;
- S'assurer que toutes les mesures sont prises dans l'intérêt de la caisse et non en vue d'un profit personnel;
- Coopérer pleinement avec la CSFO et la SOAD au règlement des problèmes, surtout lorsqu'il s'agit de la conformité avec la loi et du risque;
- Se tenir au courant des poursuites judiciaires contre la caisse populaire;
- S'assurer que toute décision controversée relative à un conflit d'intérêts a été soigneusement consignée;
- Lire les rapports de révision sur place ainsi que les rapports de la fédération et des vérificateurs externes, afin de repérer les lacunes dans le fonctionnement de la caisse et d'y remédier;
- S'assurer que les dirigeants et employés sont admissibles à un cautionnement et dignes de confiance;
- S'assurer que la direction et le conseil ont accès à des documents et à des ressources leur permettant de prendre de saines décisions commerciales et financières;
- Se mettre d'accord avec les autres membres du conseil d'administration avant de parler en public de questions controversées touchant la caisse populaire;
- Souscrire l'assurance-responsabilité des administrateurs;
- S'assurer que toutes les politiques ont été approuvées par le conseil et mises en œuvre par la direction conformément au Règlement administratif n° 5 de la SOAD et à la Loi.

Devoir de se conformer

La Loi et les Règlements

Les administrateurs, les membres de comités, les dirigeants et les employés sont tenus de se conformer à la Loi et au Règlement 76/95. Ils doivent donc avoir une connaissance suffisante des obligations et des interdictions qui en découlent.

Le tableau 2.1 énumère, sous forme résumée, quelques-uns des articles de la Loi qui prescrivent les obligations et responsabilités des administrateurs, des membres de comités et du personnel. Les lecteurs qui cherchent une description plus complète sont priés de consulter le texte de la Loi et du Règlement.

| <i>Tableau 2.1</i> | | |
|--|-----------------|------------------------|
| <i>Résumé des importantes dispositions régissant l'administration de l'établissement</i> | | |
| | Loi | Règlement 76/95 |
| Restriction touchant les dividendes | art. 67 | |
| Qualités requises des administrateurs | art. 91 et 92 | |
| Pouvoirs et fonctions du conseil | art. 104 à 108 | |
| Comités exécutifs | art. 109 | |
| Fonctions du comité du crédit | art. 121 à 124 | art. 24 et 25 |
| Fonctions du comité de vérification | art. 137 à 139 | art. 26 |
| Devoir de garder le secret; | art. 142 et 143 | |
| Devoir de diligence | art. 144 | |
| Devoir de se conformer | art. 145 | |
| Responsabilités des administrateurs | art. 152 et 153 | |
| Pouvoirs commerciaux | Partie VIII | |
| Opérations avec des personnes assujetties à des restrictions | Partie IX | Partie X |
| Infractions | Partie XVII | |

Non-conformité

La non-conformité avec la Loi peut avoir de graves conséquences pour les administrateurs et les dirigeants, surtout lorsqu'il s'agit d'une infraction prévue par celle-ci. Les administrateurs, dirigeants ou mandataires de caisses populaires qui commettent, autorisent ou acceptent une infraction à la Loi sont passibles de lourdes peines. La Loi prévoit des amendes allant jusqu'à 100 000 dollars ou des peines d'emprisonnement pouvant atteindre deux ans pour une première infraction.

Dans certains cas, les administrateurs, membres de comités et membres du personnel risquent d'être solidairement responsables envers leur caisse populaire de leurs agissements illégaux. Les administrateurs, en particulier, sont solidairement responsables des pertes qu'ils ont provoquées en adoptant, par vote ou acquiescement, des résolutions contraires à la loi, comme dans les cas suivants :

- Vente d'actions par les administrateurs, membres de comités ou membres du personnel en contrepartie d'un apport autre qu'en argent, ce qui est contraire au paragraphe 59(1) de la Loi;
- Émission de titres secondaires contraire à l'article 186, en contrepartie d'un apport autre qu'en argent (voir au paragraphe 153(1));
- Versements contraires à la Loi, notamment le rachat d'actions ou le versement de dividendes si la caisse est insolvable ou lorsque le rachat ou le paiement risque d'entraîner l'insolvabilité (voir la liste complète au paragraphe 153(2));

- Opérations avec des personnes assujetties à des restrictions, en contravention avec la Loi et le Règlement (voir le paragraphe 153(2));
- Omission de se départir des placements ou des prêts contraires à la Loi à la suite d'un ordre du surintendant des services financiers (voir les articles 237 et 238).

Autres textes législatifs, et dispositions de la common law

La caisse populaire et ses administrateurs, membres de comités et dirigeants ont des responsabilités et des fonctions relevant d'autres lois ainsi que de la common law, notamment :

- Le **Code des droits de la personne de l'Ontario**, qui traite de la discrimination à l'égard des employés et lors de l'embauche;
- La **Loi sur l'impôt-santé des employeurs**, qui exige que les caisses populaires versent l'impôt-santé;
- La **Loi de l'impôt sur le revenu**, le **Régime de pensions du Canada** et la **Loi sur l'assurance-emploi**, qui exigent que les caisses populaires payent leurs impôts sur le revenu ainsi que les cotisations du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-emploi;
- La **Loi sur l'équité salariale**, qui garantit aux employés et aux dirigeants une rémunération équitable;
- La **Loi sur la protection du consommateur**, qui exige la communication des frais d'emprunt dans toutes les conventions de crédit;
- La **Loi sur les renseignements concernant le consommateur**, qui garantit la communication de renseignements pertinents aux sociétaires au sujet des produits et services des caisses populaires;
- La **Loi sur les normes d'emploi**, qui exige que les caisses populaires appliquent des normes d'emploi équitables;
- La **Loi sur les faillites**, qui oblige les caisses populaires à respecter les droits des débiteurs et des créanciers lors de la liquidation des biens d'un failli, ainsi que la législation provinciale en matière de protection des créanciers;
- La **Loi sur la santé et la sécurité au travail de l'Ontario**, qui décrit les obligations des employeurs à l'égard de la santé et de la sécurité du personnel en milieu de travail;
- La **jurisprudence relative à l'emploi**, qui régit les situations telles que le renvoi injustifié ou le non-respect de la période de préavis prévue;
- La **Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques**, qui oblige les caisses populaires à respecter la législation régissant le recueil, l'utilisation et la divulgation de renseignements personnels sur leurs sociétaires et employés ainsi que d'informations obtenues dans le cours normal de leurs activités;
- La **Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes**, qui oblige les caisses populaires à mettre en œuvre un système de contrôle pour repérer et signaler les opérations suspectes et de grande envergure.

Les caisses populaires pourront obtenir une liste complète des lois applicables auprès de leur avocat.

Confidentialité

Obligation législative

Les règles régissant la confidentialité sont consignées aux articles 142 et 143 de la Loi. Elles concernent tous les administrateurs, membres de comités et dirigeants des caisses. Le tableau 2.2 ci-dessous indique, sous forme résumée, la teneur de chaque règle prévue par la Loi. Les lecteurs sont priés de se reporter au texte de la Loi s'ils désirent une description complète de leurs obligations à l'égard de la confidentialité.

| <i>Tableau 2.2</i> <i>RÉSUMÉ DES TEXTES LÉGISLATIFS SUR LA CONFIDENTIALITÉ</i> | |
|---|---|
| | La Loi |
| Paragraphe 142(1) | Devoir de garder le secret sur les renseignements. |
| Paragraphe 142(2) | Interdiction d'utiliser les renseignements confidentiels à son propre profit ou avantage. |
| Paragraphe 143(1) | Devoir spécifique de confidentialité sur les opérations des sociétaires. |
| Paragraphe 143(2) | Exceptions : quand les renseignements peuvent être divulgués. |

Saines pratiques

De saines pratiques commerciales et financières exigent que chacun garde le secret le plus absolu sur toutes les opérations de l'établissement et des sociétaires, sauf exceptions prévues par la Loi, les règlements administratifs applicables ou d'autres textes. Outre les règles prévues par la Loi, les documents suivants donnent des directives sur l'utilisation de renseignements confidentiels.

Ententes de confidentialité

Avant d'assumer des fonctions donnant accès aux dossiers des sociétaires, les administrateurs, les membres de comités et les membres du personnel doivent être priés de signer une entente de confidentialité. Il s'agit d'un engagement écrit à garder le secret le plus absolu sur les questions confidentielles. L'annexe 2.1 contient un modèle de déclaration sur l'éthique, par laquelle on s'engage à respecter la confidentialité.

Protection des dossiers

Chaque caisse doit mettre en place certains contrôles administratifs et matériels permettant de protéger les dossiers contre l'accès ou la divulgation non autorisés, les dégâts matériels ou la destruction. Les contrôles instaurés doivent être proportionnels à la confidentialité des dossiers et permettre, au minimum :

- de tenir les dossiers hors de la vue du public;
- de surveiller, pendant les heures de bureau, l'endroit où les dossiers sont entreposés, afin d'empêcher les personnes non autorisées de pénétrer dans ce secteur ou d'accéder aux documents.

Conduite des employés

Le directeur général de chaque caisse doit s'assurer que les membres du personnel relevant de son autorité sont conscients de leur devoir de confidentialité. Les employés doivent savoir ce qu'ils sont tenus de faire pour protéger les renseignements personnels, vérifier si ceux-ci sont exacts, utiles et complets, et éviter toute divulgation non autorisée, soit verbalement, soit par écrit.

En ce qui concerne les dossiers tenus par la caisse, les employés doivent :

- éviter de demander des renseignements personnels, à moins d'être autorisés à le faire pour exercer une fonction en particulier (p. ex. pour les activités de marketing, les sondages auprès des sociétaires) ou s'acquitter d'une responsabilité incombant à la caisse;
- demander les renseignements directement à la personne visée chaque fois que cela est possible et approprié;
- s'abstenir de répandre les renseignements concernant les croyances ou activités religieuses ou politiques d'une personne ou son appartenance à certaines associations ou organisations.

Violations de la confidentialité

Les pratiques suivantes sont des violations de la confidentialité et elles doivent donc être évitées :

- Fournir (vendre, prêter ou rendre disponibles d'une autre manière) des copies du registre ou de la liste de distribution des sociétaires aux personnes non autorisées;
- Discuter de façon inconsidérée des opérations effectuées par un sociétaire ou des activités de la caisse (c.-à-d. faire des commérages) avec des personnes qui n'ont pas droit à ces informations;
- Choisir des endroits inappropriés, tels que des lieux publics (restaurants ou ascenseurs) pour réunir le conseil ou les comités ou s'entretenir avec les employés de questions confidentielles;
- Envoyer par la poste des renseignements confidentiels à l'adresse professionnelle des destinataires quand on n'est pas sûr qu'ils leur seront remis directement;
- Examiner des renseignements confidentiels de telle manière que l'on risque, par négligence, absence de supervision ou imprudence, de les divulguer à des personnes non autorisées (par ex. en les lisant dans un lieu public ou en les laissant traîner);
- Demander à des bénévoles de participer aux tâches administratives sans leur avoir exposé au préalable les règles de confidentialité.

Dérogations aux règles de confidentialité

Les personnes ayant le droit d'obtenir des renseignements confidentiels de la caisse sont les suivantes :

- le surintendant des services financiers;
- la SOAD ou ses mandataires, et l'organe de stabilisation de la caisse;
- une fédération dont la caisse est membre, à des fins d'examen;
- les vérificateurs ou avocats de la caisse ou un liquidateur, nommés en bonne et due forme;
- un sociétaire qui veut examiner son propre compte.

La confidentialité des renseignements concernant les sociétaires peut également être restreinte par :

- la loi;
- le devoir public de divulgation;
- le système de défense à invoquer par la caisse.

Même si elles ne sont pas légalement tenues de le faire, les caisses sont autorisées, en vertu du paragraphe 143(2) de la Loi, à fournir des renseignements confidentiels à :

- une fédération dont la caisse est membre et qui offre des services de consultation;
- un autre établissement financier, dans le cadre d'opérations faisant appel à des questions confidentielles;
- un fournisseur de crédit ou une agence de renseignements, si la divulgation a pour but d'établir la solvabilité d'un sociétaire.

Règles en matière de conflits d'intérêts

Tous les administrateurs, membres de comités, dirigeants ou employés sont tenus de faire preuve de loyauté envers la caisse et doivent subordonner leur intérêt personnel au sien en cas de conflit réel ou potentiel entre les deux.

Les administrateurs et les dirigeants occupent une position d'autorité au sein de leur établissement, et ils se voient offrir la chance exceptionnelle de servir, de conseiller et de guider. En acceptant leur poste, ils assument la responsabilité fiduciaire, légale et morale de mener les affaires de la caisse dans l'intérêt véritable des sociétaires dans leur ensemble et d'éviter tout conflit d'intérêts, qu'il soit réel ou présumé.

Les règles sur le conflit d'intérêts sont établies dans la Loi (voir les articles 146 à 149). Le code de déontologie doit reconnaître ces règles et comprendre également des politiques de protection contre leur violation.

Divuligation

En général, chacun doit révéler la nature et l'importance de l'avantage ou de la contrepartie qu'il tirera, directement ou indirectement (c.-à-d. par le biais d'un parent ou d'une société liée), d'un contrat ou d'une transaction, pour autant qu'il le sache ou peut s'y opposer. Le devoir de divulgation exige que le conflit d'intérêts soit révélé dès que possible. Le tableau 2.3 expose, sous forme résumée, l'objet de chaque règle prévue par la Loi. Les lecteurs devront consulter le texte de celle-ci pour avoir une description complète de leurs obligations en matière de conflit d'intérêts.

| Tableau 2.3 | |
|--|--------------------|
| RÉSUMÉ DES DISPOSITIONS LÉGISLATIVES SUR LES CONFLITS D'INTÉRÊTS | |
| | La Loi |
| Divuligation des conflits d'intérêts | Article 146 |
| Restriction du droit de vote des tiers intéressés | Article 147 |
| Nullité | Article 148 |
| Fonctions exercées au nom de la caisse | Article 149 |
| Opérations avec des personnes assujetties à des restrictions (voir également la Partie X du Règlement 76/95) | Articles 207 à 210 |

Il est recommandé que les détails concernant un conflit d'intérêts divulgué soient consignés au procès-verbal du conseil afin de protéger l'ensemble des administrateurs, et que l'on prenne note du fait que la personne concernée s'est absentée lors de la discussion concernant l'opération.

Si un conflit d'intérêts n'est pas divulgué par la partie concernée, l'entente ou l'opération visée risque d'être annulée par un tribunal statuant sur la demande d'un sociétaire. D'autre part, l'omission de déclarer un conflit d'intérêts constitue un motif suffisant d'expulsion.

Opérations avec des personnes assujetties à des restrictions

En ce qui concerne les opérations avec des personnes assujetties à des restrictions, il faut consigner au procès-verbal toutes les transactions importantes, conformément aux dispositions législatives (voir les articles 207 à 210 de la Loi, Partie X du Règlement 76/95, et le Bulletin administratif 1/96 de la CSFO (page 4)).

Capacité des administrateurs

La Loi interdit à un administrateur de faire partie du comité du crédit. Il est également interdit aux administrateurs (et aux membres de comités) de fournir, à titre onéreux, des services professionnels dans des domaines tels que le droit, la vérification ou la gestion (voir l'article 149 de la Loi).

Cela n'empêche pas les administrateurs de recevoir une rétribution symbolique (généralement appelée honoraires) en reconnaissance de leur travail et de leur apport à la caisse. Cette pratique est commune dans les petites caisses qui ne sont pas en mesure de s'offrir un personnel de direction.

Lorsqu'un administrateur fournit à une caisse des services de gestion ou de consultation à titre bénévole, il faut veiller à en limiter l'ampleur. Le conseil est un organe chargé de vérifier en toute indépendance les activités de la direction; par conséquent, ces deux fonctions doivent être remplies par des personnes indépendantes.

Prêts aux administrateurs et au personnel

Le conseil doit se doter d'une politique indiquant dans quelles conditions des prêts ou des services à taux préférentiel peuvent être consentis aux administrateurs, membres de comités, dirigeants et employés.

En dépit des taux préférentiels, les conditions à remplir par les administrateurs, les membres de comités et le personnel pour obtenir un prêt sont celles exigées dans les vérifications financières normales ainsi que d'autres critères s'appliquant à n'importe quel emprunteur sans lien avec la caisse, et les décisions relatives aux prêts sont à prendre en conformité avec les saines pratiques de prêt prescrites au chapitre 5 sur la gestion du crédit.

Lorsqu'un prêt à l'un des administrateurs, membres de comités ou membres du personnel est approuvé, il y a lieu de faire connaître aux personnes qui autorisent le prêt le montant total des emprunts de l'intéressé auprès de la caisse et ailleurs, ainsi que les arriérés dus à la caisse. Tout prêt aux administrateurs, membres de comités ou dirigeants qui dépasse ou risque de dépasser (en cas d'accord) le montant total de leurs parts sociales et dépôts doit, sans exception, être approuvé par le conseil et le comité du crédit de la caisse (voir l'article 208 de la Loi et le Bulletin administratif 1/96 de la CSFO).

Tout prêt à taux préférentiel consenti aux membres du personnel doit être traité comme faisant partie de leur rémunération globale et non comme un avantage à titre gratuit venant s'ajouter au salaire. La divulgation, dans les états financiers, des prêts à taux préférentiel consentis au personnel (c.-à-d. dans le cadre d'opérations avec des personnes liées) est obligatoire chaque fois qu'un écart de revenu important est attribuable à de tels prêts.

Autres conflits

En détectant ainsi les situations donnant lieu à des conflits d'intérêts, on évite de faire passer l'intérêt d'une poignée de sociétaires avant celui de tous les autres. Cette règle générale doit être appliquée par les administrateurs et les dirigeants en vue de repérer d'autres conflits d'intérêts non indiqués dans cette section, et d'élaborer des politiques propres à réduire le risque qu'ils ne se produisent.

Pour éviter les conflits d'intérêts, les administrateurs, membres de comités, dirigeants et employés doivent faire plus que se conformer simplement à la loi. Ils doivent mener leurs affaires de manière à ce que celles-ci puissent résister en tout temps à l'examen du public. Ils doivent éviter tout conflit d'intérêt, en réalité aussi bien qu'en apparence.

Conduites contraires à l'éthique

Voici d'autres conduites contraires à l'éthique ou inappropriées à interdire, soit par le biais d'une politique, soit directement dans le code de déontologie :

- Abus de privilèges personnels conférés par le poste occupé.
- Commissions secrètes.
- Cadeaux non appropriés.
- Calomnies et diffamation.
- Népotisme.
- Discrimination et harcèlement à l'endroit du personnel.
- Actes criminels.
- Dénonciation d'actes douteux ou frauduleux.

Tous ces points seront étudiés tour à tour ci-dessous. Il existe encore d'autres conduites contraires à l'éthique non évoquées ici, dont la caisse devra s'occuper systématiquement au moyen d'une politique du conseil.

Abus de privilèges personnels conférés par le poste occupé

Des limites raisonnables doivent être établies à l'égard des privilèges personnels dont un administrateur ou un dirigeant de caisse peut bénéficier. Les biens fonciers, les immeubles, le matériel, les fournitures ainsi que d'autres équipements loués par la caisse ou lui appartenant permettent de fournir des services à ses sociétaires, d'assurer sa promotion et d'aider le personnel à s'acquitter de ses tâches. Les conditions dans lesquelles un dirigeant aura le droit d'utiliser, d'emprunter ou d'emporter, pour en profiter personnellement, les biens ou les possessions de la caisse doivent être réglementées, afin de protéger les biens et les droits des sociétaires dans leur ensemble.

Commissions secrètes

Une commission secrète est une récompense, un avantage ou un bénéfice perçu sans autorisation par un administrateur, un dirigeant, un employé ou un membre de comité, en récompense d'un traitement de faveur octroyé par la caisse. Quiconque demande, accepte, offre ou approuve une commission secrète commet une infraction criminelle rendant passible d'une peine d'emprisonnement. L'acceptation d'une telle commission est également une violation des obligations fiduciaires à l'égard de la caisse, susceptible d'entraîner la perte de toutes les sommes reçues à tort et une condamnation à des dommages et intérêts exemplaires.

Les caisses populaires doivent adopter une politique interdisant la remise directe ou indirecte d'une récompense, d'un avantage ou d'un bénéfice à un employé, dirigeant, administrateur ou membre de comité de la part de fournisseurs ou de clients de la caisse. La politique doit stipuler que toute personne à qui l'on offre une récompense, un avantage ou un bénéfice est tenue d'en informer son supérieur par écrit. Il faut également prévenir le conseil d'administration, qui décidera des mesures à prendre.

Cadeaux

Aucun administrateur, membre de comités, dirigeant ou employé ne doit accepter de cadeaux, d'invitations ou de faveurs offerts en raison du poste occupé dans la caisse, si ceux-ci présentent l'une ou l'autre des caractéristiques suivantes :

- ils sont d'une nature ou d'une forme telles qu'un observateur impartial les considérerait comme un encouragement illicite;
- ils créent des obligations, réelles ou implicites, pour le bénéficiaire;
- ils ont une valeur équivalente ou supérieure à un montant fixé par le conseil (p. ex. 100 \$);
- ils sont en argent comptant ou son équivalent.

Même si l'on autorise la remise de petits témoignages de reconnaissance (p. ex. une boîte de chocolats) par les sociétaires ou les fournisseurs, comme geste de bonne volonté, il y a lieu de les limiter à un certain montant, que l'on indiquera par écrit dans la politique.

Fonctionnaires

En traitant avec des fonctionnaires appelés, de par leurs responsabilités, à s'occuper des affaires des caisses populaires, il faut éviter les invitations risquant de compromettre l'intégrité ou la réputation de l'intéressé ou de la caisse elle-même. On doit toujours lancer une invitation dans l'idée qu'elle sera un jour ou l'autre de notoriété publique.

Calomnies et diffamation

Toutes les déclarations pouvant être interprétées comme une calomnie (une diffamation verbale) ou une diffamation écrite à l'endroit de sociétaires ou de concurrents doivent être interdites. La diffamation consiste à porter atteinte de façon injustifiée à la réputation d'autrui. Les déclarations verbales critiquant l'intégrité, la solvabilité, l'ambition ou le souci du bien public d'un sociétaire ou d'un concurrent constituent des calomnies. De même, les messages publicitaires s'attaquant à la qualité des produits ou des services d'un concurrent constituent des diffamations. S'il est impossible de poursuivre quelqu'un en justice pour des vantardises, c.-à-d. des exagérations telles que « notre produit est le meilleur », les critiques directes et non fondées à l'égard d'un concurrent constituent une infraction à la loi.

Népotisme

Le népotisme et l'anti-népotisme sont définis comme étant un parti pris, respectivement favorable et défavorable, à l'endroit d'un parent, généralement dans le cadre de l'emploi. Seuls des critères objectifs tels que les aptitudes et le rendement doivent intervenir dans les décisions relatives à l'embauche ou aux promotions. Une des façons de garantir l'objectivité consiste à créer pour les entrevues un groupe formé d'un représentant de la direction et d'au moins deux administrateurs non apparentés au candidat. Ce groupe doit mener tous les entretiens avec les candidats postulant pour le même poste. Il est préférable d'éviter de placer les personnes liées (y compris celles qui vivent en union libre) dans une position de subordination hiérarchique l'une par rapport à l'autre.

Discrimination et harcèlement des employés

Conformément au *Code des droits de la personne de l'Ontario*, une caisse ne doit pas faire, à l'encontre d'un employé, de discrimination motivée par la race, l'ascendance, la religion, le lieu d'origine, la couleur, l'ethnie, la citoyenneté, les croyances, le sexe, l'orientation sexuelle, l'âge, l'état civil, la

situation familiale ou le handicap. Le droit d'échapper à toute discrimination dans l'emploi ne se limite pas à l'étape de l'embauche, mais il s'étend à tous les aspects des relations professionnelles, y compris les tests d'aptitude, la formation en cours d'emploi, les conditions de travail, les mutations et les promotions. Seuls des critères objectifs tels que les aptitudes et le rendement, doivent entrer en ligne de compte dans les décisions relatives à l'embauche et à la promotion des employés. Les caisses qui font du recrutement ne doivent inclure dans leurs formulaires aucune question visant à classer les personnes en fonction de l'une ou l'autre des catégories discriminatoires interdites.

Le harcèlement en milieu de travail, qu'il soit sexuel ou racial, dirigé contre les personnes handicapées ou motivé par d'autres raisons prohibées, doit être considéré avec sérieux par la direction. La plupart du temps, les employeurs sont tenus pour responsables des cas de harcèlement commis par leurs employés sur des collègues. Pour réduire la probabilité de tels cas, la caisse doit adopter une politique officielle et en diffuser le contenu auprès de tous les employés. Cette politique doit indiquer quels sont les comportements considérés comme étant du harcèlement et mettre en place une procédure de dépôt des plaintes, en nommant la personne (normalement un membre de la direction) à laquelle celles-ci doivent être adressées et en indiquant les mesures disciplinaires auxquelles s'expose l'employé qui harcèle une autre personne.

Actes criminels

Les actes criminels commis par les administrateurs, les membres de comités ou le personnel constituent des motifs suffisants de renvoi immédiat; la direction doit, toutefois, obtenir l'avis d'un avocat ou consulter la fédération avant de confronter le suspect et d'exiger le remboursement. Il peut s'agir de commissions secrètes, d'extorsion, de détournement de fonds, de fraude, d'escroquerie (p. ex. la mise en circulation de chèques sans provision), de contrefaçon ou de vol. Tout acte criminel doit être signalé à la police. Il est également recommandé de porter ces actes à la connaissance du comité de vérification, du surintendant des services financiers et de la société de garantie qui a cautionné la personne en question.

Dénonciation d'actions douteuses ou frauduleuses

Les administrateurs, dirigeants, employés et membres de comités sont tenus de signaler, dès qu'ils s'en aperçoivent, toute situation risquant de compromettre la réputation de la caisse, notamment les activités douteuses, frauduleuses ou illégales ou les actes graves qui contreviennent à la politique de la caisse. Si ces activités concernent un employé, l'affaire doit être renvoyée au supérieur compétent, qui doit alors en référer lui-même au comité de vérification. S'il s'agit du directeur général, d'un administrateur ou d'un membre de comité, il faut saisir le comité de vérification. Celui-ci doit toujours être informé de tout acte douteux, frauduleux ou criminel et signaler ceux-ci, ainsi que toute infraction à la Loi, au Règlement 76/95 et aux règlements administratifs, au surintendant des services financiers (voir l'article 138 de la Loi).

Tous les administrateurs, dirigeants, employés ou bénévoles sont tenus d'obéir promptement à toute demande d'aide de la part des vérificateurs internes ou externes et de divulguer toute l'information dont ils disposent sur la situation faisant l'objet de l'enquête.

Annexe 2.1 : Modèle de code de déontologie

Raison d'être

La raison d'être du présent code de déontologie est d'établir les règles régissant la conduite professionnelle et morale des administrateurs, dirigeants, employés et bénévoles de la Caisse de crédit ABC limitée. Il est important que cette éthique et cette légalité apparaissent à l'évidence dans toutes les pratiques de la caisse, pour que celle-ci puisse protéger sa réputation et sa crédibilité et continuer à avoir la confiance de la collectivité. Le conseil a adopté la politique suivante et il la réexaminera tous les ans.

Devoir général de diligence

Tous les administrateurs, dirigeants, employés ou bénévoles sont tenus d'exercer leurs pouvoirs et de s'acquitter de leurs fonctions avec intégrité, de bonne foi et dans l'intérêt de la caisse; ils doivent respecter les règlements administratifs, les lignes directrices, les politiques et les procédures de la Caisse de crédit ABC limitée.

Les administrateurs, membres de comités de crédit et dirigeants doivent également se conformer à la *Loi de 1994 sur les caisses populaires et les crédit unions* (la Loi), au Règlement 76/95 qui y est prescrit, aux règlements administratifs de la SOAD et aux modalités de la police d'assurance-dépôts délivrée par la SOAD.

Confidentialité

Tous les administrateurs, dirigeants, employés ou bénévoles de la caisse doivent faire preuve de la plus grande prudence et discrétion dans le traitement des informations confidentielles et d'autres renseignements qui ne sont normalement pas mis à la disposition du public, mais dont ils ont généralement connaissance en raison de leurs fonctions d'administrateur, de dirigeant ou d'employé. Ils ne devront, sauf dans de rares cas, ni les divulguer à des tiers, ni les utiliser à leur profit ou à celui de leur famille, de leurs amis ou collègues.

En ce qui concerne les informations relatives aux transactions des sociétaires avec la caisse, un administrateur, dirigeant, employé ou bénévole peut les divulguer dans les circonstances suivantes, en conformité avec l'article 143 de la Loi :

- (a) à quelqu'un avec qui la caisse est en relation confidentiellement ou professionnellement, notamment un employé de sa fédération;
- (b) à un autre établissement financier, dans le cadre d'opérations susceptibles de faire intervenir des questions confidentielles;
- (c) à un fournisseur de crédit ou une agence de renseignements, si la divulgation a pour but de déterminer la solvabilité d'un sociétaire;
- (d) au surintendant des services financiers, à l'organisme d'assurance-dépôts ou à l'organe de stabilisation de la caisse;
- (e) à toute autre personne ayant légalement le droit d'obtenir cette information.

Conflits d'intérêts

Tous les administrateurs, dirigeants, employés ou bénévoles sont tenus de faire preuve de loyauté envers la caisse et doivent subordonner leur intérêt personnel à celui de la caisse quand ils constatent un conflit ou un risque de conflit entre les deux.

Chacun d'eux, qu'il soit administrateur, dirigeant, employé ou bénévole, doit déclarer tout conflit d'intérêts important, réel ou potentiel, pouvant survenir entre i) leurs obligations envers la caisse et ii) leurs obligations personnelles, d'autres obligations fiduciaires ou des intérêts financiers (directs ou indirects). Dans le cas des administrateurs et des dirigeants, de tels conflits doivent être signalés au président du conseil, et dans le cas d'employés et de bénévoles, à leur supérieur hiérarchique immédiat.

Les administrateurs, dirigeants, employés ou bénévoles ne doivent pas s'engager, directement ou indirectement, en qualité d'administrateur, de dirigeant, d'employé, de conseiller, de partenaire, de mandataire ou de principal actionnaire, dans une entreprise qui est en concurrence avec la caisse ou qui travaille ou cherche à travailler avec elle, sauf si l'autorisation leur en est donnée explicitement par écrit par le directeur général (dans le cas d'un employé) ou le président du conseil (s'il s'agit d'un dirigeant ou d'un administrateur). Un principal actionnaire est une personne qui détient (directement ou indirectement) plus de dix pour cent des actions émises et en circulation d'une société.

En ce qui concerne les personnes assujetties à des restrictions, il faut prendre acte, dans le procès-verbal, de la divulgation des opérations importantes conclues avec elles, et se conformer aux restrictions prévues par la Loi.

Pour éviter les conflits d'intérêts, les administrateurs, dirigeants, employés et bénévoles doivent faire plus que se conformer simplement à la loi. Ils doivent mener leurs affaires de manière à ce que celles-ci puissent résister en tout temps à l'examen du public. Ils doivent éviter tout conflit d'intérêt, en réalité aussi bien qu'en apparence.

Cadeaux

Aucun administrateur, dirigeant, employé ou bénévole ne doit accepter de cadeaux, d'invitations ou de faveurs offerts en raison du poste occupé dans la caisse, si ceux-ci présentent l'une ou l'autre des caractéristiques suivantes :

- ils sont d'une nature ou d'une forme telles qu'un observateur impartial les considérerait comme un encouragement illicite;
- ils créent des obligations, réelles ou implicites, pour le bénéficiaire;
- ils ont une valeur équivalente ou supérieure à un montant fixé par le conseil (p. ex. 100 \$);
- ils sont en argent comptant ou son équivalent.

En traitant avec des fonctionnaires appelés, de par leurs responsabilités, à s'occuper des affaires des caisses populaires, il faut éviter les invitations risquant de compromettre l'intégrité ou la réputation de l'intéressé ou de la caisse elle-même. On doit toujours lancer une invitation dans l'idée qu'elle sera un jour ou l'autre de notoriété publique.

Tenue des registres de la caisse

Les registres comptables et administratifs et les registres des sociétaires doivent être tenus avec précision et en temps voulu, afin de représenter fidèlement la situation financière de la caisse et les comptes de tous les sociétaires dont elle est responsable. Il est interdit de tenir secret des éléments d'actif ou de passif ou de cacher des fonds.

Dénonciation d'actions douteuses ou frauduleuses

Les administrateurs, dirigeants, employés et bénévoles sont tenus de signaler, dès qu'ils s'en aperçoivent, toute situation risquant de compromettre la réputation de la caisse, notamment les activités douteuses, frauduleuses ou illégales ou les actes graves qui contreviennent à la politique de la caisse. Si ces activités concernent des bénévoles ou des employés, l'affaire doit être renvoyée au supérieur compétent. S'il s'agit du directeur général, d'un administrateur ou d'un membre de comité, il faut saisir le comité de vérification.

Les administrateurs, dirigeants, employés ou bénévoles sont tenus d'obéir promptement à toute demande d'aide de la part des vérificateurs internes ou externes et de divulguer toute l'information dont ils disposent sur la situation faisant l'objet de l'enquête.

CAISSE POPULAIRE ABC LIMITÉE

DÉCLARATION SUR L'ÉTHIQUE

Je soussigné(e), **[NOM]**, reconnais par les présentes avoir lu attentivement et compris le code de déontologie de la Caisse _____, daté du _____. J'accepte de respecter fidèlement les termes du code de déontologie et de m'acquitter de mes fonctions avec intégrité, de bonne foi et dans l'intérêt de la caisse. Je signalerai promptement et intégralement les relations fiduciaires, les activités et les intérêts financiers personnels qui risquent d'entraver ou de modifier mon jugement ou d'influencer mes décisions. Je sais que j'aurai accès à des informations confidentielles concernant la caisse populaire et ses sociétaires, et je les traiterai comme il convient, sans les divulguer à des tiers ni les utiliser à mon profit ou à celui d'une autre personne. Je ferai preuve d'un maximum de prudence et de discrétion dans le traitement de ces informations confidentielles.

Fait à _____ le _____

Déclarant(e)

Témoin

Administration de l'établissement (Ressources humaines)

| Section | Sujet traité | Page |
|---------|---|------|
| 3000 | Résumé | 3-2 |
| 3100 | Qualité de la gestion | 3-3 |
| 3101 | Rendement du personnel | 3-5 |
| 3102 | Formation de la direction et du personnel | 3-6 |
| 3103 | Rendement du conseil | 3-7 |

Résumé

Les directives, la main-d'œuvre et le savoir-faire indispensables à la réussite d'une caisse populaire sont dispensés par des hommes et des femmes. C'est pourquoi il est si important que chaque caisse établisse des normes minimales régissant la qualité des ressources humaines, ainsi que des pratiques permettant d'assurer le respect, voire le dépassement de ces normes.

Au départ, la gestion des ressources humaines incombe au conseil, qui doit s'assurer que la caisse est administrée par un directeur général (ou un chef de la direction ou un trésorier, selon la caisse) qualifié et compétent. Pour ce, il faut mettre en place un processus de recrutement solide et procéder à l'évaluation annuelle du rendement du directeur général. (Dans ce chapitre, le terme « directeur général » s'entend du dirigeant le plus haut placé de la caisse, qu'il s'agisse du trésorier, du chef de la direction ou du directeur général.)

Il faut également s'assurer de l'aptitude et de la compétence du personnel. Cette fonction relève normalement du directeur général, mais elle doit être placée sous la supervision du conseil.

Enfin, pour clore le processus, le conseil doit évaluer régulièrement son propre rendement, afin d'être en mesure d'offrir à la caisse l'orientation et le leadership qui lui sont nécessaires pour prospérer.

Qualité de la gestion

Le conseil d'administration doit s'assurer que les activités quotidiennes de la caisse sont confiées à de bons gestionnaires. Pour ce, il doit nommer un directeur général qualifié et compétent pour la gérer, et évaluer le rendement de celui-ci tous les ans.

Nomination d'un directeur général qualifié

La meilleure façon de trouver la personne la plus apte à bien s'acquitter des fonctions de directeur général, c'est de connaître les besoins de la caisse. Pour rendre la tâche plus facile, on peut rédiger une description de poste. Préparée avec soin, celle-ci fera la lumière sur plusieurs points :

- les fonctions et responsabilités rattachées au poste;
- les connaissances, l'expérience, les aptitudes personnelles et les qualités nécessaires pour s'acquitter des fonctions.

Pour choisir le meilleur candidat, le conseil doit faire en sorte qu'il y ait une concordance entre les aptitudes des candidats et les besoins de la caisse. À titre d'exemple, si le nombre de sociétaires et de dépôts est en chute libre, la caisse aura besoin d'un directeur général ayant de l'expérience dans la vente et le marketing.

Lors du recrutement d'une personne qualifiée et compétente pour ce poste clé, il est conseillé de faire appel à l'aide des fédérations ou d'autres organismes externes.

Évaluation du rendement du directeur général

Le conseil doit établir tous les ans un rapport officiel sur le rendement du directeur général. L'évaluation du rendement doit être objective et se faire par écrit. Elle est d'autant plus efficace qu'elle est fondée sur des critères ou des objectifs établis dès le début de l'exercice. Ces critères, qui doivent être approuvés par le conseil et le directeur général, peuvent être les suivants :

- réalisation des priorités et objectifs fixés dans le plan d'affaires annuel;
- mesures claires du rendement, établies dès le début de l'exercice;
- respect par le directeur général de la réglementation et de la politique du conseil.

On peut améliorer le processus d'évaluation en élaborant un questionnaire intégrant les facteurs ci-dessus dans les critères d'évaluation. On le facilitera aussi en appliquant à chaque question un système de cotation pouvant être aisément présenté sous forme de tableau et analysé. Il est possible de demander, au besoin, des formulaires normalisés aux fédérations.

On peut confier l'évaluation du directeur général au conseil ou à un de ses sous-comités. Si c'est un sous-comité, celui-ci doit adresser ses conclusions et recommandations au conseil. Quoiqu'il en soit, les résultats de l'évaluation doivent toujours être consignés dans un rapport qui sera soumis à l'approbation du conseil.

Les résultats des évaluations doivent être communiqués au directeur général, afin de lui permettre d'en tirer profit, le but étant d'agir sur son comportement en modifiant celui-ci ou en le rendant plus positif, et d'améliorer son rendement. L'évaluation doit être suivie d'un soutien, que ce soit sous forme d'encadrement ou de formation. (Voir le tableau 3.1 à la page 3-6, qui contient un sommaire des programmes de formation s'adressant particulièrement à la direction et au personnel des caisses populaires de l'Ontario.)

Rémunération

Le conseil doit également réviser et approuver tous les ans la rémunération du directeur général, de préférence à l'issue de l'évaluation de son rendement. La rémunération offerte doit être compétitive et fonction de l'étendue des responsabilités, compte tenu de l'actif de la caisse ainsi que de la mesure dans laquelle l'intéressé a atteint les objectifs de rendement mutuellement convenus entre lui-même et le conseil.

Remplacement

Si le conseil n'est pas satisfait du rendement du directeur général, il doit s'occuper directement de cette question. Lorsque l'embauche d'un nouveau directeur général est nécessaire en raison d'une activité douteuse (soupçons de fraude, mauvais rendement des prêts), il doit veiller à ce que le directeur général sortant soit soumis à un genre de vérification de départ, et choisir le meilleur moyen d'y procéder (par exemple par le biais de vérificateurs externes ou d'une fédération).

Rendement du personnel

La caisse populaire doit s'assurer qu'elle embauche des personnes qualifiées et compétentes dans les fonctions à exercer. Bien que cette tâche relève en dernier ressort du conseil, il est plus pratique de la déléguer à la direction, le conseil gardant un rôle de supervision.

Les activités suivantes sont recommandées pour aider la direction à maintenir à un niveau élevé la qualité et la compétence du personnel :

- Élaborer des descriptions de poste, qui peuvent servir à indiquer au personnel ce que l'on attend de lui et à évaluer son rendement;
- Tous les ans, évaluer le rendement de chaque membre du personnel – en se fondant sur les résultats de l'évaluation, les intéressés et leur superviseur peuvent élaborer un plan de perfectionnement visant à améliorer les compétences et les connaissances;
- Fixer les compétences minimales à posséder dans chaque poste, afin de s'assurer que les candidats ont la formation nécessaire pour exercer leurs fonctions (voir le tableau 3.1 à la page suivante, qui contient des précisions sur la formation);
- Adopter des pratiques justes et novatrices en matière de ressources humaines – l'équité, réelle et perçue, peut améliorer le rendement, le moral et la coopération – pratiques d'autant plus efficaces qu'elles figurent dans une politique dûment consignée.

Le directeur général doit présenter au conseil un rapport annuel sur la qualité et la compétence générales de la haute direction et du personnel, le cas échéant. Le rapport doit contenir au moins les éléments suivants :

- Répartition des ressources humaines, par domaine fonctionnel et opérationnel;
- Évaluation ou opinion sur la qualité et la compétence du personnel dans chaque domaine fonctionnel ou opérationnel;
- Mesures à prendre par la direction lorsque la qualité et la compétence dans un domaine fonctionnel ou opérationnel ne sont pas jugées suffisantes pour accomplir correctement les fonctions.

Formation de la direction et du personnel

La formation est un outil efficace pour améliorer les compétences et les connaissances du personnel et de la direction. La politique du conseil ou les procédures opérationnelles doivent donner accès à la formation. L'accessibilité doit être fondée sur un équilibre entre le besoin de formation et la disponibilité des ressources nécessaires à cet effet.

Le tableau 3.1 ci-dessous contient un sommaire des programmes de formation offerts au personnel et à la direction par des organisations faisant partie du mouvement des caisses populaires. Les caisses peuvent également prendre en considération des programmes de formation ou d'enseignement professionnel offerts à l'extérieur du mouvement.

| <i>Tableau 3.1</i> <i>FORMATION DU PERSONNEL ET DE LA DIRECTION</i> | |
|--|--|
| Association/Organisation | Programme |
| Credit Union Institute of Canada (CUIC) | Divers programmes de perfectionnement professionnel, proposés conjointement avec l'Université Dalhousie et menant à une accréditation. Cours collégiaux/universitaires existants, plus des cours destinés spécialement aux caisses populaires à un niveau universitaire. |
| Credit Union Managers Association (CUMA) | Association de directeurs de caisses populaires, constituée en vue de promouvoir l'excellence dans la gestion de ces établissements par la formation, le partage d'informations et la tenue de conférences. Forums semestriels sur les compétences en gestion et autres sujets pertinents. |
| Credit Union Central of Ontario | Différents programmes à tous les échelons hiérarchiques, y compris sur les prêts, les ventes, la gestion, les relations avec les sociétaires, la planification financière, etc. |
| La Fédération des caisses populaires de l'Ontario | Différents cours sur des sujets pouvant intéresser les administrateurs, les directeurs et le personnel. Publié deux fois par an, le « Répertoire et calendrier des activités de formation » constitue un document de référence utile. |
| Credit Union Professionals' Association (CUPA) | Forum annuel sur les compétences en matière de prêts. |

Rendement du conseil

Auto-évaluation du conseil

Il incombe au conseil d'administration de la caisse populaire de s'assurer que l'établissement est exploité de façon sûre et saine. Pour atteindre cet objectif, il faut régulièrement évaluer l'efficacité du conseil, afin de pouvoir remédier aux faiblesses constatées. On suggère d'accomplir cette évaluation tous les ans dans le cadre de la préparation du plan d'affaires.

Le conseil doit évaluer son propre rendement global en fonction des critères suivants :

- Le rendement dans ses principales responsabilités (stipulées par le Règlement administratif n° 5 de la SOAD et décrites dans le tableau 3.2 ci-dessous);
- La réalisation des buts et objectifs fixés dans le plan d'affaires annuel;
- Les relations et la communication avec la direction;
- L'efficacité de la structure du conseil (taille, autonomie, comités) et de ses procédés (efficacité des réunions, du règlement des différends).

| <i>Tableau 3.2</i> <i>RESPONSABILITÉS DU CONSEIL</i> |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Examiner et approuver tous les ans les politiques et le plan d'affaires. • Veiller à ce que l'on nomme une direction qualifiée et compétente pour mettre en œuvre des techniques de mesure et des procédures de gestion du risque appropriées. • Surveiller le rendement, afin d'assurer le respect des politiques et du plan d'affaires. • Surveiller les rapports avec les sociétaires et la collectivité. |

Il existe plusieurs façons d'évaluer le rendement du conseil. Lorsqu'on mène une évaluation, il est recommandé de procéder comme suit :

- Dans la mesure du possible, le conseil se fait aider en demandant l'avis d'experts de sa fédération ou de conseillers en ressources humaines;
- Pour évaluer son rendement, il se fonde sur des critères objectifs (tels que ceux indiqués ci-dessus);
- L'évaluation vise le rendement du conseil tout entier, et non celui des administrateurs en particulier;
- Les résultats de l'évaluation servent à effectuer des changements et à améliorer le rendement;
- Ils sont consignés dans les dossiers pour pouvoir être consultés par la suite.

Auto-évaluation des administrateurs

Un conseil peut procéder à l'évaluation du rendement des administrateurs individuellement. Dans ce cas, l'objectif précis doit être d'obtenir un retour d'informations positif et d'améliorer les compétences de chacun. L'évaluation doit également être fondée sur l'auto-évaluation de chaque administrateur. Dans ce cas, il est fortement recommandé d'obtenir de l'aide de l'extérieur, soit auprès d'une fédération, soit en s'adressant à un professionnel en ressources humaines.

Indépendance du conseil

Un aspect important du rendement du conseil, c'est son aptitude à agir de façon indépendante par rapport à la direction. C'est une condition nécessaire s'il veut réussir à surveiller le rendement de la direction et s'assurer que l'intérêt des sociétaires demeure le souci prédominant. L'indépendance du conseil peut être encouragée comme suit :

- Le conseil ne participe pas aux activités quotidiennes de la caisse populaire;
- Il veille à ce que les avis de la direction soient remis en question et testés;
- Il peut se réunir régulièrement en l'absence de représentants de la direction.

Durée du mandat des administrateurs

Un système de roulement ou de mandat à durée limitée permet de restreindre le nombre d'années consécutives qu'un sociétaire peut demeurer au conseil. Ainsi, les sociétaires dans leur ensemble seront mieux représentés. On recommande d'indiquer la durée maximale du mandat d'un administrateur dans la politique établie par le conseil en matière d'administration de l'établissement. La politique peut également fixer le délai à respecter par les administrateurs avant de demander un nouveau mandat.

Rémunération des administrateurs

Selon la politique en vigueur dans les caisses populaires, les administrateurs peuvent percevoir une rémunération d'un montant raisonnable pour leur travail, sous la forme, soit d'honoraires payés à la fin de l'année, soit d'un paiement mensuel pour leur présence aux réunions du conseil. La rémunération mensuelle ne doit pas être payée avant les réunions. Le montant de la rémunération à verser aux administrateurs doit être communiqué aux sociétaires lors de l'assemblée annuelle, et déclaré tous les ans en conformité avec la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

Formation des administrateurs

Le conseil doit encourager l'éducation permanente des administrateurs et prévoir, dans le budget, leur participation à des séminaires de formation, afin qu'ils soient capables de diriger efficacement l'établissement. Une indemnité adéquate doit être versée aux administrateurs si la formation empiète sur leurs heures de travail. Les frais de formation des administrateurs doivent être examinés par le comité de la vérification. Le tableau 3.3 de la page suivante contient un sommaire des programmes de formation offerts aux administrateurs par le mouvement des caisses populaires.

Après l'élection de nouveaux administrateurs, le conseil et la direction doivent organiser une séance d'orientation pour les familiariser avec :

- leurs fonctions et responsabilités;
- le cadre législatif des caisses populaires;
- les Normes de saines pratiques commerciales et financières;
- le rôle des comités et de la direction;
- les activités de la caisse populaire.

Pour en savoir plus sur les rôles et responsabilités d'un administrateur de caisse populaire, lire la publication de la SOAD intitulée Guide des saines pratiques commerciales et financières des caisses populaires et credit unions de l'Ontario (le Guide de l'administrateur).

| <i>Tableau 3.3</i> <i>PROGRAMMES DE FORMATION DES ADMINISTRATEURS</i> | |
|--|---|
| Association/Organisation | Programmes |
| Credit Union Directors Achievement Program (CUDA). | Programme national de formation et d'orientation spécifiquement conçu pour les administrateurs de caisses populaires, sous le parrainage de la CUCO et du CUSource Credit Union Knowledge Network, organisation d'apprentissage nationale du secteur des caisses populaires. |
| Credit Union Directors of Ontario (CUDO). | Forum annuel des administrateurs, axé sur les sujets et problèmes propres aux administrateurs des caisses populaires, qui se tient habituellement tous les ans en novembre. |
| Credit Union Central of Ontario et Level Five Strategic Partners Inc. | Divers cours conçus pour les administrateurs et les membres des comités de caisses populaires et traitant de sujets tels que les rôles et responsabilités, la législation, la gestion et l'analyse financières, la planification stratégique, le crédit, la vérification et bien d'autres encore. |
| Fédération des caisses populaires de l'Ontario | Divers cours sur des sujets intéressant les administrateurs, les directeurs et le personnel. Publié deux fois par an, le « Répertoire et calendrier des activités de formation » constitue un document de référence utile. |
| L'Alliance des caisses populaires de l'Ontario limitée | Formation d'une journée à l'intention de tous les nouveaux administrateurs, dans le but d'examiner les rôles et responsabilités des administrateurs et des membres de comité. |

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> | |
|--|-------------------|
| Forme de capital | Qualité |
| • 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

| | |
|-----------------------------|--|
| Catégories d'actions | Une caisse peut émettre des actions de différentes catégories, chacune comportant des droits et conditions particuliers. |
| Séries d'actions | 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). |
| Procurations | Les procurations donnent aux actionnaires le droit de confier à autrui l'autorisation ou le pouvoir d'exercer leur droit de vote. |
| Droit de préemption | 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. |
| Droits | 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"> 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). |
| <ul style="list-style-type: none"> Le portefeuille de crédit est exposé à un niveau élevé de risque lié à la concentration (dans une localité, une industrie ou un produit). |
| <ul style="list-style-type: none"> La limite d'emprunt de la caisse représente une proportion importante du capital. |
| <ul style="list-style-type: none"> Une forte proportion du portefeuille de placements est investie dans des titres dont le capital n'est pas garanti. |
| <ul style="list-style-type: none"> La caisse est exposée à un important risque de taux d'intérêt. |
| <ul style="list-style-type: none"> La qualité des contrôles internes ou la compétence de la direction n'a pas encore atteint un niveau satisfaisant aux yeux du conseil. |
| <ul style="list-style-type: none"> Il existe un risque inhérent au lien d'association de la caisse. |

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.

| TABLEAU 4.5 | | | | | |
|---|---------------|-----------------|---------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| MODÈLE DE RAPPORT AU CONSEIL SUR LE CAPITAL | | | | | |
| Partie I : Suffisance du capital | | | | | |
| | Réelle | Planifié | Minimum selon la politique | Exigence réglementaire | Écart par rapport au plan |
| 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. | | | | | |
| Partie II : Suivi des échéances du capital | | | | | |
| Précisions sur les éléments du capital arrivant à échéance au cours des 12 prochains mois : | | | | | |
| Forme de capital | | | Montant en \$ | % de l'actif | Échéance |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Partie III : Mesures/stratégies correctives concernant les écarts et les échéances du capital | | | | | |
| 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> | | |
| | En milliers de dollars | Coût moyen |
| 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 ¹ | 5 % |
| - de valeur nominale 500 000 \$ | | |
| - échéance à 3 ans – 60 % compris ¹ | | |
| Capital réglementaire total | 1 860 | |
| Instruments non admissibles (partie excédentaire du capital de catégorie 2) ⁴ | 0 | |
| Capital total | 1 860 | |
| Ratio de levier | = capital total divisé par l'actif total = 1 860 / 31 631 ² = 5,9 % | |
| | Le ratio de levier est de 5,9 %, donc supérieur au niveau réglementaire de 5 %. | |
| Ratio de l'actif à risques pondérés | = capital total divisé par l'actif à risques pondérés = 1 860 / 19 969 ³ = 9,3 % | |
| | Le ratio de l'actif à risques pondérés est de 9,3 %, donc supérieur au niveau réglementaire de 8 %. | |
| ¹ | Capital de catégorie 2 amorti conformément aux <i>Lignes directrices relatives à la suffisance du capital</i> de la CSFO. | |
| ² | Actif total = 31 631 000 \$. | |
| ³ | 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. | |
| ⁴ | 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> | | | |
| Total actif = 31 631 000 \$ | En milliers de dollars s | Pondération réglementaire | Actif ajusté en fonction du risque |
| 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 |
| * Prêts: | | | |
| 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 |
| Total de l'actif à risques pondérés | | | <u>\$19 969</u> |
| *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

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

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

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 CSFO¹.

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.

Gestion du risque de crédit

| Section | Sujet traité | Page |
|---------|---|------|
| 5000 | Résumé | 5-2 |
| 5100 | Grandes lignes de la législation | 5-3 |
| 5200 | Politique | 5-8 |
| 5201 | Philosophie de gestion du crédit | 5-9 |
| 5202 | Instruments de crédit autorisés | 5-10 |
| 5203 | Volume des prêts, composition du portefeuille, et industrie | 5-18 |
| 5204 | Restrictions touchant le volume des prêts à risque élevé | 5-20 |
| 5205 | Prêts à des membres du personnel, à des personnes rattachées ou à des personnes assujetties à des restrictions | 5-21 |
| 5206 | Limites d'approbation des prêteurs | 5-23 |
| 5207 | Critères d'octroi des prêts | 5-24 |
| 5208 | Processus de prêt | 5-25 |
| 5209 | Garantie des prêts | 5-26 |
| 5210 | Prêts douteux et en souffrance | 5-27 |
| 5211 | Renégociation et restructuration des prêts..... | 5-28 |
| 5300 | Planification | 5-31 |
| 5400 | Mesure du risque et rapports au conseil | 5-32 |
| 5401 | Composition, volume et rendement du portefeuille | 5-36 |
| 5402 | Cotation du risque de crédit, et liste de surveillance | 5-38 |
| 5403 | Prêts douteux, en souffrance et officiellement restructurés..... | 5-40 |
| 5404 | Prêts importants et prêts à des personnes rattachées ou assujetties à des restrictions | 5-41 |
| 5405 | Prêts renégociés, restructurés et consolidés | 5-42 |
| 5406 | Contrôle des prêts..... | 5-43 |
| 5500 | Gestion du risque | 5-48 |
| 5501 | Prêteurs qualifiés et compétents | 5-49 |
| 5502 | Approbation et déboursement des prêts | 5-53 |
| 5503 | Documents à réunir pour les prêts | 5-55 |
| 5504 | Enquête de solvabilité et analyse du crédit | 5-59 |
| 5505 | Garantie des prêts | 5-67 |
| 5506 | Renouvellement des prêts | 5-80 |
| 5507 | Recouvrement des prêts en souffrance | 5-82 |
| 5508 | Recours aux services d'un évaluateur immobilier | 5-87 |
| 5509 | Recours aux services d'un avocat pour les prêts hypothécaires..... | 5-88 |

Résumé

Une saine gestion du crédit est une condition essentielle de la stabilité et de la rentabilité d'une caisse, tandis qu'une détérioration de la qualité du crédit est la cause la plus fréquente d'un rendement financier insuffisant. Une gestion prudente du risque de crédit peut réduire le risque opérationnel au minimum tout en assurant un rendement raisonnable.

La première étape de la gestion du risque consiste à s'assurer que le personnel du service du crédit respecte le permis de prêt et les règlements administratifs de la caisse. La deuxième étape a pour objet de veiller à l'élaboration de politiques approuvées par le conseil en vue de limiter ou de gérer les autres risques de crédit, comme ceux des prêts syndiqués ou des prêts octroyés par l'entremise de courtiers, ou d'éviter la concentration du crédit entre les mains de certaines personnes et de tiers qui leur sont associés (personnes morales, sociétés en nom collectif ou personnes apparentées).

Le conseil et la direction doivent également se fixer des objectifs quant à la composition de leur portefeuille de prêts dans le cadre de l'élaboration du plan annuel. Ce portefeuille doit faire l'objet d'un suivi régulier, afin que l'on puisse déterminer si le rendement est conforme aux attentes du conseil et si le niveau de risque reste dans des limites tolérables.

Il faut adopter des procédures de prêt normalisées, afin de réduire le risque d'erreurs de traitement et d'assurer le respect de la réglementation et des politiques du conseil. L'approbation et le déboursement des fonds, les documents à réunir pour les prêts, le personnel chargé des prêts et les garanties ne sont que quelques-uns des sujets pour lesquels nous recommandons des procédures dans le présent chapitre.

Les caisses populaires peuvent se conformer aux normes de saines pratiques commerciales et financières en élaborant et en mettant en œuvre des politiques de crédit, des techniques de mesure du risque et du rendement et des procédures de gestion du risque comparables à celles décrites dans ce chapitre. Les politiques, les techniques de mesure et les procédures doivent être adaptées à la taille de la caisse et à la complexité de ses activités.

Grandes lignes de la législation

La direction et le personnel du service des prêts doivent connaître l'ensemble des dispositions sur les prêts de la Loi et du Règlement 76/95, ainsi que des articles pertinents d'autres textes législatifs. Les membres du conseil doivent eux aussi se familiariser avec les principaux aspects de la législation. Le fait de citer ou de répéter les textes dans les politiques du conseil et les procédures opérationnelles est un excellent moyen de les faire respecter.

Nous donnons ci-dessous un aperçu des principales dispositions définissant les pouvoirs, limites et restrictions en matière de crédit, qui figurent aussi bien dans la Loi que dans le Règlement et d'autres types de textes législatifs.

Pouvoirs de prêt

Les pouvoirs de prêt d'une caisse sont officiellement définis dans son permis de prêt, obtenu soit par désignation conformément à la Loi, soit par demande à la CSFO.

Les règlements administratifs de la caisse ont également un impact sur les pouvoirs de prêt. Un règlement administratif est requis pour demander tout changement au permis de prêt de la caisse. Il fixe les conditions dans lesquelles on peut devenir sociétaire de la caisse et, par conséquent, faire un emprunt auprès d'elle.

Par ailleurs, la Loi prescrit les pouvoirs, les restrictions et les limites en matière de prêt. Le tableau 5.1 contient un sommaire de l'essentiel de la législation sur les prêts. Pour en avoir le texte intégral, on peut se reporter aux sections correspondantes de la Loi et du Règlement 76/95. Toute infraction à la Loi met en jeu la responsabilité du directeur ou des administrateurs et peut donner lieu à des sanctions ou à des pertes économiques.

Permis de prêt

Conformément au paragraphe 196(5) de la Loi, une disposition de préservation des droits acquis est entrée en vigueur le 1^{er} mars 1995 afin d'établir pour chaque caisse un permis de prêt réputé comparable aux pouvoirs de prêt prescrits par les règlements administratifs existant à ce moment-là.

Les dispositions adoptées en 1995 touchent diverses catégories de prêts, chacune liée à une catégorie différente de permis, à savoir les suivantes : prêts agricoles, commerciaux, institutionnels et personnels, prêts hypothécaires résidentiels et prêts-relais, prêts syndiqués et prêts aux associations sans personnalité morale. Les catégories de prêt sont définies dans les articles 51 à 57 du Règlement 76/95.

| <i>Tableau 5.1</i> <i>ARTICLES PERTINENTS DES TEXTES LÉGISLATIFS</i> | | |
|---|------------|------------------------|
| | Loi | Règlement 76/95 |
| Respect des politiques et procédures de prêt | 190 | |
| Élaboration de politiques et de procédures écrites | 191 | 50 |
| Prêts devant être consentis conformément au permis de prêt et à la Loi | 193 | 59 |
| Prêts aux sociétaires seulement | 194(1) | |
| Prêts aux associations sans personnalité morale | 194(2) | 194(3) |
| Plafonds de prêt et variations | 195 | |
| Permis de prêt | 196 | |
| Catégories de prêt | | 51 |
| Définition des catégories de prêt | | 52-57 |
| Catégories de permis de prêt | | 58 |
| Prêts syndiqués | | 60 |
| Limites globales et individuelles des prêts et matrices de prêt | | 61, 62 |
| Limites globales des prêts commerciaux et agricoles | | 63 |
| Restrictions générales concernant les garanties | | 64, 65 |
| Publicité concernant les produits et services de crédit | 100 | 76 |

Pour consentir un prêt d'une catégorie donnée, la caisse doit détenir le permis de prêt correspondant. Par exemple, une caisse ne peut octroyer un prêt agricole que si elle a un permis de prêt agricole. De même, elle n'accordera des prêts commerciaux que si elle a le permis correspondant.

Elle doit déposer une demande auprès du surintendant des services financiers (le surintendant) pour obtenir un permis de prêt si elle désire se lancer dans une nouvelle catégorie de prêts ou élargir les plafonds de prêt dans une catégorie donnée. Avant de développer une gamme de produits de prêt, il est sage de mener une étude sur les liquidités, le capital social et les ressources humaines qualifiées et expérimentées qui seront nécessaires.

Non-respect du permis

Le surintendant peut révoquer ou modifier un permis de prêt à n'importe quel moment si la caisse omet de respecter celui-ci ou enfreint l'une des dispositions de la Loi ou du Règlement 76/95.

Une modification peut comprendre l'ajout de conditions ou de restrictions ou la réduction du plafond de prêt dans une catégorie donnée. La révocation du permis de prêt est considérée comme une mesure de dernier recours par le surintendant, laquelle ne serait prise qu'en cas d'échec des autres mesures correctives (conditions ou restrictions, réduction du plafond de prêt).

Plafonds de prêt et matrices de plafonds de prêt

Le permis de prêt peut comporter des plafonds de prêt qui sont soit fixes, soit déterminés par les matrices de croissance figurant aux articles 61 et 62 du Règlement 76/95. Si un permis de prêt prévoit un plafond fixe, la caisse devra déposer une demande auprès du surintendant chaque fois

qu'elle voudra augmenter le plafond en raison d'une demande de prêts accrue ou de l'augmentation de la taille des actifs et de son expérience en matière de crédit.

Toutefois, si le permis de prêt contient des matrices de plafonds de prêt, ces derniers seront automatiquement indexés sur la croissance de la caisse (mesurée par le total du capital réglementaire et des dépôts d'après les états financiers annuels vérifiés). Il existe deux matrices distinctes de plafonds de prêt. La première, autorisée conformément à l'article 61 du Règlement 76/95, indique trois ensembles de limites progressives sur le montant des prêts personnels, des prêts hypothécaires résidentiels et des prêts-relais pouvant être consentis à quelqu'un. (Il n'existe pas de matrices pour les prêts commerciaux ou agricoles.) La deuxième, prescrite par l'article 62, prévoit des limites progressives sur le montant total des prêts (n'importe quel nombre de prêts de tout type) qu'une caisse peut consentir à un particulier ou à des personnes rattachées.

Toutes les caisses n'auront pas automatiquement le droit d'utiliser des matrices de plafonds de prêt. Une caisse doit expressément demander une matrice par le biais d'une modification de son permis de prêt, en fournissant au surintendant une justification pour l'utilisation d'une telle matrice.

Transactions de crédit illégales

Tout prêt dépassant le plafond de prêt défini par le permis de prêt et les règlements administratifs est illégal. De plus, une caisse peut seulement offrir les catégories de prêt autorisées dans son permis de prêt (prêts personnels, hypothécaires, commerciaux, agricoles, etc.), et ce, uniquement aux sociétaires autorisés; dans le cas contraire, les prêts sont illégaux.

Le fait d'autoriser des prêts illégaux est contraire à la Loi et considéré comme une infraction à l'article 322 de celle-ci. Les administrateurs, dirigeants ou mandataires de caisses populaires qui commettent une telle infraction, l'ont autorisé ou y ont acquiescé, engagent leur responsabilité. (Les sanctions prévues par la Loi comprennent notamment une amende pouvant aller jusqu'à 100 000 \$ ou une peine d'emprisonnement d'un maximum de deux ans.) Par conséquent, il est recommandé que les administrateurs, les dirigeants et les membres du comité du crédit s'opposent à tout prêt illégal dont ils ont connaissance et qu'ils signalent par écrit au surintendant les prêts qui sont contraires à la Loi, au permis de prêt ou aux règlements administratifs.

Pour aider le comité du crédit et le personnel à s'acquitter correctement de leurs responsabilités en matière de crédit, la politique du conseil doit définir ce qui constitue un prêt légal et acceptable. De plus, la haute direction, le comité du crédit et le conseil doivent intercepter les prêts illégaux et surveiller les prêts importants proches des limites réglementaires.

Prêts syndiqués

Si une caisse doit régulièrement refuser des prêts à des emprunteurs parce qu'ils dépassent son plafond, elle peut chercher à les syndiquer avec sa fédération ou un autre établissement financier. Pour pouvoir syndiquer un prêt au nom d'un de ses sociétaires, elle doit détenir un permis de prêt syndiqué. Si elle n'en a pas, elle doit en faire la demande au surintendant.

Une caisse n'a pas besoin d'un permis de prêt syndiqué pour participer à un tel prêt si elle n'agit pas à titre de caisse « syndicatrice » (c'est-à-dire qu'elle n'organise pas la transaction au nom d'un de ses sociétaires, mais participe à un prêt syndiqué par une autre caisse). D'autres restrictions et conditions touchant la syndication figurent à l'article 60 du Règlement 76/95. La caisse ne peut, par exemple, souscrire une portion d'un prêt syndiqué que si celui-ci relève d'une catégorie applicable et ne dépasse pas le plafond prévu par son propre permis de prêt.

Respect des autres textes législatifs et des obligations de common law

En plus de veiller au respect de la Loi, du Règlement 76/95, du permis de prêt et de ses règlements administratifs, la caisse doit observer d'autres lois concernant les prêts et être consciente de ses responsabilités en matière de prêts en vertu du droit contractuel et délictuel. Le tableau 5.2 contient un résumé des principales obligations dérivées de la common law pour un prêteur. Le tableau 5.3 illustre la teneur des dispositions s'appliquant spécifiquement aux prêteurs de l'Ontario. Pour obtenir des renseignements plus précis sur l'un ou l'autre de ces textes, il est préférable de s'adresser à un avocat. Il est recommandé au personnel de prêt de connaître la législation applicable à leur portefeuille de prêts.

Tableau 5.2
RESPONSABILITÉ DES PRÊTEURS

Principales obligations des prêteurs en droit contractuel et délictuel

- Devoir de se conformer aux modalités d'un contrat de prêt.
- Devoir d'honorer les déclarations verbales, surtout lorsqu'elles modifient les modalités d'accords écrits.
- Devoir tacite de faire preuve de prudence et de compétence raisonnables dans l'exercice des activités bancaires.
- Devoir tacite de garder le secret sur les transactions de chaque sociétaire.
- Devoir d'éviter toute fausse déclaration à un sociétaire concernant un état de fait.
- Devoir d'éviter la calomnie et le libelle à l'égard de tout sociétaire.
- Devoir d'éviter d'offrir des conseils financiers pouvant entraîner des pertes économiques pour un emprunteur.

Tableau 5.3
PRINCIPALES LOIS TOUCHANT LES PRÊTS EN ONTARIO

| Loi | Teneur |
|--|--|
| <i>Loi sur les débiteurs en fuite</i> | Prévoit des recours contre les débiteurs qui essaient d'échapper à leurs créanciers. |
| <i>Loi sur les cessions et préférences</i> | Empêche les débiteurs d'accorder une préférence injuste à un créancier par rapport à un autre. |
| <i>Loi sur la faillite et l'insolvabilité (Canada)</i> | Permet aux débiteurs d'annuler des créances légalement par le biais de la liquidation et de la distribution de leurs biens. |
| <i>Loi sur la vente en bloc</i> | Protège les créanciers non garantis en cas de vente de la totalité ou de la majorité des biens d'une entreprise. |
| <i>Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies</i> | Facilite les transactions et les arrangements entre les compagnies se trouvant en difficulté financière et leurs créanciers. |
| <i>Loi sur le privilège dans l'industrie de la construction</i> | Permet aux fournisseurs de services et de matériaux de grever d'un privilège une propriété en voie de construction. |
| <i>Loi sur le désintéressement des créanciers</i> | Confère à tous les créanciers le droit de recevoir une part du produit des biens d'un débiteur si ce dernier a été condamné à l'issue d'un procès intenté par l'un de ceux-ci. |
| <i>Code criminel (Canada)</i> | Limite le montant des intérêts ou des droits pouvant être perçus sur les prêts. |
| <i>Loi sur les agents de recouvrement</i> | Régit et limite les méthodes de recouvrement des créances. |
| <i>Loi sur la protection de l'environnement</i> | Interdit de déverser, au-delà d'un niveau prescrit, des contaminants dans l'environnement naturel. Confère au gouvernement le droit d'émettre des ordonnances administratives de nettoyage à l'encontre de personnes ayant un contrôle administratif ou juridique sur un bien contaminé, y compris, dans certains cas, une caisse populaire à titre de créancier hypothécaire. Une telle ordonnance lierait également le successeur ou cessionnaire à l'égard du bien en question. |
| <i>Loi sur l'exécution forcée</i> | Décrit la procédure à suivre pour exécuter des jugements de tribunaux contre les biens d'un débiteur. |
| <i>Loi sur le droit de la famille</i> | Régit les droits des conjoints à un bien suite à leur mariage, séparation ou divorce. |
| <i>Loi sur la médiation en matière d'endettement agricole (Canada)</i> | Protège l'exploitation agricole insolvable, en prévoyant notamment des délais possibles sur la liquidation de la sûreté. |
| <i>Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles (Canada)</i> | Facilite et encourage l'octroi de crédit intérimaire et à moyen terme aux agriculteurs pour l'amélioration et la mise en valeur d'exploitations agricoles. |
| <i>Loi sur les cessions en fraude des droits des créanciers</i> | Interdit aux débiteurs de céder un bien à autrui avec l'intention de mettre en échec, d'empêcher, de retarder ou de frauder des créanciers. |
| <i>Loi sur l'intérêt (Canada)</i> | Prescrit le mode de divulgation des frais d'intérêt par un prêteur à un emprunteur. Dans certains cas, limite le montant des intérêts pouvant être perçus sur des prêts. |
| <i>Loi sur l'enregistrement des droits immobiliers</i> | Prévoit un système d'enregistrement des droits immobiliers, et la communication de ces droits à des tiers. |
| <i>Loi sur la location immobilière</i> | Traite des droits des locataires et des propriétaires. En cas d'arriérés de loyer, le propriétaire a le droit de saisir les biens d'un locataire, y compris les biens donnés en gage à un établissement financier à titre de garantie. |
| <i>Loi sur la prescription des actions</i> | Interdit aux créanciers d'intenter des procès pour rupture de contrat après un certain délai (généralement de 6 ans). |
| <i>Loi sur les hypothèques</i> | Prévoit deux types de recours à l'égard de l'hypothèque en cas de défaillance du débiteur hypothécaire : la vente forcée et la saisie. |
| <i>Loi sur les sûretés mobilières</i> | Régit la prise de sûretés mobilières en Ontario. La Loi prévoit également l'établissement d'un registre permettant de classer par ordre de priorité les droits sur une sûreté et d'aviser les tiers en cas de sûretés sur les biens d'un débiteur. |
| <i>Loi sur les salaires</i> | Régit la cession de salaires en règlement de créances et fixe le maximum à 20 % des salaires, sans ordonnance des tribunaux. |

Politique

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

- instruments de crédit autorisés;
- limites ou interdictions frappant le risque de crédit, y compris celui lié à la concentration;
- prêts à des personnes rattachées ou faisant l'objet de restrictions, et prêts aux membres du personnel;
- limites d'approbation des prêteurs;
- principaux critères d'octroi des prêts;
- garanties;
- processus de prêt;
- conditions régissant la renégociation et la restructuration des prêts;
- fréquence, forme et contenu des rapports au conseil.

Les objectifs recommandés pour la politique de crédit sont décrits avec plus de précision dans les sections 5201 à 5211. L'adoption d'une telle politique aidera la caisse à gérer le risque et à se conformer aux normes du Règlement administratif n° 5. La politique de crédit du conseil doit être assez flexible pour donner une certaine latitude à la direction et lui permettre de faire preuve de discernement, sans être trop générale au point de perdre toute efficacité. La latitude exacte de la direction à l'égard des prêts doit, dans la mesure du possible, être précisée dans les procédures opérationnelles. Pour en savoir plus sur celles que nous recommandons, lire la section 5500.

Documents de référence

Des exemples de politiques de crédit figurent dans les modèles de politiques publiés par la SOAD et sont à la disposition de l'industrie qui pourra les adapter au besoin. Les informations fournies dans les sections 5201 à 5211 pourront aussi aider à établir des politiques de gestion du crédit.

Exigences relatives aux politiques

Le paragraphe 191(2) de la Loi exige également que les caisses populaires élaborent des politiques et des procédures de crédit. La CSFO a publié des *Lignes directrices pour des politiques et des méthodes prudentes de placement et de prêt*, qui contiennent des directives à cet égard. En élaborant leurs politiques et procédures de crédit, la direction et le conseil doivent veiller à les rendre conformes aux exigences de la CSFO et à celles du Règlement administratif n° 5. En plus des critères de politique établis par le Règlement administratif et la CSFO, une caisse peut décider d'élaborer d'autres politiques de crédit qui lui semblent appropriées.

Conformité avec la réglementation

La politique de crédit ne doit pas être en contradiction avec les exigences de la Loi, du Règlement 76/95 et des bulletins ou lignes directrices publiés par la CSFO. Il est préférable que les principales dispositions réglementaires soient répétées dans la politique de prêt, afin d'en faciliter la compréhension et la consultation.

Philosophie de gestion du crédit

L'adoption d'une philosophie de gestion du crédit est un premier pas important à franchir pour élaborer une politique de crédit. Elle doit exposer les grands objectifs des activités de prêt d'une caisse populaire, tels qu'ils ont été établis par le conseil d'administration. L'élaboration d'une philosophie d'octroi de crédit donne au conseil l'occasion d'exprimer sa vision concernant le programme de prêt de la caisse. Cette vision doit régir toutes les contraintes à prévoir dans la politique et aider à faire face à des situations nouvelles pour lesquelles il n'existe pas encore de politique.

La philosophie de gestion du crédit varie en fonction des buts et objectifs des caisses et des besoins de leurs sociétaires. Certains de ses aspects doivent être, néanmoins, les mêmes pour toutes les caisses avec, en tête, le principe de la protection des dépôts des sociétaires.

Voici d'autres considérations ou principes pouvant faire partie de la philosophie de gestion du crédit :

- Les prêts sont au cœur des activités d'une caisse. Ils doivent être considérés comme une possibilité d'emprunt offerte à des sociétaires solvables à un taux de rendement raisonnable pour la caisse et ne risquant pas de nuire à son actif.
- La caisse peut retourner une portion du revenu dérivé des prêts aux sociétaires emprunteurs admissibles sous forme de rabais sur le taux d'intérêt.
- Le portefeuille de prêts est, dans la mesure du possible, diversifié, afin que l'on puisse étaler le risque.
- Les emprunteurs reçoivent des explications détaillées sur les modalités et conditions du prêt avant de signer.
- Les documents concernant le prêt et la garantie doivent contenir des énoncés clairs des modalités, y compris les frais et sanctions, dans la mesure où cela est légalement possible.

Instruments de crédit autorisés

La liste des instruments de crédit autorisés est un important paramètre de prêt qui doit faire l'objet d'une politique du conseil. La présente section contient un résumé de certains des instruments de crédit les plus courants. La politique de crédit doit énoncer ce qui suit pour chaque instrument : la période d'amortissement maximum, les circonstances entourant l'offre de crédit (c.-à-d. les fins admissibles du prêt) et, le cas échéant, les types spéciaux de produits autorisés (p. ex. divers types d'hypothèques).

Petit à petit, à mesure que son expérience et son savoir augmentent dans de nouveaux domaines de prêts, la caisse peut devenir capable d'élargir la gamme des instruments de prêt offerts dans ses catégories. La diversification des produits est une stratégie importante à prendre en considération par la direction et le conseil. Le tableau 5.4 contient un exemple de liste de produits de crédit par catégories de prêts. La diversification doit être fonction de la demande et des ressources internes requises pour offrir ces produits de prêt.

| <i>Tableau 5.4</i> <i>EXEMPLE DE PRODUITS DE CRÉDIT</i> | | |
|--|---|--|
| Catégorie de prêt | Instruments de crédit | Fins du crédit |
| Prêts agricoles | <ul style="list-style-type: none"> • Hypothèque • Prêt à terme • Marge de crédit | Logement agricole, production agricole, outillage, terres, fonds de roulement |
| Prêts-relais | <ul style="list-style-type: none"> • Prêt-relais | Financement temporaire pour l'acquisition d'un nouveau logement. |
| Prêts commerciaux | <ul style="list-style-type: none"> • Hypothèque • Prêt à terme • Marge de crédit • Crédit-bail • Lettre de crédit | Normes d'exploitation, propriétés locatives, locaux commerciaux, achat d'équipement, capital |
| Prêts institutionnels | <ul style="list-style-type: none"> • Prêt à terme • Marge de crédit | Prêt consenti à un organisme du gouvernement, un organisme municipal ou un conseil scolaire. |
| Prêts personnels | <ul style="list-style-type: none"> • Prêt à vue • Prêt à terme • Marge de crédit (garantie ou non garantie) • Crédit-bail automobile • Protection de découvert | Achat de véhicule, placements, REER, études, vacances, dons, améliorations locatives, construction de logement, consolidation de prêts |
| Prêts hypothécaires résidentiels | <ul style="list-style-type: none"> • Première hypothèque • Hypothèque à ratio élevé • Deuxième hypothèque • Prêts-relais • Hypothèque inversée • Hypothèque de construction | Résidence principale, résidence secondaire, propriétés sans but lucratif |

Instruments de crédit personnel

Le tableau 5.5 présente plusieurs instruments de crédit disponibles pour les prêts personnels, avec la liste des formes de garantie les plus couramment acceptées par les caisses pour les prêts personnels, mais qui n'ont pas toutes la même efficacité.

| Instruments | Garanties |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Prêt à terme • Prêt à vue • Marge de crédit personnelle • Carte de crédit • Crédit-bail financier* • Contrats de vente conditionnels | <ul style="list-style-type: none"> • Droit de gage sur biens personnels • Hypothèque garantie • Cession de titres • Mise en gage d'actions et de dépôts • Cession de créances** • Garantie personnelle** • Cession de salaire** • Dépôt de titres** |
| <p>* Pour le crédit-bail financier, la garantie n'est pas obligatoire, car la caisse devient propriétaire du bien à la signature du contrat.</p> <p>** La garantie personnelle, la cession de salaire ou la cession de créances sont considérées comme des formes complémentaires de garantie, qui ne doivent se voir attribuer aucune valeur de garantie en dollars. Le dépôt de titres est généralement considéré comme une forme de garantie peu désirable. Les paragraphes suivants contiennent de plus amples renseignements à ce sujet.</p> | |

Gestion du crédit – Instruments de crédit autorisés

Les prêts à terme et à vue sont depuis toujours les formes de crédit les plus souvent offertes aux sociétaires; ces prêts sont d'un montant fixe et normalement garantis par des biens importants autofinancés par l'emprunteur. Ces derniers temps, il y a eu, toutefois, une tendance, chez les consommateurs, à privilégier les marges de crédit personnelles. Ces prêts offrent à un emprunteur une somme d'argent renouvelable à concurrence d'un certain plafond, pouvant être utilisée à plusieurs reprises et, souvent, sans aucune garantie. Lorsqu'on offre à un sociétaire une marge de crédit personnelle, ce ne doit pas être pour une période illimitée, mais sous réserve d'un examen périodique, d'un renouvellement et, au besoin, de l'obtention d'une garantie. Il y a lieu de contrôler périodiquement l'usage qui est fait de cette facilité de crédit et d'en noter les fluctuations vers le haut et le bas.

Une marge de crédit personnelle doit être offerte à tous les sociétaires solvables qui risquent sinon d'avoir des découverts dans leurs comptes chèques. Conformément à l'article 181 de la Loi, les découverts sont interdits, à moins d'être prévus dans un accord de protection de découvert, et ce, pour un montant déterminé. Dans les caisses qui émettent leurs propres cartes de crédit et détiennent les créances associées, la politique de crédit doit également exiger l'approbation d'une marge de crédit pour tous les sociétaires qui demandent des cartes de crédit.

Types d'hypothèques résidentielles

Il existe plusieurs sortes d'hypothèques résidentielles qui peuvent être offertes par les caisses. Les trois les plus courantes sont les suivantes :

- Première hypothèque conventionnelle;
- Hypothèque assurée à ratio élevé;
- Deuxième hypothèque conventionnelle.

Ces facilités de crédit peuvent être utilisées pour l'acquisition ou la construction d'un logement. (Les prêts hypothécaires de construction sont traités plus loin dans ce chapitre.)

Première hypothèque conventionnelle

La première hypothèque conventionnelle est l'instrument le plus souvent utilisé pour financer l'acquisition d'un logement. Elle permet au prêteur d'avoir un droit de premier rang sur la propriété en cas de défaillance de l'emprunteur. Conformément à l'article 57 du Règlement 76/95, le montant du capital pour ce genre d'hypothèque ne doit pas dépasser 75 % de la valeur de la propriété quand le prêt est consenti. La valeur de la propriété doit être terminée en fonction de sa valeur estimative ou de son prix d'achat, s'il est moins élevé.

Hypothèque à ratio élevé

Une hypothèque à ratio élevé est un prêt où le ratio prêt/valeur du bien dépasse 75 %. Ces prêts doivent être assurés par un organisme public (p. ex. la Société canadienne d'hypothèques et de logement créée par la *Loi nationale sur l'habitation*) ou certaines compagnies d'assurance privées approuvées par le surintendant. L'assurance sur les hypothèques à ratio élevé protège la caisse en cas de défaillance et elle est requise par l'article 57 du Règlement 76/95, même si c'est l'emprunteur qui verse les primes d'assurance. En théorie, il est possible de financer une propriété à concurrence de 95 % de sa valeur à condition de souscrire une assurance hypothécaire.

Deuxième hypothèque

Un autre type d'hypothèque résidentielle est la deuxième hypothèque. En cas de défaillance, la deuxième hypothèque a un rang inférieur à la première à l'égard de la garantie (la propriété). Étant donné que ce type d'hypothèque représente un risque accru, elle doit produire un taux de rendement plus élevé. L'article 57 du Règlement 76/95 permet aux caisses d'offrir une deuxième hypothèque, à condition que le total de la première et de la deuxième hypothèque sur une propriété ne dépasse pas 75 % de la valeur de celle-ci ou qu'il y ait une assurance hypothécaire. Avant de consentir une deuxième hypothèque, les caisses doivent prendre en considération les facteurs suivants :

- Échéance de la première hypothèque;
- Montant et taux d'intérêt de la première hypothèque;
- Aptitude de l'emprunteur potentiel à effectuer deux versements hypothécaires;
- Dépréciation ou appréciation possible de la propriété garantie.

Prêts-relais

Toutes les caisses détenant un permis de prêt hypothécaire peuvent accorder des prêts-relais. Ce sont des prêts qui offrent un financement temporaire à un sociétaire entre la date à laquelle celui-ci signe le contrat d'achat d'une propriété et celle où il conclut la vente de sa propriété existante. Les modalités applicables sont généralement de 90 jours au maximum. Le remboursement du capital n'est pas requis avant la date de transfert de la propriété du sociétaire. La politique doit exiger les mesures suivantes avant l'octroi d'un prêt-relais :

- Contrat d'achat-vente inconditionnel et signé pour la propriété acquise et la propriété vendue.
- Lettre d'instruction irrévocable et certifiée d'un avocat déclarant que les fonds provenant de la vente de la propriété seront versés à la caisse pour rembourser le prêt-relais.
- États des hypothèques à payer à tous les créanciers hypothécaires (autres que la caisse), afin de déterminer le capital net restant de la propriété vendue, après toutes les déductions (c.-à-d.

commissions immobilières, frais juridiques, etc.). Ce capital net doit être égal ou supérieur au montant du prêt-relais.

- Respect des limites prescrites dans les règlements administratifs et le permis de prêt et conformité avec la politique de prêts normale.
- Recherche d'autres privilèges enregistrés, d'impôts et de taxes à payer, de commandes de travaux, de titres suspects, etc.

Hypothèque inversée

L'hypothèque inversée constitue un type spécial de facilité de crédit qui exige le respect de certains critères d'octroi des prêts. À l'instar d'une hypothèque conventionnelle, l'hypothèque inversée entraîne la cession d'un droit foncier (bien immobilier) pour garantir une créance, notamment dans le cas d'une marge de crédit autorisant les retraits à vue. Par conséquent, une bonne connaissance des hypothèques est requise pour pouvoir offrir ce produit. La principale différence entre une hypothèque inversée et une hypothèque conventionnelle, c'est qu'il n'existe aucun versement avant l'échéance, date à laquelle le capital initialement avancé plus tous les intérêts composés doivent être remboursés.

L'hypothèque inversée est utile pour deux types d'emprunteurs :

- Les personnes âgées qui ont besoin d'argent pour financer leurs besoins, mais qui sont incapables d'emprunter en raison de leurs revenus limités.
- Les personnes qui sont temporairement sans travail en raison de la poursuite de leurs études ou qui prennent un congé non payé pour des raisons de famille, de santé ou de déplacements.

Le produit offre généralement deux possibilités d'amortissement :

- Terme fixe (p. ex. trois ans) : pour les personnes qui réintégreront la population active et reprendront leurs versements hypothécaires normaux ou qui envisagent en fin de compte de vendre leur logement et de déménager;
- Viager (approximatif) : pour les personnes âgées qui veulent disposer du solde du prêt remboursé à même le produit de leur succession.

Pour un prêteur, les hypothèques inversées posent un certain nombre de risques, notamment ceux liés à la durée ou au crédit, à la garantie, aux liquidités et aux taux d'intérêt. Pour se protéger, une caisse peut prendre les précautions suivantes :

- Les conditions de l'hypothèque inversée doivent être étudiées à fond avec le sociétaire afin de s'assurer qu'il comprend et accepte les coûts du crédit et les conditions du programme (p. ex. le règlement de la dette est attendu lorsque le propriétaire meurt ou vend le logement pour déménager). Les sociétaires doivent discuter de leur décision avec leur avocat (pour recevoir un avis juridique indépendant) et avec un planificateur financier, selon les besoins, et aborder des questions telles que les procurations et la succession;
- Les antécédents de crédit de l'emprunteur doivent être confirmés comme étant satisfaisants et la valeur nette du logement doit être importante. Une politique prudente de prêts exigerait un ratio prêt/valeur de 50 % à l'échéance et un scénario moyennement prudent un ratio prêt/valeur de 60-70 %, mais en aucun cas, ce ratio ne doit dépasser les 75 % à l'échéance;
- Le contrat doit prévoir un renouvellement tous les cinq ans avec un plafond de 15 ans. Pour les hypothèques inversées viagères, il faut consulter des tables actuarielles afin d'estimer l'espérance de vie, car l'âge constitue le principal facteur déterminant d'une limite de crédit. Il

est fortement recommandé d'ajouter un laps de temps (p. ex. deux à quatre ans en plus) pour réduire l'incertitude relative à la durée;

- Pour minimiser le risque lié à la garantie, on peut choisir des logements se situant dans des quartiers jouissant d'un taux éprouvé d'appréciation du capital. Il faut procéder à des examens annuels pour connaître les besoins financiers du sociétaire, vérifier la garantie et recalculer la limite de crédit, et obtenir un rapport d'un évaluateur qualifié en propriétés au moins tous les cinq ans;
- Pour gérer le risque de liquidités, on peut établir des limites annuelles de retrait, compte tenu de la durée du prêt et de la limite de crédit. De plus, il faut fixer une limite au montant global des hypothèques inversées dans le portefeuille, la contrôler étroitement et la communiquer tous les ans au conseil;
- Pour gérer le risque lié aux taux d'intérêt, on peut obtenir un financement d'une durée appropriée. Pour les hypothèques inversées viagères, la caisse doit stipuler que les renouvellements après cinq ans sont assujettis à un changement du taux d'intérêt.

En somme, l'hypothèque inversée est un instrument innovateur pouvant s'avérer très utile pour certains sociétaires qui manquent d'argent et ne peuvent emprunter au moyen d'une dette conventionnelle. La caisse peut ainsi offrir un nouveau service attrayant et y gagner financièrement : en effet, les hypothèques inversées produisent normalement 50 à 200 points de base de plus qu'une hypothèque conventionnelle pour couvrir les risques associés. Les caisses doivent savoir qu'une formation spéciale est requise pour offrir ce produit et s'assurer que le sociétaire obtient des conseils juridiques indépendants.

Crédit-bail automobile

En raison de la flambée des prix des véhicules neufs, le crédit-bail est devenu une méthode de plus en plus appréciée pour financer une voiture. Les caisses disposant de ressources financières et autres suffisantes pour offrir des services de crédit-bail à leurs sociétaires peuvent bénéficier des avantages suivants : elles offrent des services répondant mieux aux besoins des sociétaires, elles pénètrent mieux le marché des prêts, elles ont un meilleur taux de conservation de leurs sociétaires, et elles augmentent leurs revenus.

Avantages

Quant aux sociétaires, ils jouissent des avantages suivants : la garantie initiale est généralement moindre que l'acompte à payer pour acheter une voiture, les versements mensuels sont moins élevés, et les coûts d'entretien sont généralement plus modiques (parce que la plupart des clients se débarrassent du véhicule bien avant d'avoir besoin de faire de grosses réparations).

Inconvénients

En revanche, le crédit-bail automobile présente aussi quelques inconvénients. Du point de vue des sociétaires, les taux et charges de financement sont souvent plus élevés et il n'est pas toujours économique pour un consommateur d'acheter le véhicule à l'expiration du contrat. Du point de vue de la caisse, il existe deux grands inconvénients : l'assurance responsabilité requise pour les véhicules en question, ainsi que le savoir-faire et le risque financier associés à la vente de ces véhicules.

Une caisse peut faire une étude de marché sur la demande de services de crédit-bail, soit directement, soit par le biais d'une filiale. Pour les caisses intéressées par ces services, un certain nombre de facteurs sont à prendre en considération, dont voici quelques exemples :

- Lorsqu'elle souscrit un contrat de crédit-bail, la caisse n'a pas besoin de garantie mobilière, car elle est propriétaire du véhicule loué;
- Pour vendre un véhicule loué à une personne autre que le bailleur, la caisse aura besoin d'un permis de courtier en automobile;
- Pour se protéger contre la responsabilité d'accident qui est liée au fait d'être propriétaire du véhicule, elle devra souscrire une assurance spéciale et établir également les documents appropriés pour le preneur à titre de reconnaissance de la responsabilité.

Compte tenu des facteurs qui élargissent la responsabilité légale engagée par la caisse, il est recommandé d'offrir le crédit-bail autant que possible par le biais d'une filiale à responsabilité limitée ou d'envisager d'autres formes de prêts automobiles (voir plus loin).

Avant d'offrir un crédit-bail, une caisse qui n'a pas encore d'expérience en la matière peut entrer en contact avec une fédération, d'autres caisses ayant une telle expérience, la Centrale des caisses de crédit du Canada ou la Caisse centrale Desjardins.

Instruments de crédit commercial

Fondamentalement, il existe trois instruments de crédit commercial :

- hypothèques commerciales;
- prêts commerciaux à terme;
- marges de crédit d'exploitation.

Nous en donnons un aperçu ci-dessous.

Hypothèques commerciales

Les hypothèques commerciales sont définies comme étant des prêts hypothécaires à usage commercial ou pour l'acquisition de propriétés ou d'immeubles à résidences multiples. Les hypothèques commerciales permettent normalement de financer des immeubles à appartements et à bureaux, des commerces de détail ou des propriétés industrielles abritant des installations de fabrication et d'entreposage. (D'après le Règlement 76/95, les propriétés locatives hypothéquées dépassant quatre unités, qu'elles soient ou non occupées par le propriétaire, représentent des prêts commerciaux ne pouvant être accordés que si le permis de prêt commercial les autorise.)

Prêts hypothécaires de construction

Les prêts hypothécaires commerciaux de construction ou le financement temporaire offerts aux entreprises de construction et aux promoteurs immobiliers pour la construction de nouvelles propriétés constituent un type très spécialisé de prêts qui n'est pas décrit dans le présent manuel. Le dépassement des coûts, les défauts structurels, la pénurie de main-d'œuvre, les privilèges prévus par la *Loi sur le privilège dans l'industrie de la construction*, et l'instabilité des marchés immobiliers sont autant de risques pouvant mener à des pertes importantes dans les entreprises de cette industrie. Pour se lancer dans ce type de prêts, il est recommandé de bien connaître le domaine immobilier et de ne prêter qu'à des conditions très strictes à des entrepreneurs solvables. Si l'on veut accorder du crédit à des sociétés immobilières et à des entreprises de construction, il est également recommandé d'élaborer des politiques internes extrêmement pointues et des critères spéciaux.

Prêts à terme commerciaux

Un prêt à terme commercial est une facilité de crédit servant généralement à financer les immobilisations d'une entreprise (p. ex. l'outillage et les véhicules). On peut prélever des avances et

les rembourser au cours d'une durée fixe d'après une formule ou un échéancier convenu par la caisse et l'emprunteur. La période d'amortissement d'un prêt commercial offert par une caisse ne doit pas dépasser la vie économique du bien. Tout paiement forfaitaire et final à effectuer (le cas échéant) à l'expiration du prêt à terme doit être restreint par la politique de prêts et ne pas dépasser la valeur du bien au moment du versement.

Marge de crédit d'exploitation

Un prêt d'exploitation commercial (également appelé marge de crédit) est un prêt qui répond aux besoins de trésorerie quotidiens d'une entreprise. Il faut faire preuve de prudence lorsqu'on approuve un tel prêt, car il peut représenter un risque de crédit plus élevé qu'une hypothèque commerciale ou un prêt à terme commercial, à cause de la nature de la garantie offerte (p. ex. des stocks et des créances) et de l'absence d'un échéancier définitif de prélèvements et de remboursements. De plus, les prêts d'exploitation mobilisent plus de ressources, car la caisse doit affecter un employé de plus au suivi quotidien des avances et des garanties et elle a besoin de liquidités supplémentaires pour parer aux fluctuations potentiellement importantes de la demande de prêts.

Lettres de crédit et lettres de garantie

Une lettre de crédit est une promesse de payer faite par un établissement financier au nom d'un sociétaire et au bénéfice d'un tiers. Les lettres de crédit sont payables par l'établissement dès que les conditions stipulées sont remplies. Une lettre de garantie est un engagement similaire pris par la caisse au nom d'un sociétaire et envers un tiers, qui garantit un dédommagement pour la non-exécution d'une obligation contractuelle (p. ex. une caution de soumission et une garantie de bonne exécution). L'objectif d'une lettre de crédit ou de garantie est de soutenir l'engagement contractuel d'un sociétaire envers un tiers.

La Loi et le Règlement 76/95 contiennent des restrictions sur les lettres de crédit et de garantie. Conformément au paragraphe 178(1) de la Loi, les lettres de crédit et de garantie doivent i) être libellées pour une somme fixe et ii) exiger que le bénéficiaire soit dans l'obligation inconditionnelle de rembourser à la caisse le montant entier de la lettre de crédit ou de garantie. Conformément à l'article 45 du Règlement 76/95, une lettre de crédit ou de garantie doit avoir un terme fixe et la caisse doit recevoir une garantie au moins égale au montant de l'obligation qu'elle garantit.

Quand elles sont avancées à des fins commerciales et pour un montant supérieur à 25 000 \$, les lettres de crédit ou de garantie constituent un prêt commercial aux fins de la Loi; par conséquent, la caisse doit détenir un permis de prêt commercial (ou un permis de prêt réputé commercial en vertu du paragraphe 196(5) de la Loi) avant d'offrir ces instruments.

Les lettres de crédit requises par des personnes à des fins judiciaires doivent être classées dans la catégorie des crédits personnels et couvertes par un permis autorisant les prêts personnels (ou un permis de prêt réputé personnel) et par les plafonds de prêts personnels prescrits à l'article 61 du Règlement 76/95. (Prière de se reporter à la section 5101 pour en savoir plus sur les permis de prêt et les plafonds.)

Limites

Outre les restrictions touchant le permis de prêt, le paragraphe 178(4) de la Loi et l'article 46 du Règlement 76/95 imposent un plafond à la valeur globale des lettres de crédit et de garantie pouvant être émises par une caisse et ses filiales. Ce plafond est défini par le Règlement 76/95 comme représentant 10 % du capital réglementaire et des dépôts de la caisse. (Toutefois, une caisse peut demander au surintendant de l'exonérer de cette limite dans certaines circonstances.)

Les lettres de crédit et de garantie offrent un financement à un sociétaire. Par conséquent, ces instruments exigent l'approbation du crédit de la même façon que tout autre type d'emprunt.

Documents nécessaires

Un fois que la lettre de crédit ou de garantie a été dûment approuvée, il faut obtenir du sociétaire un billet à ordre et un accord d'indemnisation signé (pouvant être combinés dans un seul document). On doit demander des formulaires d'indemnisation standards à une fédération ou à un avocat. L'accord d'indemnisation doit autoriser la perception de frais pour ce service, représentant généralement 1 à 3 % par an de la valeur nominale de l'instrument. Les lettres de crédit et de garantie doivent être entièrement garanties, de la même façon que tous les autres prêts. Généralement, ces instruments portent une date d'expiration. S'ils sont ouverts (p. ex. assujettis à l'annulation par un tiers), la facilité de crédit doit avoir entre autres conditions celle de devoir être renouvelée tous les ans. Les lettres de crédit doivent être comptabilisées séparément dans les livres comptables et signalées dans le rapport mensuel des prêts approuvé par le conseil ainsi que dans les notes afférentes aux états financiers annuel.

Volume des prêts, composition du portefeuille et industrie

La politique de crédit doit limiter le volume général et la composition du risque de crédit à inclure dans le portefeuille de prêts, et imposer des limites prudentes à la concentration du risque :

- pour chaque catégorie de prêts, préciser les limites globales (sous forme de pourcentage du capital et des dépôts) et les limites individuelles (p. ex. le montant maximum pour les personnes et les parties rattachées); par prudence, il vaut mieux que ces limites soient inférieures à celles prévues dans le permis de prêt;
- établir des limites prudentes (pourcentage des prêts totaux ou de l'actif total) ou des interdictions sur les catégories à risque plus élevé, y compris les prêts syndiqués, les prêts consentis par l'entremise de courtiers et la concentration de prêts dans certaines industries, ou les catégories plus risquées au sein de catégories autorisées (p. ex. des prêts personnels à des fins commerciales, des prêts de conscience sociale, des prêts de consolidation);
- fixer des limites sur les prêts aux parties rattachées et assujetties à des restrictions (pouvant être plus faibles que celles requises par la Loi) ainsi que les restrictions ou conditions à observer pour l'approbation de tels prêts.

Même si les catégories de prêt autorisées sont clairement établies dans le permis de prêt de la caisse, il est néanmoins prudent de mentionner ces catégories dans la politique de prêts pour faciliter la consultation par le conseil et le personnel. La politique doit exiger que la caisse respecte son permis de prêt et indiquer les domaines où elle restreint les plafonds prévus par celui-ci.

Classification des industries

Pour procéder plus facilement à l'évaluation et à la surveillance des prêts concentrés dans certaines industries, il est recommandé de classer tous les prêts commerciaux selon les normes du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).

Pour plus de simplicité, on ne se servira que des codes des industries primaires, sauf pour les prêts agricoles, les prêts à la construction et les prêts immobiliers. Dans ces secteurs, les prêts exigent une classification supplémentaire et ils doivent être classés à l'aide des codes secondaires des industries.

On dispose encore d'autres codes SCIAN en cas de besoin ou quand une classification plus poussée est souhaitable. On peut se les procurer sur le site Web du SCIAN à l'adresse <http://www.census.gov/epcd/naics>.

Vous trouverez ci-dessous au tableau 5.5.1 une liste de codes des industries

| <i>Tableau 5.5.1</i> | | | |
|--------------------------------------|---|--------------------------|--|
| <i>CODES DE L'INDUSTRIE DU SCIAN</i> | | | |
| Code à 2 chiffres | Secteur | Code à 3 chiffres | Sous-secteur |
| 11 | Agriculture | 111 | Cultures agricoles |
| | | 112 | Élevage |
| | | 113 | Foresterie |
| | | 114 | Pêche, chasse et piégeage |
| | | 115 | Activités de soutien à l'agriculture |
| 21 | Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz | | |
| 22 | Services publics | | |
| 23 | Construction | 231 | Entrepreneurs principaux |
| | | 232 | Entrepreneurs spécialisés |
| 33 | Fabrication | | |
| 41 | Commerce de gros | | |
| 44 | Commerce de détail | | |
| 45 | Commerce de détail | | |
| 48 | Transport | | |
| 49 | Entreposage | | |
| 51 | Industrie de l'information et industrie culturelle | | |
| 52 | Finance et assurances | | |
| 53 | Immobilier | 531 | Services immobiliers |
| | | 532 | Services de location et de location à bail |
| 54 | Services professionnels, scientifiques et techniques | | |
| 55 | Gestion de sociétés et d'entreprises | | |
| 56 | Services administratifs | | |
| 61 | Services d'enseignement | | |
| 62 | Soins de santé et assistance sociale | | |
| 71 | Arts, spectacles et loisirs | | |
| 72 | Hébergement et services de restauration | | |
| 81 | Autres services, sauf les administrations publiques | | |
| 91 | Administrations publiques/Gouvernement | | |

Restrictions touchant le volume des prêts à risque élevé

En plus de préciser les domaines où elle consentira des prêts, il est également plus prudent pour une caisse d'indiquer, dans sa politique de crédit, les catégories à risque élevé où elle n'accordera aucun prêt ou se contentera de prêts relativement limités. Ces catégories à risque élevé peuvent être les suivantes :

- les industries à risque élevé que la caisse ne connaît pas bien ou pour lesquelles elle n'a pas la compétence requise;
- les domaines spécialisés de prêt, y compris les prêts consentis par l'entremise de courtiers, les prêts syndiqués et tout autre domaine où la caisse ne se sent pas à l'aise ou qu'elle ne connaît pas bien.

Par exemple, une caisse peut décider de ne pas consentir de prêts aux stations-service en raison du risque environnemental, même si elle peut le faire conformément à son permis de prêt commercial. De même, une caisse peut décider de ne pas offrir d'hypothèques sur des terrains vacants bien que son permis de prêts hypothécaires résidentiels le lui permette. De telles restrictions doivent être clairement énoncées dans la politique de crédit et communiquées à tous les responsables des prêts.

Le tableau suivant énumère les domaines de prêt représentant souvent un risque élevé pour certaines caisses populaires, soit en raison du manque de connaissances spécialisées en la matière, soit à cause de certains facteurs liés à l'environnement.

| <i>Tableau 5.6</i> <i>Domaines de prêt à risque élevé</i> |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• prêts de consolidation• prêts étudiants• prêts aux stations-service• prêts aux restaurants• hypothèques sur terrains vacants• prêts pour investissement |

Prêts à des membres du personnel, à des personnes rattachées ou à des personnes assujetties à des restrictions

D'après la Loi, les caisses doivent limiter le montant des prêts aux particuliers et aux personnes rattachées ainsi qu'aux personnes assujetties à des restrictions qui pourraient exercer une influence excessive sur elles. Elles doivent établir des politiques et des procédures tenant compte de ces exigences.

Prêts à des personnes rattachées

Tous les prêts aux personnes rattachées doivent être approuvés conformément aux limites que le permis de prêt prévoit à cet égard. Deux sociétaires sont « rattachés » si l'un des rapports suivants existe entre eux (les sociétaires peuvent être des personnes morales, des entreprises ou des sociétés en nom collectif) :

- Les deux sociétaires sont des personnes morales liées;
- Un sociétaire appartient à une société en nom collectif qui est également un sociétaire;
- Un sociétaire a garanti le remboursement du prêt d'un autre sociétaire à la caisse;
- Un sociétaire est une personne à charge qui vit avec l'autre sociétaire (voir le Bulletin administratif 1/96 de la CSFO pour plus de précisions);
- Tout autre rapport indiqué à l'article 73 du Règlement 76/95.

Quand elle approuve des prêts conformément à la politique de crédit, la caisse doit comprendre dans le total des prêts d'un emprunteur les prêts qui ont été consentis à des « personnes rattachées » conformément à l'article 62 du Règlement 76/95.

Prêts à des personnes assujetties à des restrictions

Les personnes assujetties à des restrictions sont tous les administrateurs, dirigeants et membres de comités. La politique doit exiger que les prêts à ces personnes soient consentis selon les critères financiers normaux et les autres critères s'appliquant aux emprunteurs indépendants de la façon décrite dans le présent manuel. Les prêts demandés par les dirigeants, les administrateurs ou les membres de comités qui dépassent le montant total de leurs parts sociales et dépôts doivent, sans exception, être soumis à l'approbation du conseil et du comité du crédit de la caisse (voir l'article 208 de la Loi et le Bulletin administratif 1/96 de la CSFO).

La politique de crédit doit également traiter des prêts aux membres du personnel, même si, d'après la Loi, ils ne sont pas considérés comme des personnes assujetties à des restrictions. Pour éviter les conflits d'intérêts, toute personne (y compris les administrateurs, les membres du personnel ou les membres de comités), dont le prêt ou celui d'un partenaire commercial, d'un conjoint, d'un parent ou d'une entreprise liée est à l'étude, ne doit jamais participer au processus d'approbation et doit s'absenter de toute réunion ou discussion concernant le prêt demandé. La caisse peut avoir une politique prévoyant des prêts avantageux pour les membres du personnel, les dirigeants et les administrateurs, et ce, à des taux préférentiels. Ces pratiques doivent être déterminées par rapport aux autres formes de rémunération offertes. Elles sont à consigner par écrit et doivent être appliquées strictement.

Nous renvoyons le lecteur au tableau 5.7 ci-après, qui indique les textes législatifs limitant les prêts aux personnes assujetties à des restrictions. La politique doit reconnaître ces restrictions et prévoir des limites encore plus sévères s'il le faut.

Tableau 5.7

PRÊTS À DES PERSONNES ASSUJETTIES À DES RESTRICTIONS

(R = Règlement 76/95, suivi des numéros d'articles ou de paragraphes)

| | |
|----------|--|
| R. 82 | « personne assujettie à des restrictions » s'entend d'une personne qui est un administrateur, un dirigeant ou un membre d'un comité de la caisse; le conjoint, un parent ou un parent du conjoint d'un administrateur, d'un dirigeant ou d'un membre d'un comité; le vérificateur de la caisse, s'il s'agit d'un particulier; une personne morale dont un administrateur, un dirigeant ou un membre d'un comité est propriétaire bénéficiaire de plus de 10 % des actions; un membre du même groupe que la caisse. (« Dirigeant » est défini dans l'article 1 de la Loi; « Parent » est défini dans le <i>Bulletin administratif</i> 1/96 de la CSFO.) |
| R. 208 | Un prêt peut être consenti aux dirigeants, membres de comités ou administrateurs au-delà du montant des dépôts de ces personnes, si le conseil et le comité du crédit (le cas échéant) l'approuvent, avant que le prêt ne soit avancé. |
| R. 86.7 | Un prêt hypothécaire résidentiel en faveur d'une personne assujettie à des restrictions est permis, s'il est approuvé par les deux tiers des membres du conseil de la caisse. |
| R. 86.8 | Un prêt personnel en faveur d'une personne assujettie à des restrictions est permis, s'il est approuvé par les deux tiers des membres du conseil de la caisse. |
| R. 86(4) | Les prêts hypothécaires résidentiels, les prêts personnels et autres prêts consentis aux administrateurs, dirigeants, membres de comités ou employés sont permis si les deux tiers des membres du conseil ont approuvé à l'avance les modalités du prêt ainsi que les politiques et méthodes les régissant. Si le prêt est une hypothèque résidentielle ou un prêt personnel, il peut être consenti selon des modalités plus favorables que celles offertes aux sociétaires. |

Limites d’approbation des prêteurs

Chaque prêteur de la caisse doit se voir fixer, en fonction de son expérience en matière de crédit, le montant maximum de chaque prêt qu’il peut autoriser par catégorie de crédit et le total des prêts qu’il peut accorder à un sociétaire. Le tableau 5.8 montre les différentes catégories de prêteurs à prévoir dans la politique sur les plafonds de prêt.

| <i>Tableau 5.8</i> <i>EXEMPLE DE CATÉGORIES DE PRÊTEURS</i> | |
|---|--|
| Catégories | Plafonds |
| Prêteur novice | Aucun pouvoir de prêt |
| Prêteur débutant | À concurrence de 5 000 \$ en prêts personnels |
| Prêteur intermédiaire Prêteur principal Prêteur principal et membre du comité du crédit ou du conseil ou des deux | La politique de crédit doit déterminer les limites du prêteur par catégorie de prêt et emprunteur, en conformité avec les plafonds prescrits par les règlements administratifs |

Les limites d’approbation des prêts peuvent également varier en fonction de la nature de la garantie reçue.

Comme il a été discuté plus haut dans le présent manuel, dans la mesure du possible, la coexistence d’un comité du crédit et d’un service des prêts est recommandée pour l’approbation conjointe de prêts élevés. En l’absence d’un comité du crédit, les membres du conseil doivent passer en revue et approuver les prêts qui atteignent les plafonds réglementaires de la caisse ou s’en approchent et qui ont été soumis au processus d’approbation normal. Le montant seuil des prêts exigeant l’approbation du conseil dépendra donc de l’actif de la caisse. Une définition des prêts importants exigeant l’approbation du conseil doit être donnée dans la politique de crédit.

Critères d’octroi des prêts

Il est important que la politique de crédit fasse état des principaux critères d’octroi des prêts et des enquêtes de solvabilité requises. Il convient d’y indiquer les conditions générales dans lesquelles doivent être évalués la réputation, la trésorerie et le capital d’un emprunteur, de même que la garantie offerte, et d’y préciser quelles sont les enquêtes spéciales à faire au sujet du risque environnemental et des crédits commerciaux et agricoles. Les procédures opérationnelles doivent décrire les modalités et conditions minimales des différentes catégories de prêt. Elles font l’objet de la section 5500 du présent chapitre.

Informations nécessaires sur le crédit

Il est prudent qu’une caisse ait une politique indiquant les informations minimales à réunir en matière de crédit pour le traitement du prêt, et ce, par catégorie de prêt. Pour les grandes caisses, ces détails peuvent figurer dans les procédures opérationnelles, qui sont périodiquement révisées par le conseil. On trouvera aussi dans les sections 5503, 5504 et 5505 de ce chapitre des recommandations sur les demandes de crédit, les enquêtes et les garanties, par catégorie de prêts.

Évaluation du crédit requise

La politique doit exiger une évaluation formelle du crédit pour chaque prêt pris en considération. Elle peut prévoir des dérogations pour les prêts de conscience sociale offrant un soutien communautaire, mais ceux-ci sont limités à un pourcentage prescrit du total du portefeuille de prêts.

Les critères d’octroi des prêts doivent toujours comprendre deux facteurs généraux pour évaluer la solvabilité d’un emprunteur : i) l’aptitude à rembourser le prêt et ii) la volonté de le faire. Le premier facteur touche aux antécédents financiers et le deuxième à la réputation. On les résume souvent en disant qu’il faut « connaître son emprunteur », point essentiel d’une politique de prêts prudente.

Les antécédents financiers d’un emprunteur sont évalués essentiellement par rapport à sa trésorerie et à son capital actuel (c.-à-d. la valeur nette de ses biens). La réputation est évaluée à partir de renseignements personnels concernant ses antécédents résidentiels et professionnels, en plus de la cote de solvabilité que lui a donnée le bureau d’évaluation du crédit. Pour en savoir plus sur l’application des critères du crédit et l’évaluation de la solvabilité, prière de se reporter à la section 5504 de ce chapitre.

Processus de prêt

Les politiques approuvées par le conseil sur la gestion du crédit doivent prévoir un processus uniforme de prêt ainsi que les contrôles internes correspondants, et instituer les pratiques suivantes, indispensables à un processus d’approbation fonctionnant correctement :

- Les décisions sont prises et approuvées par le personnel compétent, ayant les pouvoirs et les responsabilités adéquates;
- Les prêteurs doivent se voir déléguer des pouvoirs de prêts dont les limites dépendent de leurs qualifications et de leur expérience;
- Les prêts suivent un processus préétabli de traitement des prêts, qui indique quel doit être le cheminement des demandes de prêt au sein de la caisse;
- Les renseignements sur les prêts et les analyses de crédit sont consignés en bonne et due forme sur des formulaires normalisés;
- Les demandes de prêt sont analysées par rapport à des critères bien établis;
- Les fonds sont versés par les filières appropriées, avec les protections nécessaires contre le vol ou la fraude;
- Généralement, les renouvellements sont assujettis aux mêmes critères et processus d’évaluation du crédit que le prêt initial.

Même si l’ensemble de ces processus et contrôles doit figurer dans la politique, celle-ci peut laisser les détails de côté. En raison du niveau de précision et du besoin de souplesse de ces processus, on peut consigner les détails dans les procédures opérationnelles. Les recommandations concernant le contenu des procédures et contrôles ci-dessus figurent dans la section 5500 de ce chapitre.

Garantie des prêts

La politique doit prescrire les types et montants minimums des garanties requises pour diverses catégories de prêts. Les détails concernant ces exigences, s'ils sont nombreux, peuvent être intégrés aux procédures opérationnelles. Les politiques et procédures doivent être compatibles avec le permis de prêt et les règlements administratifs.

Avant d'avancer les fonds, il faut avoir obtenu une garantie, sauf dans le cas, important celui-là, des fonds hypothécaires, qui peuvent être avancés en fiducie par le biais d'un avocat. En raison de l'importance de la garantie comme recours légal pour recouvrer les prêts en souffrance, la politique de crédit doit exiger que tous les documents de garantie restent en dépôt à la caisse. Pour une discussion détaillée des méthodes d'enregistrement et de protection des garanties, voir la section 5505 de ce chapitre.

Les politiques approuvées par le conseil doivent établir le montant maximum des prêts non garantis qui sont permis d'après le Règlement, le permis de prêt ou les règlements administratifs de la caisse, selon le cas. Généralement, les prêts non garantis ne doivent entrer en ligne de compte que pour les prêts à court terme et pour les sociétaires ayant les meilleures cotes de solvabilité et d'excellents antécédents en matière de prêt à la caisse.

Bien que l'évaluation des antécédents financiers et des perspectives d'un emprunteur potentiel soit indispensable pour déterminer si un prêt est sain, la prise d'une garantie est une façon de s'assurer qu'il est également sûr. Des événements défavorables imprévus peuvent diminuer le revenu de tout emprunteur; la garantie permet alors au prêteur de disposer d'une source secondaire de remboursement. Mais elle ne doit jamais être une raison d'accorder un prêt risqué ou de renoncer à l'enquête de solvabilité, car sa réalisation entraîne souvent des pertes à cause de l'insuffisance des biens et du coût de la liquidation. Pour réussir dans ce domaine, il faut que chaque prêt soit aussi sain que sûr.

Prêts douteux et en souffrance

Un prêt est en souffrance si l'un des versements prévus accuse un retard supérieur à un jour. Un prêt devient généralement douteux si, par suite de la détérioration de la qualité du crédit, le prêteur n'a plus une assurance raisonnable de recouvrement, à la date prévue, du montant total du capital et des intérêts. Dans ce cas, la valeur comptable du prêt doit être réduite par le biais d'une provision pour pertes sur prêts.

Politique sur les prêts douteux et en souffrance

Les prêts en retard de paiement ou considérés comme un problème potentiel pour la caisse doivent faire l'objet d'une gestion active visant à éviter les pertes ou à les diminuer le plus possible. La caisse doit établir un processus permettant de traiter les prêts dans cette catégorie avec efficacité et promptitude. Voir la section 5211 sur la renégociation et la restructuration des prêts. La section 5507 traite des méthodes de recouvrement des prêts en souffrance.

La direction doit établir tous les mois des provisions pour les prêts douteux conformément aux exigences du Règlement administratif n° 6 de la SOAD, de l'article 90 de la Loi et de l'article 22 du Règlement 76/95. (Voir ci-dessous le paragraphe consacré au Règlement administratif n° 6.)

Toutes les radiations entières ou partielles d'un prêt doivent recevoir l'approbation du conseil d'administration. Le conseil doit recevoir au moins une fois par mois des rapports sur les prêts douteux et en souffrance (voir l'article 24 de la Loi et la section 5400 sur la mesure du risque et les rapports au conseil).

Règlement administratif n° 6

Pour simplifier le respect des principes comptables sur les prêts douteux figurant à la section 3025 du manuel de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA), la SOAD, de concert avec l'ICCA, a mis au point une norme d'interprétation devant être utilisée par le mouvement des caisses populaires de l'Ontario. Cette norme d'interprétation est prescrite au Règlement administratif n° 6. Elle contient des directives précises indiquant quand un prêt doit être considéré comme douteux.

Le Règlement administratif n° 6 est accompagné d'un guide d'application publié par la SOAD, qui constitue un manuel d'instructions destiné à aider la direction à mettre en application ledit Règlement. Pour la comptabilisation des prêts douteux, il est recommandé de se reporter au texte du Règlement administratif et du guide d'application. Le tableau 5.9 présente les faits saillants du Règlement administratif n° 6 de la SOAD.

Renégociation et restructuration des prêts

La politique doit stipuler à quelles conditions les prêts peuvent être renégociés, prorogés et officiellement restructurés.

Renégociation

La renégociation consiste à modifier plusieurs conditions du prêt, comme la date d'échéance, le montant des versements mensuels ou la garantie. Par exemple, la caisse peut décider de réduire le montant des versements mensuels afin de tenir compte d'un déclin permanent des flux de trésorerie de l'emprunteur (p. ex. l'emprunteur occupe maintenant un emploi à temps partiel moins bien rémunéré), prolongeant ainsi la période de remboursement du prêt.

La renégociation d'un prêt offre la possibilité de restaurer la relation prêteur-emprunteur et d'examiner, voire même, si possible, d'augmenter la valeur de la garantie. Tous les prêts renégociés pour lesquels le recouvrement n'est pas douteux (qu'ils aient été ou non précédemment en souffrance ou douteux) doivent être considérés comme de nouveaux prêts à des fins comptables. Aussi longtemps que le prêt renégocié ne retarde pas sensiblement le versement intégral du capital et des intérêts (p. ex. à la suite de nombreuses renégociations) et qu'il ne prévoit pas la renonciation au capital (ou aux intérêts), il n'est pas considéré comme douteux.

Prorogation

Une prorogation ou une extension est un type spécifique de renégociation par lequel la date d'échéance initiale d'un prêt est reportée, généralement d'une ou de deux dates de versement, sans modifier aucune autre condition. Une caisse peut désirer retarder la date d'échéance d'un prêt si la cause du retard de l'emprunteur est temporaire (p. ex. en raison d'une grève ou d'une maladie). Une prorogation ou une extension ne peut être accordée que sur demande écrite d'un emprunteur.

Facteurs à prendre en considération par la politique

La politique doit établir clairement qu'une prorogation ou une renégociation ne peut être envisagée que si les circonstances financières de l'emprunteur ont changé sans qu'il ait de doute sur le remboursement ultime. Par conséquent, une prorogation ou une renégociation ne peut en aucun cas servir à masquer le fait qu'un prêt est en souffrance. (Une fois douteux, un prêt doit rester douteux jusqu'à sa mise à jour ou sa restructuration officielle conformément au Règlement administratif n° 6 de la SOAD.) Les facteurs suivants doivent exister avant la renégociation d'un prêt (y compris la prorogation) :

- Une explication raisonnable est donnée en faveur de la renégociation ou de la prorogation (p. ex. la maladie, un congé parental, la perte temporaire d'un emploi, une grève ou une grosse dépense imprévue).
- Le sociétaire dispose d'une source de revenu actuelle vérifiée qui suffit à effectuer les versements du prêt ou il a gardé un emploi (p. ex. malgré la grève ou le congé parental).
- La garantie remise a été révisée par le responsable des prêts et sa valeur actuelle s'avère suffisante.
- Le sociétaire est fermement décidé à rembourser finalement la dette. Il fait preuve de coopération avec le responsable des prêts en discutant sans tarder du problème, en communiquant des renseignements sur ses futurs flux de trésorerie et en acceptant d'accroître la garantie, selon le cas.

Si les conditions ci-dessus sont remplies, une caisse peut envisager la prorogation ou la renégociation d'un prêt. Un prêt ne doit pas être renégocié plus d'une fois par an; dans le cas contraire, on le considère généralement comme douteux. Des renégociations constantes sont également un signe que le prêt est douteux.

Pouvoir de renégociation

La décision d'accorder une prorogation ou une renégociation d'un prêt doit être prise par le comité du crédit ou, en son absence, par un responsable des prêts expressément désigné, et elle doit faire suite à la demande écrite adressée par le sociétaire à la caisse populaire. Après avoir procédé à la prorogation ou à la renégociation, la direction doit envisager de percevoir des frais administratifs pour ce service.

Si la période d'amortissement d'un prêt renégocié est prolongée, le risque de crédit augmente, surtout lorsque la nouvelle période d'amortissement dépasse la vie utile de la garantie. En raison du changement du risque de crédit du prêt renégocié, le niveau d'approbation doit être égal ou supérieur à celui du prêt d'origine.

Chaque fois qu'une renégociation ou une prorogation est consentie, l'emprunteur doit être tenu de signer un document confirmant le nouvel arrangement.

Contrôle

Au départ, il faut contrôler étroitement les prêts renégociés, afin de vérifier si tout se passe conformément à leurs nouvelles modalités. La direction doit assurer le suivi des prêts renégociés au cours de l'année et présenter un résumé de ces informations au conseil. (Voir la section 5400 sur la mesure du risque et les rapports au conseil, et la section 5406 sur le contrôle des prêts.)

Politique sur la renégociation de prêts commerciaux

Le cas échéant, la politique de crédit doit traiter séparément des renégociations des grands prêts commerciaux. Il faut alors établir les projections de trésorerie de l'entreprise pour la durée restante du prêt, selon le « meilleur des cas », le « pire des cas » et « le cas le plus probable », compte tenu des activités de l'industrie. S'il s'avère que l'entreprise pourra rétablir ses flux de trésorerie et rembourser le prêt sur une période plus longue, on peut envisager une renégociation.

Si un emprunteur commercial a besoin d'apporter des changements importants à ses activités pour produire les flux de trésorerie nécessaires au remboursement du prêt, la caisse doit s'assurer que les conditions supplémentaires suivantes sont réunies avant de renégocier le prêt :

- Élaboration d'un arrangement stratégique pour améliorer la trésorerie;
- Engagement de l'emprunteur à coopérer à l'arrangement pour le remboursement du prêt, et approbation par les garants des nouvelles modalités de prêt;
- Établissement d'un système de présentation de rapports complets au responsable des prêts sur les principales mesures du rendement de l'entreprise;
- Accord sur les dispositions à prendre dans l'immédiat pour mettre en œuvre l'arrangement.

Les prêteurs commerciaux doivent veiller à ne pas diriger ou gérer les activités d'un emprunteur en cas d'arrangement de ce genre, car cela pourrait exposer la caisse à des demandes de dommages et intérêts de la part de l'emprunteur et même d'autres créanciers de celui-ci.

Politique sur les prêts officiellement restructurés

Dans certains cas, quand une caisse traite avec un emprunteur en retard (souvent un emprunteur commercial) proche de la faillite ou cherchant un règlement à l'amiable, elle peut décider de négocier un compromis comme dernier recours pour le recouvrement. Le compromis entraînera la radiation de certains éléments du capital ou des intérêts en échange de la coopération entière de l'emprunteur au remboursement du restant de la dette, sans aucune autre tentative de recouvrement.

Les prêts de ce type sont des prêts officiellement restructurés. La valeur comptabilisée de tous les prêts officiellement restructurés doit être ramenée à leur valeur de compromis et les montants radiés sont à déduire des revenus conformément au Règlement administratif n° 6 de la SOAD sur les prêts douteux (voir la section 5210 sur les prêts douteux et en souffrance). La politique de crédit doit exiger que tous les prêts restructurés soient approuvés par la haute direction et le conseil.

Il est recommandé de contrôler en permanence ces prêts (voir la section 5406 sur le contrôle des prêts), même si, une fois restructurés, ceux-ci ne peuvent plus être considérés comme douteux ou en souffrance à des fins comptables.

Planification

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

Ce plan inclut un volet de planification financière stratégique concernant tous les aspects de la gestion du risque, dont celui du crédit. Dans le cadre du plan financier stratégique, la direction et le conseil établissent des objectifs financiers et planifient la gestion du crédit. Les éléments d'un plan de gestion du crédit sont décrits au chapitre 1, que l'on devra consulter à des fins de planification.

Mesure du risque et rapports au conseil

Il est recommandé à la caisse de mesurer le rendement et le niveau de risque du portefeuille de prêts et de rendre compte au conseil de ses conclusions.

Mesure du risque

Voici quelles sont les mesures minimales du risque et du rendement à effectuer en matière de crédit pour se conformer aux saines pratiques commerciales et financières :

- Respect de la politique de crédit approuvée par le conseil et des exigences réglementaires,
- Volume du portefeuille de prêts et composition par catégorie de crédit (p. ex. à terme ou à vue, ou selon la raison du prêt) et rendement du crédit par rapport aux volumes antérieurs et prévus.
- Découverts ou prêts dépassant les limites du Règlement administratif ou les crédits autorisés.
- Volume des prêts renégoiés et officiellement restructurés.
- Volume des prêts douteux et en souffrance par catégorie, conformément au Règlement administratif n° 6 de la SOAD, et efforts de recouvrement correspondants.
- Détermination et volume des prêts importants (définis dans la politique du conseil).
- Détermination et volume des prêts aux personnes assujetties à des restrictions.
- Détermination et contrôle des prêts renégoiés, consolidés et officiellement restructurés pendant une période probatoire.
- Autres rapports à établir par le comité du crédit, conformément à l'article 24 du Règlement 76/95, et présentés en résumé ci-dessous.

La caisse doit également procéder aux mesures exigées par la Loi et le Règlement en matière d'évaluation du crédit. Conformément au paragraphe 24(1) du Règlement 76/95, le comité du crédit doit aussi fournir au conseil un rapport sur la gestion du crédit. Le contenu du rapport prévu par le paragraphe 24(1) est décrit ci-dessous, sous le titre Rapports exigés par la législation. La caisse peut assurer le suivi d'autres mesures du portefeuille de prêts qu'elle juge indiquées.

Ces mesures doivent être comparées aux objectifs financiers établis dans le plan d'affaires annuel et dans le budget. La direction peut ainsi déterminer si la caisse a atteint ses objectifs et s'il existe des écarts importants par rapport au plan, auxquels il faut porter remède.

La comparaison de ces mesures avec les rendements antérieurs, quand elle est possible, permet aussi de détecter certaines tendances significatives pouvant nécessiter l'attention de la direction.

Techniques de mesure du risque

Les sections 5401 à 5406 contiennent des techniques de mesure du risque inhérent au portefeuille de prêts d'une caisse populaire.

Rapports au conseil

Le conseil doit recevoir un rapport sur les mesures décrites ci-dessus, afin de pouvoir lui aussi contrôler la gestion du crédit et s'assurer du respect des exigences réglementaires et du plan d'affaires annuel. Il faut lui signaler tous les écarts importants par rapport au plan ainsi que leurs causes et exposer les mesures prévues par la direction pour y remédier. La direction doit également

remettre au conseil un sommaire sur le respect de la politique de crédit et des exigences réglementaires.

Fréquence

La direction doit remettre au conseil une fois par mois un rapport sur le crédit.

Forme

Le tableau 5.10 contient un modèle de rapport sur la gestion du crédit que la direction pourra utiliser pour contrôler le portefeuille de prêts, assurer le respect des règlements et communiquer les résultats au conseil. Le rapport permet de réunir et de comparer les montants, les objectifs et les limites prévues par les politiques, dont on a besoin pour bien gérer le portefeuille de prêts de la caisse. Il peut être adopté tel quel ou modifié par la caisse.

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

Rapports exigés par la législation

Le comité du crédit doit également fournir au conseil un rapport contenant les renseignements précisés au paragraphe 24(1) du Règlement 76/95, dont les suivants :

- Nombre de demandes de prêt reçues par la caisse;
- Nombre, type et valeur totale des prêts consentis;
- Nombre de demandes de prêt refusées;
- Garantie obtenue pour chaque prêt d'un montant supérieur à celui spécifié par les politiques et procédures de prêt;
- Nombre de prêts en souffrance et situation de chaque prêt en souffrance depuis plus de 90 jours;
- Nombre de prêts i) pour lesquels la date d'échéance a été prorogée pour tout ou partie du paiement des intérêts ou du remboursement du capital, ii) pour lesquels une garantie a été remplacée ou libérée, iii) qui ont été renégociés en raison de changements dans la situation de l'emprunteur, et situation de chacun de ces prêts.

La fréquence, la forme et le contenu des rapports au conseil sur la gestion du crédit doivent être fixées dans la politique sur les prêts.

Tableau 5.10
MODÈLE DE RAPPORT AU CONSEIL SUR LA GESTION DU CRÉDIT

Partie I : Volume des prêts et composition des portefeuilles

| Exemple de catégorie de prêt | Volume de prêts (\$) | Composition du portefeuille (%) | Rendement moyen (%) | Limites de politique (%) | Période antérieure (%) |
|--|----------------------|---------------------------------|---------------------|--------------------------|------------------------|
| Prêts personnels | | | | | |
| Non garantis | | | | | |
| Crédit-bail | | | | | |
| Garantis | | | | | |
| Total de la catégorie | | | | | |
| Hypothèques résidentielles | | | | | |
| Résidentielles | | | | | |
| Relais | | | | | |
| Total de la catégorie | | | | | |
| Prêts commerciaux | | | | | |
| Prêts à terme | | | | | |
| Hypothèques commerciales | | | | | |
| Marges de crédit | | | | | |
| Total de la catégorie | | | | | |
| Prêts aux associations sans personnalité morale | | | | | |
| Prêts agricoles | | | | | |
| Lettres de crédit | | | | | |
| Prêts institutionnels | | | | | |
| TOTAL | | | | | |

Partie II : Prêts douteux et en souffrance

| | Volume des prêts en souffrance (\$) | Volume des prêts | Sommaire des efforts de recouvrement : |
|--|-------------------------------------|------------------|--|
| Prêts personnels | \$ | \$ | |
| Hypothèques résidentielles | \$ | \$ | |
| Prêts commerciaux | \$ | \$ | |
| Prêts institutionnels | \$ | \$ | |
| Prêts aux associations sans personnalité morale | \$ | \$ | |
| Prêts agricoles | \$ | \$ | |
| TOTAL | | | |

| <i>Tableau 5.10 (suite)</i> <i>MODÈLE DE RAPPORT AU CONSEIL SUR LA GESTION DU CRÉDIT</i> | | | |
|---|--------------------------------|--|---------------------------|
| Partie III : Sommaire des rapports d'exception sur les prêts | | | |
| montant des comptes en découvert _____ \$ | | nombre de comptes en découvert _____ | |
| Montant des prêts dépassant les limites prescrites par les règ. admin. _____ \$ | | Nombre des prêts dépassant les limites prescrites par les règ admin. _____ | |
| Montant des prêts renégociés _____ \$ | | Nombre de prêts renégociés _____ | |
| (Les prêts renégociés peuvent être des prêts prorogés mais non officiellement restructurés pour lesquels il y a eu renonciation au remboursement d'une partie du capital ou des intérêts. Les prêts restructurés sont inscrits ci-dessous.) | | | |
| Montant des prêts officiellement restructurés _____ \$ | | Nombre de prêts officiellement restructurés _____ | |
| Montant des prêts importants _____ \$ | | Nombre de prêts importants _____ | |
| (La politique définit ce qu'est un prêt important.) | | | |
| Montant des prêts aux personnes assujetties à des restrictions _____ \$ | | Nombre de prêts aux personnes assujetties à des restrictions _____ | |
| Partie IV : Nouveaux prêts | | | |
| Nombre de demandes de prêt _____ | | Nombre de demandes refusées _____ | |
| Nombre de demandes approuvées _____ | | Montant des demandes approuvées _____ \$ | |
| Type de prêts approuvés | Volume de prêts approuvés | Type de prêts approuvés | Volume de prêts approuvés |
| Prêts personnels | | Prêts aux associations sans personnalité morale | |
| Hypothèques résidentielles | | Prêts agricoles | |
| Prêts commerciaux | | Lettres de crédit | |
| Prêts institutionnels | | Total | |
| Garantie obtenue pour les prêts importants (voir la définition dans la politique) : | | | |
| Prêt n° _____ Garantie _____ | | | |
| Prêt n° _____ Garantie _____ | | | |
| Partie V : Mesures correctives et stratégies | | | |
| Écart | Mesure corrective ou stratégie | | |
| | | | |
| | | | |

Composition, volume et rendement du portefeuille

La direction doit mesurer la composition, le volume et le rendement du portefeuille de prêts, par catégorie. Pour ce, il faut que le portefeuille soit totalement réparti entre toutes les catégories de prêt (c.-à-d. prêts personnels, hypothèques résidentielles, prêts commerciaux, etc.) et, le cas échéant, entre d'autres catégories liées aux prêts à risque plus élevé (prêts de construction, prêts consolidés, prêts personnels pour petites entreprises, etc.). En outre, la direction doit mesurer la répartition de ses prêts en fonction du terme à courir. Cette mesure est nécessaire pour la gestion de l'actif et du passif.

La composition, le volume et le rendement des prêts doivent être comparés aux niveaux antérieurs et prévus. Si ces informations sont mensuelles, il faut les comparer à celles du mois précédent et du mois de la période correspondante de l'année précédente. Si elles sont trimestrielles, les volumes doivent être comparés à ceux du trimestre précédent et du même trimestre de l'année précédente.

Il est important de surveiller les écarts du volume et de la composition des prêts par rapport au plan d'affaires, car il pourrait y avoir des effets graves sur la marge financière nette. Les diverses catégories de prêts n'auront pas toutes le même rendement. La mesure de la composition du portefeuille de prêts peut alerter la direction dans le cas d'une baisse de la marge causée par un glissement défavorable vers des prêts à rendement moindre.

Les diverses catégories de prêts ont également chacune un niveau de risque différent (p. ex. les prêts consolidés présentent généralement un risque plus élevé que les hypothèques) et, par conséquent, un changement imprévu dans la composition du portefeuille peut signifier que ce dernier court un risque plus grand. Dans la mesure du possible, la direction peut contrôler ce risque en modifiant la composition du portefeuille par le biais de nouvelles affaires.

Il faut comparer le volume des prêts au plan ainsi qu'au volume antérieur, afin d'évaluer la portée et la raison d'être de leur croissance. Toute stagnation de la croissance des prêts doit être analysée sous l'angle de la compétitivité des prix et du marketing de l'établissement, de l'évolution démographique des sociétaires et des besoins en nouveaux produits, ainsi que des capacités du personnel de prêt. Il y a lieu de remédier immédiatement aux causes confirmées d'une faible croissance des prêts, car une telle situation est souvent à l'origine d'une baisse de la viabilité d'un établissement. Le volume des prêts doit également être contrôlé par rapport aux limites globales imposées par le règlement et par le permis de prêt de la caisse.

Il faut mesurer périodiquement le rendement moyen par catégorie de prêts et le comparer au budget et aux rendements moyens de l'industrie, afin de déterminer si les taux sont concurrentiels et suffisants sur le plan opérationnel.

Prière de se reporter au tableau 5.11 contenant un modèle de rapport sur le volume mensuel des nouveaux prêts, qui peut être utilisé pour rendre compte du volume et de la composition du portefeuille de prêts.

| Tableau 5.11 VOLUME DES NOUVEAUX PRÊTS POUR LE MOIS DE _____ | | | | | |
|---|----------------------|--------------------------|----------------|-----------------------|-------------|
| nombre de demandes de prêt reçues - _____ nombre de demandes approuvées _____ | | | | | |
| nombre de prêts renégociés* _____ montant des prêts renégociés* _____ | | | | | |
| Catégorie de prêts | Nouveaux prêts fixes | Nouveaux prêts variables | Nouveaux prêts | Total du portefeuille | Composition |
| Prêts personnels | | | | | |
| Non garantis | | | | | |
| Crédit-bail | | | | | |
| Garantis | | | | | |
| Total de la catégorie | | | | | |
| Hypothèques | | | | | |
| résidentielles | | | | | |
| Relais | | | | | |
| Assurées (p. ex. SCHL) | | | | | |
| Total de la catégorie | | | | | |
| Commercial | | | | | |
| Prêts à terme | | | | | |
| Hypothèques commerciales | | | | | |
| Marges de crédit | | | | | |
| Crédit-bail | | | | | |
| Total de la catégorie | | | | | |
| Prêts agricoles | | | | | |
| Lettres de crédit | | | | | |
| Total général | | | | | |

*Les prêts renégociés peuvent comprendre des prêts prorogés mais non des prêts officiellement restructurés prévoyant une renonciation au remboursement d'une partie du capital ou des intérêts.

Cotation du risque de crédit et liste de surveillance

Parmi les techniques recommandées pour évaluer et surveiller les risques des prêts autres que personnels et hypothécaires, il y a celle de la cotation du risque de crédit. Cette technique exige que l'on répartisse les prêts en une série de catégories par ordre de risque croissant, en se basant sur une analyse du crédit et le marché local. Elle s'applique très couramment à tous les prêts autres que les prêts personnels, les prêts hypothécaires résidentiels et les prêts-relais.

La cotation doit se faire :

- au moment où l'on reçoit une demande de prêt (ou d'augmentation de prêt);
- dans le cadre d'un examen annuel;
- lorsque de nouvelles informations font craindre une aggravation du risque d'un prêt.

Une des premières fonctions d'un modèle de cotation du risque est de faciliter l'octroi de nouveaux prêts. C'est aussi un moyen, pour la direction, de prévoir les changements dans la qualité des portefeuilles et les répercussions financières qu'ils pourraient avoir par la suite. Cette technique permet aussi de réagir plus rapidement à d'éventuels problèmes de portefeuille, en offrant à la direction un plus grand choix de mesures correctives et en atténuant les risques de pertes inattendues sur les prêts. Enfin, elle est utile pour fixer les taux d'intérêt des prêts et réguler l'exposition du portefeuille commercial aux niveaux de risque maximums. L'idéal serait que la politique du conseil fixe le risque de crédit maximum acceptable par catégorie de crédit ainsi que le risque de crédit maximum global du portefeuille. La longueur de l'échelle (le nombre de catégories) du système de cotation du risque doit être fonction de la taille et de la complexité des portefeuilles de prêts commerciaux et agricoles d'une caisse populaire. En général, plus le portefeuille est grand et étendu, plus le système de cotation du risque doit être perfectionné et assorti d'une échelle plus longue.

Dans de nombreux cas, cependant, il est suffisant d'avoir un système comportant six niveaux de risque de crédit par ordre croissant. Dans un tel système, la cote de risque la plus basse (1) est attribuée aux emprunteurs irréprochables ne présentant quasiment aucun risque. La cote la plus élevée (6) est donnée aux emprunteurs qui ont peu de chances, s'ils en ont, de vous rembourser un jour. Les prêts ne doivent être accordés que pour des cotes de risque de 1, 2 (risque faible) ou 3 (risque normal). Les cotes de 4, 5 et 6 sont réservées à des prêts existants dont la cote a baissé depuis qu'ils ont été initialement approuvés. La cote 4 est une cote de « mise en garde » attribuée à des prêts à risque plus élevé. Les prêts de cette catégorie doivent être placés sur une « liste de surveillance » afin de faire l'objet d'un contrôle accru. La cote de risque 5 est donnée aux prêts « peu satisfaisants » devenus douteux selon les dispositions du Règlement administratif no 6 de la SOAD.

Le tableau 5.12 ci-dessous présente un aperçu plus détaillé d'un modèle de cotation du risque comportant six catégories associées aux tendances des cotes. On y trouvera aussi les types de critères d'évaluation ou d'éléments d'appréciation à utiliser pour déterminer les cotes de risque. En procédant à la cotation comme indiqué au tableau 5.12, on satisfait aux exigences de la CSFO pour ce qui est des « catégories de risque de crédit » dont elle parle dans ses *Lignes directrices pour des politiques et méthodes prudentes de placement et de prêts* et on atteint l'objectif visé par la SOAD avec son modèle de cotation du risque.

| <i>Tableau 5.12</i> MODÈLE TYPE DE COTATION DU RISQUE | | | |
|--|-------------------------|--|--|
| Cotation du risque | | Caractéristiques | |
| 1 | Non douteux | <ul style="list-style-type: none"> • Quasiment aucun risque • Emprunts d'État | <ul style="list-style-type: none"> • Prêt entièrement garanti par l'encaisse • Solide capitalisation • Direction remarquable |
| 2 | Risque faible | <ul style="list-style-type: none"> • Risque minime de pertes • Solide garantie/capitalisation | <ul style="list-style-type: none"> • Excellents antécédents financiers/tendances • Direction solide • Industrie stable/robuste |
| 3 | Risque modéré | <ul style="list-style-type: none"> • Bonne marge de sécurité/Bon rapport prêt/garantie • Capacité démontrable de service de la dette | <ul style="list-style-type: none"> • Direction solide • Tendances financières stables • Niveau de capitalisation modéré |
| 4 | Mise en garde | <ul style="list-style-type: none"> • Moyens financiers en baisse/inexistants • Ruptures d'engagements | <ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance possible de la garantie • Insuffisance possible du service de la dette • Tournure très défavorable des événements |
| 5 | Peu satisfaisant | <ul style="list-style-type: none"> • Nécessité de mesures immédiates • Insuffisance de la garantie/Difficultés financières | <ul style="list-style-type: none"> • Cessation des activités • Changement de direction préjudiciable • Arriérés en intérêts et capital |
| 6 | Inacceptable | <ul style="list-style-type: none"> • En liquidation ou en faillite • Pertes certaines | <ul style="list-style-type: none"> • Actif/garantie en train de disparaître • Fraude |
| Tendances des cotes de risque | | Caractéristiques | |
| C | | Risque croissant | |
| S | | Risque stable ou constant | |
| D | | Risque décroissant | |
| Composante du risque | | Critères d'évaluation/Éléments d'appréciation | |
| Finances | | <ul style="list-style-type: none"> • Service de la dette • Emprunts/capitaux propres | <ul style="list-style-type: none"> • Qualité des rapports financiers • Fonds de roulement • Tendances financières |
| Garantie | | <ul style="list-style-type: none"> • Conversion de l'encaisse • Qualité de l'évaluation | <ul style="list-style-type: none"> • Couverture par l'actif |
| Direction | | <ul style="list-style-type: none"> • Compétences et durée des fonctions • Engagement • Infrastructure et soutien | <ul style="list-style-type: none"> • Planification de la relève • Qualité et fréquence des informations |
| Milieu | | <ul style="list-style-type: none"> • Problèmes, évaluation et assurances | <ul style="list-style-type: none"> • Risque lié à l'industrie • Concurrence |

Prêts douteux, en souffrance et officiellement restructurés

Tous les mois, la direction doit évaluer le volume des prêts douteux, en souffrance et officiellement restructurés, conformément au Règlement administratif n° 6 de la SOAD. Ces prêts doivent recevoir un code exclusif qui sert à en suivre l'évolution pour l'établissement des rapports. Les codes attribués aux comptes douteux et en souffrance doivent être mis à jour en fonction de la situation des prêts. Des rapports doivent également indiquer l'évolution de tous les prêts en souffrance, ainsi que les poursuites judiciaires engagées à leur égard. Les concepts de prêts douteux et de prêts officiellement restructurés sont imposés par le Règlement administratif n° 6 de la SOAD, mais il en est question ici pour les besoins des techniques de mesure du risque.

D'après l'article 3025.03 du manuel de l'Institut canadien des comptables agréés, un prêt devient douteux si la qualité du crédit se détériore à tel point que le prêteur ne peut plus raisonnablement compter sur un recouvrement complet du capital et des intérêts à la date prévue. Le Règlement administratif n° 6 décrit certaines circonstances courantes dans lesquelles un prêt doit être classé comme douteux, quels que soient les autres indices (d'autres circonstances pouvant rendre le prêt douteux) :

- Un versement sur un prêt non garanti à 100 % ou sur un prêt restructuré est en retard depuis plus de 90 jours;
- Un versement est en retard de 180 jours, peu importe la garantie;
- Le prêt a été confié à un organisme de recouvrement, fait partie d'une faillite ou a donné lieu à un concordat avec les créanciers, ou le débiteur est en fuite;
- Le prêt a fait l'objet d'une prorogation peu réaliste si bien que le recouvrement du capital est largement retardé au-delà du terme initial.

Il faut considérer un prêt comme douteux sans attendre les circonstances ci-dessus si l'on n'a pas l'assurance de pouvoir recouvrer entièrement le capital et les intérêts à la date prévue. Les prêts douteux font l'objet d'une étude approfondie dans le Règlement administratif n° 6 de la SOAD et son Guide d'application.

Prêts importants et prêts à des personnes rattachées ou assujetties à des restrictions

La direction doit évaluer le volume des prêts détenus par des personnes rattachées, des administrateurs, des membres de comités, des membres du personnel et toute autre personne assujettie à des restrictions, par catégorie de crédit. Grâce à un contrôle mensuel, on doit s'assurer que ces prêts ne dépassent pas les limites établies dans le permis de prêt de la caisse ou dans la politique du conseil. Nous renvoyons le lecteur à la section 5205 du présent manuel, qui contient la définition des personnes rattachées et des personnes assujetties à des restrictions. On peut également consulter l'article 199 et la partie IX de la Loi ainsi que l'article 73 et la partie X du Règlement 76/95.

Les prêts aux personnes rattachées et aux personnes assujetties à des restrictions qui dépassent les limites prescrites ont toujours été l'une des grandes causes de faillite des caisses. Il faut encourager les caisses à faire examiner attentivement ces prêts par des vérificateurs externes ou internes et à soumettre tous les mois ces informations à l'examen du conseil. Dans la mesure du possible, il est recommandé de mettre en place un suivi informatisé des prêts consentis aux personnes rattachées et aux personnes assujetties à des restrictions.

La direction doit également repérer les prêts importants et en assurer le suivi. Il convient de définir ce qu'on entend par prêts importants, soit dans la politique du conseil, soit dans les procédures opérationnelles, et de contrôler ce type de prêts, afin de s'assurer qu'ils ne dépassent pas les limites établies par la politique. Le tableau 5.13 contient un modèle de rapport sur les prêts importants.

| <i>Tableau 5.13</i> <i>LISTE DES PRÊTS IMPORTANTS</i> | | | | | | |
|---|-----------------------------|------|----------------------|----------------------|----------|---------------------------|
| Pour le mois de _____ (À établir pour les crédits cumulatifs de plus de ___\$) | | | | | | |
| N° de compte ou nom de l'emprunteur** | Nouvelles avances du mois : | | Total des avances | Objectif et durée | Garantie | Respect des modalités? |
| | Montant | Taux | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Total de la page | | | | | | |
| * Les prêts importants doivent être définis par rapport aux limites du Règlement administratif de la caisse ou par sa politique, et ils varient d'une organisation à l'autre. ** L'emprunteur s'entend de tout groupe de personnes rattachées. | | | | | | |

Prêts renégociés, restructurés et consolidés

Pendant une période probatoire de deux ou trois mois, la direction doit contrôler tous ses prêts renégociés, restructurés et consolidés afin de s'assurer qu'ils restent conformes à leurs modalités.

Prêts renégociés

Un prêt renégocié est un prêt dont plusieurs conditions ont été modifiées, comme la date d'échéance, le montant des mensualités ou la garantie. La prorogation du prêt est une sorte de renégociation consistant à reporter l'échéance d'origine, généralement d'une ou de deux dates de versement, sans toucher aux autres conditions. La renégociation des prêts est traitée dans la section 5211 du présent chapitre.

Prêts officiellement restructurés

Un prêt officiellement restructuré est un prêt renégocié dans lequel une partie du capital ou des intérêts est radiée en échange de l'entière coopération de l'emprunteur au remboursement du restant de la dette, sans aucune autre tentative de recouvrement. Il fait l'objet de la section 5212 de ce chapitre.

Prêts consolidés

Il s'agit de prêts visant à aider un sociétaire qui a trop largement utilisé de ses facilités de crédit et qui a besoin de restructurer ses dettes à titre de précaution pour éviter l'insolvabilité. En général, un tel prêt permet à un sociétaire de rassembler les facilités de crédit existantes (normalement des cartes de crédit) dans un contrat de prêt, avec une période d'amortissement réaliste. De plus, cela permet à un sociétaire de simplifier ses arrangements d'emprunt et de réduire les coûts y afférents grâce à un taux d'intérêt inférieur à celui d'une carte de crédit.

Les prêts de consolidation constituent un domaine à risque élevé, car la plupart du temps, une personne qui en a besoin n'a pas fait preuve de prudence dans la gestion de ses affaires. Par ailleurs, certains emprunteurs recourent aux prêts consolidés pour augmenter leurs limites de crédit, parce qu'ils continuent à connaître des difficultés financières. Il faut donc évaluer et contrôler soigneusement ce type de prêts.

Contrôle des prêts

Un certain nombre de mesures de contrôle sont recommandées pour assurer une gestion efficace et continue du portefeuille de prêts. L'objectif du contrôle des prêts est de détecter les comptes problématiques dès le départ et de compenser les pertes éventuelles par la restructuration des prêts ou la radiation des prêts de mauvaise qualité. Le contrôle des prêts constitue un processus complet qui inclut les activités suivantes :

- Examens réguliers des comptes des emprunteurs (y compris les marges de crédit), afin de détecter toute activité inhabituelle;
- Examens annuels et intermédiaires des prêts commerciaux;
- Examens intermédiaires des hypothèques à problèmes;
- Émission de rapports d'exception faisant état des irrégularités des prêts;
- Vérifications internes du portefeuille de prêts ou examens par la fédération.

Chacune de ces activités sera discutée en détail ci-dessous.

Examens réguliers

Un certain pourcentage de prêts de chaque portefeuille tombe en souffrance en raison de changements négatifs imprévus dans la situation financière des emprunteurs. La caisse doit être à l'affût de tout signal d'alarme indiquant un comportement inhabituel de la part de l'emprunteur et laissant prévoir des retards dans les remboursements, et procéder alors sans tarder à une enquête. Dès les premiers signes de telles difficultés, elle doit inscrire le prêt sur la liste de surveillance et le soumettre à un contrôle continu. Les versements tardifs ou omis sont généralement le premier signe d'un problème potentiel, mais il existe d'autres indices précoces que l'on voit couramment chez les emprunteurs. Le tableau 5.14 en indique quelques-uns. Les caisses peuvent aider les sociétaires qui ont du mal à rembourser leurs prêts en les orientant vers un conseiller en crédit ou en leur offrant des séances de consultation.

Examens des prêts commerciaux

Un examen annuel des prêts doit être entrepris pour les comptes commerciaux, de trois à six mois après la date de fin d'exercice de l'emprunteur. S'il est impossible de se procurer des renseignements financiers à jour, il vaut mieux ne pas renouveler le crédit. Tous les examens annuels des prêts commerciaux doivent comprendre une visite dans les locaux du client afin de s'assurer que les activités commerciales se poursuivent normalement et que la garantie est intacte. Ils doivent être présentés aux sociétaires comme étant une façon importante pour la caisse de se tenir au courant des besoins de ses emprunteurs. Ils donnent l'occasion de commercialiser de nouveaux produits et d'élargir les services offerts aux sociétaires.

Tableau 5.14

SIGNAUX D'ALARME COURANTS DE DIFFICULTÉS FINANCIÈRES DES EMPRUNTEURS

- Passif supérieur à l'actif
- Endettement en hausse constante
- Dette en grande partie non garantie
- Découverts
- Demandes urgentes de prêts
- Demandes répétées de relèvement des limites de crédit
- Versements en retard et demandes de report de l'échéance
- Chèques retournés (voir le rapport de découvert)
- Renvoi du courrier à la caisse ou téléphone débranché
- Demandes de renseignements d'autres créanciers sur la solvabilité du sociétaire
- Perte d'emploi (p. ex. une grève ou la fermeture d'une usine)
- Emprunts auprès de prêteurs de dernier recours (p. ex. des compagnies de financement)

La caisse doit inscrire dans un registre les prêts assujettis à un examen annuel (c.-à-d. le portefeuille de prêts tout entier, sauf les prêts hypothécaires et personnels à terme en règle) d'après le mois fixé pour leur révision. Un cadre supérieur vérifie si ces examens ont bien lieu et il l'atteste par écrit. Si un examen annuel est en retard de plus de 30 jours, il le signale dans un rapport d'exception au directeur général, avec des explications valables et une nouvelle date.

Certains prêts commerciaux qui sont à risque plus élevé que la moyenne ont besoin d'examen financiers plus fréquents. On peut stipuler dans les modalités de crédit offertes à une entreprise que le prêt est assujéti à des examens trimestriels en raison de l'instabilité de la conjoncture économique ou de récentes irrégularités en matière de crédit. Des examens intermédiaires doivent également avoir lieu dans les cas suivants :

- Le sociétaire demande à faire de nouveaux emprunts;
- Il traverse une période économique difficile.

Rapport d'exception

Pour aider le personnel des prêts dans leurs fonctions de contrôle, il faut établir régulièrement des rapports d'exception (un par succursale, le cas échéant).

Les rapports d'exception recommandés sont énumérés ci-dessous. Ils sont établis à partir des rapports présentés à une certaine date de chaque mois par chacun des prêteurs sur les irrégularités constatées :

- Liste des prêts douteux et en souffrance (selon le rapport produit par le système);
- Liste des avances de prêt dépassant le crédit autorisé du sociétaire (p. ex. des découverts non autorisés ou des prêts hors marge pour les emprunteurs commerciaux);
- Liste des examens annuels en retard;
- Liste des documents à obtenir ou à enregistrer pour la garantie;
- Liste des irrégularités relevées dans les rapports à fournir par le sociétaire (p. ex un retard dans la remise des informations financières intermédiaires, de la liste des créances ou de l'inventaire).

Le cas échéant, on peut regrouper tous ces rapports ou plusieurs d'entre eux dans un seul rapport d'exception.

Ces rapports doivent être examinés et signés par le prêteur principal et le directeur général. Chacun des prêteurs responsables doit fournir, dans son rapport, des explications raisonnables au sujet des irrégularités, et indiquer la date à laquelle le problème sera résolu. Si une irrégularité grave se produit pendant une période prolongée ou indéfinie, il faut établir une provision pour le prêt (voir la section 5210 sur les prêts en souffrance et douteux) et classer le prêt parmi les risques de crédit non satisfaisants. Un nombre important d'irrégularités prolongées et inexplicables est le signe d'un portefeuille de prêts mal géré.

Rapports produits par le système

Les rapports produits par le système et préparés par le service comptable peuvent offrir d'autres renseignements utiles sur les activités de l'emprunteur et le respect par le personnel du processus de prêt. Dans les grandes caisses, les rapports suivants doivent être établis tous les jours (sauf indication contraire), revus quotidiennement, signés et datés par le prêteur principal. Le directeur général doit faire une vérification ponctuelle au hasard de ces rapports, afin de s'assurer du suivi des exceptions. Dans les petites caisses, si le directeur examine lui-même ces rapports, il incombe au comité du crédit, au conseil ou à un de ses sous-comités de procéder à une vérification ponctuelle aléatoire des rapports de prêt suivants (il faut examiner l'original des imprimés d'ordinateur) :

- Le rapport sur les versements de prêts doit indiquer tous les nouveaux prêts émis, par montant et nom des emprunteurs.
- Le rapport sur les prêts dépassant les limites autorisées doit signaler tous les prêts supérieurs aux plafonds fixés par la politique ou aux limites de prêt de la caisse, et tous les découverts non autorisés.
- Le rapport sur les débits importants doit indiquer les retraits dépassant un certain montant (à préciser par la direction, afin de suivre les activités des sociétaires).
- Le rapport sur la situation des prêts doit énumérer tous les ajustements apportés aux comptes des sociétaires, que ce soit financièrement ou non (il faut examiner ce rapport pour détecter les fraudes sur les comptes).
- Le rapport sur les prêts douteux et en souffrance doit signaler tous les prêts où il y a des arriérés.
- Le rapport sur les intérêts courus doit indiquer le revenu d'intérêt non recouvré (il faut examiner ce rapport tous les mois pour vérifier s'il est vraisemblable compte tenu de l'encours total des prêts).
- Le rapport sur les avances de prêt indûment autorisées doit énumérer les fonds déboursés sans la signature de deux personnes compétentes (ce rapport doit être préparé manuellement).
- Le sommaire de tous les rapports quotidiens ou hebdomadaires produits doit permettre de s'assurer que les rapports d'exception ont été examinés (et non détruits).

Journal de l'administration du crédit

La tenue d'un journal de l'administration du crédit est un bon moyen de gérer un portefeuille de prêts et les garanties correspondantes. Il s'agit d'un système d'information permettant le suivi de dates importantes dans le processus de contrôle du crédit (dates de renouvellement et d'examen d'un

prêt, dates d'expiration des polices d'assurance-incendie, etc.). Ces systèmes peuvent être très modernes (informatisés) ou très simplistes (fichier), selon les besoins et la taille du portefeuille de prêts.

Le journal peut également être divisé en nombreux sous-systèmes (p. ex. un journal des hypothèques, un journal des assurances ou un journal des garanties), ici aussi en fonction des besoins et de la dynamique du service des prêts. Si les fonctions sont partagées entre les membres du personnel, le système peut suivre la même répartition.

Voici une liste indicative de certaines dates importantes pouvant être suivies au moyen d'un tel système :

- Dates d'expiration des garanties personnelles;
- Dates d'expiration des prêts;
- Dates d'expiration des hypothèques;
- Dates des examens annuels des facilités de crédit;
- Dates d'expiration des polices d'assurance-incendie;
- Dates d'expiration de l'assurance sur les biens mobiliers, sur la non-déclaration, etc.;
- Dates de suivi du recouvrement des prêts;
- Périodes probatoires pour le contrôle continue des prêts renégociés et restructurés;
- Dates des impôts fonciers;
- Dates d'examen des évaluations des stocks.

Journal des garanties

Une garantie enregistrée qui grève le bien d'un sociétaire doit être renouvelée de temps à autre afin de rester légalement exécutoire. Si la caisse laisse s'éteindre son privilège de premier détenteur, un deuxième prêteur peut prendre le premier rang. Il est possible de réduire ces risques en utilisant un journal des garanties. Il s'agit d'une liste mensuelle des documents de garantie du portefeuille de prêts, dont il faut renouveler l'enregistrement.

Dès qu'un document de garantie a été enregistré, il faut indiquer dans le journal le nom de l'emprunteur, le numéro de compte, la garantie et la date à laquelle elle a été renouvelée, en vue des futurs renouvellements. Au cas où l'enregistrement prendrait du retard, il est recommandé d'examiner la page du mois suivant 30 jours à l'avance, afin d'avoir le temps de procéder au renouvellement.

En raison des nombreuses exigences techniques et de la révision continuelle des lois ontariennes sur les garanties, chaque caisse doit consulter sa fédération ou son avocat pour recevoir des mises à jour sur les changements apportés à cette législation.

Vérification du portefeuille de prêts

Le dernier élément d'un système permanent de contrôle des prêts consiste à faire examiner une partie du portefeuille de prêts par des personnes ne participant pas au processus d'octroi du crédit. Pour les caisses qui n'ont pas de vérificateur interne, il y a plusieurs possibilités. Les examens des prêts peuvent, par exemple, être confiés à un sous-comité du comité de vérification, à la fédération, à l'organe de stabilisation, à la SOAD lors des révisions sur place ou à des comptables externes dans le cadre d'un examen périodique des pratiques commerciales de l'année. L'objectif de tels examens est

d'obtenir une opinion indépendante sur la qualité d'un certain nombre de prêts choisis au hasard. Les points à examiner pour chaque prêt sont les suivants :

- Respect des politiques, des règlements administratifs, du permis de prêt, des plafonds de prêt, de la Loi et du Règlement 76/95 (p. ex. les limites d'approbation des prêteurs ne sont pas dépassées).
- Existence de garanties valables et suffisantes (p. ex. preuve de l'enregistrement).
- Existence des documents appropriés, y compris une analyse et une enquête suffisantes sur le crédit, justifiant la décision d'accorder un crédit.
- Preuve que le prêt est productif (p. ex. les modalités sont respectées).

Gestion du risque

Mesures correctives

La rapidité de réaction de la direction est un facteur important d'une bonne gestion du risque non autorisé ou du mauvais rendement. Le risque de crédit une fois mesuré par la caisse (conformément à la section 5400), il faut que la direction assure le suivi en enquêtant sur tous les écarts importants du rendement par rapport au plan d'affaires annuel et aux tendances antérieures, et fasse tout ce qu'il faut pour y remédier. Elle intervient de la même façon en cas de violation de la politique du conseil ou des exigences réglementaires ou de tout autre risque non autorisé.

Procédures opérationnelles

Des procédures opérationnelles peuvent aider la direction à contrôler le portefeuille de prêts, à faire respecter les limites fixées par le règlement et la politique et à surveiller les prêts en souffrance. Il est recommandé aux caisses de mettre en place les procédures suivantes, dûment consignées :

- Recours à un personnel de prêt qualifié et compétent;
- Processus d'approbation des prêts et de déboursement des fonds;
- Établissement des documents nécessaires aux prêts;
- Enquêtes et analyses sur le crédit;
- Garantie des prêts;
- Renouvellements des prêts;
- Recouvrement des prêts en souffrance;
- Recours à des évaluateurs immobiliers;
- Recours à des avocats pour les transactions hypothécaires.

Ces procédures sont décrites dans les sections 5501 à 5509. Pour être plus faciles à mettre en œuvre, elles doivent être à la fois adaptées aux activités de la caisse et rentables.

C'est une saine pratique commerciale et financière que de consigner les procédures dans un document officiel. En effet, en les exposant par écrit, on rend le personnel plus productif et on a un meilleur contrôle sur les ressources.

Prêteurs qualifiés et compétents

Chaque caisse doit s'assurer que des personnes qualifiées et compétentes contrôlent ses activités de gestion du crédit et qu'elle a des procédures pour veiller à ce que les pouvoirs de prêt soient délégués et mis en œuvre de manière appropriée. Conformément au Règlement administratif n° 5 de la SOAD, le conseil doit être informé tous les ans au sujet de la qualité générale et de la compétence des ressources humaines.

Cet objectif peut être atteint en partie par l'élaboration et la mise en place de descriptions de poste détaillées et de systèmes de ressources humaines précisant les qualifications exigées du personnel de prêt ou des bénévoles (p. ex. les membres du comité du crédit) et mesurant leur rendement professionnel par rapport au plan et aux attentes prévues par la politique. (Pour en savoir plus à ce sujet, voir le chapitre 3 sur les ressources humaines et l'évaluation du rendement..)

Le conseil doit s'assurer que les membres du comité du crédit ont des compétences suffisantes en matière de prêt ou qu'ils suivent la formation requise. Les paragraphes ci-dessous contiennent la liste des qualifications recommandées et de la formation offerte au personnel de prêt et aux membres du comité du crédit.

Conformément à la Loi, les fonctions du comité du crédit peuvent être entièrement ou partiellement déléguées à un responsable des prêts. Cet arrangement courant est également décrit ci-dessous.

Comité du crédit

Les fonctions et pouvoirs du comité du crédit sont prescrits dans les articles 110 à 124 de la Loi. Le comité doit comprendre au moins trois personnes élues par les sociétaires de la caisse. Leur mandat doit être décrit dans un règlement administratif de la caisse. Les dirigeants, administrateurs et membres du comité de vérification ne peuvent pas faire partie du comité du crédit.

Le comité du crédit doit se réunir au moins une fois par mois pour étudier les demandes de prêts et rendre des décisions prudentes en conformité avec les plafonds prévus dans le permis de prêt de la caisse ou dans les règlements administratifs ou encore dans les politiques si elles sont plus restrictives. D'après le paragraphe 238(3) de la Loi, les membres du comité du crédit sont solidairement responsables du remboursement à la caisse de toute somme faisant défaut à l'échéance d'un prêt non autorisé par les règlements administratifs ou la Loi.

Responsables des prêts

Conformément aux articles 122 et 123 de la Loi, le pouvoir d'approuver les prêts peut être transféré du comité du crédit à des responsables de prêts de deux façons différentes : i) la caisse adopte un règlement administratif chargeant les responsables des prêts d'assumer toutes les fonctions du comité du crédit, ce qui élimine le comité, ii) le comité du crédit peut garder son rôle consultatif, mais déléguer ses pouvoirs et ses responsabilités en matière de prêt à des responsables de prêts.

Lorsque les pouvoirs de prêt sont délégués à des responsables, on peut conserver le comité du crédit pour procéder à un examen périodique des résultats des prêts, car c'est un bon moyen de garder le contrôle sur la fonction de prêt. La coexistence du comité du crédit et des responsables des prêts est également utile quand il s'agit d'approuver des prêts importants dépassant un certain montant.

Il est essentiel de noter que conformément à l'article 124 de la Loi, le conseil d'administration, dans ses activités de contrôle, ne peut pas renverser la décision du comité du crédit ou du responsable des prêts de refuser une demande de prêt, aussi longtemps que la politique de la caisse et la réglementation ont été respectées.

Qualifications et formation du comité du crédit

Pour les caisses dont les prêts sont autorisés par un comité du crédit plutôt que par un responsable des prêts, les recommandations suivantes s'appliquent aux qualifications et à la formation :

- Recruter des personnes qualifiées pour le comité du crédit et recommander de les faire élire par un comité de nomination ayant fait des recherches sur leurs qualifications. Une personne doit être nommée au comité du crédit en raison de son aptitude et de sa volonté à remplir cette fonction, et pour aucune autre raison;
- Les sociétaires qui sont nommés au comité du crédit doivent être capables de prouver qu'ils ont une connaissance suffisante des questions financières (en raison de leur expérience professionnelle, d'un travail effectué précédemment à titre de bénévole ou de leur niveau d'études);
- Les nouveaux membres doivent participer à un programme d'orientation obligatoire sur les politiques de crédit de la caisse (p. ex. les enquêtes et analyses de crédit exigées par la politique, les plafonds imposés par le règlement administratif);
- Chaque membre du comité du crédit doit recevoir une formation continue sur la législation en matière de garanties ou l'évaluation du risque de crédit ou les deux. Il est recommandé de recourir aux programmes de formation offerts par la fédération ou d'autres organismes sur les techniques d'octroi du crédit et les analyses financières.

Qualifications et formation du personnel de prêt

Dans le cas des responsables des prêts, de bonnes pratiques de recrutement, complétées par un programme de formation et de perfectionnement approprié, contribueront à la qualité de l'équipe de prêts, et donc du portefeuille de prêts. Les diverses fonctions de prêt exigent chacune leurs propres qualifications, que la direction doit prendre en considération en affectant du personnel aux différents postes. Les prêts commerciaux et agricoles, par exemple, exigent des employés ayant des compétences spéciales en matière de prêts.

Pour être un prêteur efficace, un employé doit avoir à la fois le niveau d'instruction nécessaire et la formation professionnelle appropriée à ce poste. Le tableau 5.16 indique, à titre d'exemples, les qualifications recommandées pour divers postes touchant aux prêts au sein d'une caisse. Il est reconnu que certaines personnes ont besoin, pour être qualifiées, d'une formation plus ou moins longue que celle prévue dans le présent manuel à cause de certains facteurs déterminants (p. ex. leurs antécédents professionnels, la complexité de leurs fonctions actuelles, et leur aptitudes personnelles).

Tant qu'ils n'ont pas les qualifications nécessaires, les employés ne doivent pas recevoir de pouvoirs de prêt. Quand de tels pouvoirs leur sont accordés, on doit leur demander de signer un document par lequel ils déclarent connaître :

- les plafonds qui leur sont imposés par le permis de prêt et la politique sur les prêts (ou, le cas échéant, les plafonds des règlements administratifs) de la caisse pour chaque type de prêt;
- les limites d'approbation qui leur ont été expressément attribuées, soit unilatéralement, soit conjointement avec d'autres prêteurs principaux.

Dans la mesure du possible, il est recommandé aux caisses d'adopter un système de formation par équipes, car c'est une méthode efficace de perfectionnement du personnel. Une période d'apprentissage de 12 à 36 mois est recommandée pour les prêteurs novices, en fonction de la nature de leurs attributions et de leurs aptitudes individuelles. Les nouveaux prêteurs doivent être supervisés de près pendant leur période d'initiation au travail (p. ex. les six premiers mois). Ils sont

ensuite supervisés de moins en moins avec le temps, mais ils doivent faire l'objet, pendant toute leur formation, d'un contrôle et d'un retour d'informations permanents de la part d'un prêteur expérimenté. Quand un prêteur novice se joint à l'équipe d'un prêteur expérimenté, celui-ci doit lui déléguer des fonctions de plus en plus difficiles et surveiller ses progrès fréquemment, en prenant des notes et en les lui communiquant. Il est également recommandé à l'employé de faire tester officiellement sa connaissance des produits et des politiques et procédures de prêt par le biais d'examens écrits ou oraux menés par un prêteur expérimenté.

| <i>Tableau 5.16</i> <i>QUALIFICATIONS RECOMMANDÉES POUR LE PERSONNEL DE PRÊTS</i> | |
|--|--|
| Types de prêt | Qualifications suggérées |
| Prêts personnels | <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance appropriée des produits et des politiques et procédures de prêts personnels; • Connaissance appropriée de la législation applicable et des restrictions prévues par le permis de prêt; • Participation à un cours sur les prêts hypothécaires et à la consommation; • Instruction sur l'évaluation et l'enregistrement des garanties; • Des mois de surveillance par un prêteur expérimenté. |
| Prêts hypothécaires | <ul style="list-style-type: none"> • Bonne connaissance des produits et des politiques et procédures de prêts hypothécaires; • Connaissance appropriée de la législation applicable et des restrictions prévues par le permis de prêt; • Participation à un cours sur les prêts hypothécaires et à la consommation; • Connaissance de l'évaluation hypothécaire, des documents nécessaires et de l'enregistrement; • Des mois de surveillance par un prêteur hypothécaire expérimenté. |
| Prêts commerciaux | <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance adéquate des produits et des politiques et procédures de prêts commerciaux; • Connaissance appropriée de la législation applicable et des restrictions prévues par le permis de prêt; • Expérience satisfaisante en matière de prêts personnels ou hypothécaires; • Des mois de surveillance par un prêteur commercial expérimenté; • Études postsecondaires en comptabilité ou en droit des affaires; • Formation sur les états financiers; • Participation à un cours de perfectionnement sur les prêts (p. ex. celui du CUIC ou les cours offerts par une fédération). |

Pour les petites caisses où la formation par équipes est impossible, le directeur général doit être chargé de la supervision des nouveaux prêteurs, ce qui peut exiger l'embauche de personnel à temps partiel pour le relever de ses autres fonctions administratives en attendant la fin de la formation. On peut aussi demander à une caisse plus importante la permission de participer à des cours de formation donnés dans les environs.

Quand le directeur ou le prêteur principal désigné est suffisamment satisfait des progrès réalisés par le novice, il peut envoyer une recommandation au conseil ou à la haute direction déclarant que celui-ci a maintenant les qualifications requises pour recevoir une limite de prêt. Ensuite, le comité du crédit, le comité de vérification ou la haute direction doit continuer à surveiller ses opérations de prêt. Une enquête faite régulièrement sur les prêts en souffrance aidera à décider de la compétence

d'un prêteur en déterminant les causes sous-jacentes de la défaillance. (Voir la section 5406 sur le contrôle des prêts.) Il faut inscrire au dossier du prêteur toute preuve de négligence ou d'incompétence dans l'octroi du crédit et en tenir compte avant de lui confier des responsabilités supplémentaires en matière de prêt.

Le personnel du service des prêts doit recevoir une formation constante sur les nouveaux produits, les politiques de prêt et les modifications apportées à la législation sur les garanties. Si une caisse désire étendre ses services de prêt (p. ex. se lancer dans les prêts commerciaux) mais qu'elle ne dispose pas d'un personnel qualifié suffisant pour offrir ces services, il lui est recommandé de recruter du personnel ayant l'expérience voulue. Il faut alors faire preuve de prudence et obtenir des références satisfaisantes de la part du précédent employeur du candidat, afin de se faire confirmer qu'il détient bien les qualifications requises. La fédération peut aider à recruter du personnel pour remplir les postes vacants à la caisse.

Quand on forme des personnes à des fonctions d'octroi du crédit, il est important d'en faire également des « conseillers » en prêts. Les prêteurs professionnels ont le devoir, envers les emprunteurs potentiels, de s'assurer que ceux-ci ne s'endettent pas trop, ce qui compromettrait leur situation financière. Le refus d'une demande de crédit, si les moyens du sociétaire ou la garantie ne suffisent pas pour rembourser la dette, fait tout naturellement partie des fonctions du prêteur. L'examen des demandes de prêt doit se faire sur la base d'informations factuelles et jamais en raison de la réputation du sociétaire au sein de la caisse ou de la collectivité.

Processus d’approbation et de déboursement des prêts

Le processus d’approbation des prêts consiste à traiter et à évaluer les demandes, à justifier les décisions et à déboursier les fonds. Il est important que la direction mette en place un processus d’approbation permettant de contrôler les pouvoirs de prêt et les responsabilités.

Pour fonctionner correctement, un processus d’approbation des prêts exige ce qui suit :

- les prêts doivent être soumis à un processus de traitement établi d’avance, qui détermine le cheminement des demandes de prêt au sein de la caisse;
- les renseignements sur l’emprunteur et l’analyse de crédit doivent être dûment consignés, et comparés aux critères de crédit établis d’avance;
- les décisions relatives aux prêts doivent être prises et approuvées par des personnes compétentes ayant les autorisations et les responsabilités appropriées;
- les fonds doivent être déboursés, une fois la garantie en place, à travers la filière appropriée et avec de bonnes sauvegardes contre le vol ou la fraude.

Processus de traitement

Chaque caisse doit établir un processus normalisé de traitement des prêts et le consigner dans ses procédures opérationnelles. Les étapes générales de ce processus sont les suivantes :

- La première étape consiste à faire vérifier le crédit du sociétaire par un prêteur, conformément à la politique du conseil;
- La garantie est ensuite enregistrée et déposée par un dépositaire;
- Un responsable des déboursements avance les fonds et le personnel comptable enregistre la transaction. Deux signatures doivent apparaître sur la pièce de journal envoyée au préposé des déboursements, qui avance les fonds au sociétaire. Le premier responsable du prêt et, soit le directeur général, soit son mandataire (p. ex. le directeur adjoint), autorisent la pièce de journal après avoir examiné le dossier à l’appui;
- Les avances doivent être totalisées tous les jours par le service comptable. Le total des avances doit être comparé par la haute direction à la valeur des billets à ordre ou autres preuves d’endettement. Tout écart devra faire l’objet d’un suivi immédiat;
- Avant le classement du dossier de prêt, il est recommandé que la haute direction l’examine par rapport à la liste de contrôle qui l’accompagne, et y appose ses initiales comme preuve que cet examen a bien eu lieu;
- Enfin, la haute direction et le comité du crédit (s’il y en a un) doivent recevoir des sommaires mensuels détaillés des déboursements.

Le tableau 5.17 illustre ce processus.

| <i>Tableau 5.17</i> <i>PROCESSUS DE PRÊT RECOMMANDÉ POUR LES GRANDES CAISSES</i> | |
|---|-----------------------------------|
| Procédure | Responsable |
| 1) Demande de prêt | Responsable des prêts |
| 2) Enquête, vérification et analyse du crédit et évaluation de la garantie | Responsable des prêts |
| 3) Recommandation concernant le prêt | Responsable des prêts |
| 4) Approbation du crédit conformément aux plafonds de prêt | Directeur général (ou mandataire) |
| 5) Réception des documents de garantie et du billet à ordre du sociétaire | Responsable des prêts |
| 6) Enregistrement des documents de garantie | Dépositaire de la garantie |
| 7) Examen de l’enregistrement de la garantie et préparation de la pièce de journal portant sur le débit | Responsable des prêts |
| 8) Dépôt des documents de garantie | Dépositaire de la garantie |
| 9) Examen et signature conjointe de la pièce de journal portant sur le débit | Directeur général (ou mandataire) |
| 10) Prêt avancé d’après le journal des débits | Préposé aux prêts |
| 11) Prêt inscrit dans les registres comptables et dans le rapport sur les nouvelles avances | Comptabilité |
| 12) Comparaison des nouvelles avances et des billets à ordre reçus | Dépositaire de la garantie |
| 13) Examen final de la liste de contrôle et des documents au dossier | Directeur général (ou mandataire) |

Ressources humaines limitées

Si le personnel de la caisse ne se prête pas à une séparation complète des fonctions, voici quelques recommandations minimales à mettre en œuvre :

- Les fonctions d’approbation du crédit et de déboursement doivent être remplies par deux personnes distinctes.
- Les fonctions de comptabilité et de déboursement doivent être remplies par deux personnes distinctes (ce qui peut nécessiter la participation active des membres d’un comité ou du conseil dans le déboursement). Il faut établir tous les jours la balance entre le total des fonds avancés et les registres comptables.

Déboursements des prêts

En plus des contrôles sur l’approbation des prêts, il doit y avoir une surveillance étroite de la fonction de déboursement. Les personnes qui ont des pouvoirs de prêt (y compris le directeur général) ne doivent pas recevoir de pouvoirs de déboursement unilatéraux de la part du conseil, du comité du crédit ou de la direction, à cause des conflits d’intérêts que cela pourrait provoquer. Il est généralement recommandé de s’arranger pour que le préposé au déboursement soit un employé indépendant, habilité à verser les fonds sur présentation d’au moins deux autres signatures d’autorisation. Le déboursement des fonds ne doit pas être autorisé avant que la garantie requise soit en place.

Documents à réunir pour les prêts

Pour bien évaluer le risque de crédit, contrôler les prêts et lutter contre le défaut de paiement, il faut commencer par monter de bons dossiers sur les sociétaires. Des dossiers bien en ordre et contenant tous les documents nécessaires sont un élément important de la gestion du risque de crédit. Ces documents offrent les avantages suivants :

- Ils contiennent les informations nécessaires sur l'endettement du sociétaire;
- Ils constituent une garantie valable pouvant être réalisée si les exigences légales sont respectées;
- Ils fournissent une piste de vérification de la décision de prêt (p. ex. le prêt a été autorisé conformément à la politique et le prêteur a fait preuve d'un bon jugement);
- Ils permettent de faire des suivis faciles et efficaces de situations à problèmes (p. ex. le dépistage) ou des enquêtes régulières sur les sociétaires;
- Ils créent des antécédents en matière de crédit, sur la base desquels on pourra décider ou non d'accorder un prêt à ce sociétaire.

L'idéal serait de conserver le dossier sur les garanties à un autre endroit que celui sur les demandes de prêts et les enquêtes de solvabilité. Ou alors, il faut entreposer le dossier sur le crédit et celui sur la garantie dans un lieu ignifugé. Les garanties négociables doivent être assujetties au double contrôle d'un dépositaire et d'un membre désigné de la haute direction. Le responsable des prêts compétent doit régulièrement et périodiquement purger les dossiers de tout document périmé, afin de leur conserver leur validité.

Le tableau 5.18 indique quel devrait être le contenu des dossiers de crédit et de garantie pour diverses catégories de prêts. Pour les emprunteurs commerciaux, les documents comptables courants doivent contenir des données supplémentaires à l'appui des opérations de crédit; voir le tableau 5.19.

Il est recommandé d'ajouter à chaque dossier de crédit une liste de contrôle des prêts indiquant les diverses étapes franchies pour accorder un nouveau prêt selon les règles. Cette liste doit être remplie par le responsable du prêt ou par un membre désigné du comité du crédit, le cas échéant. Le superviseur/directeur des prêts doit l'examiner et y apposer ses initiales, afin de vérifier si les dossiers de crédit et de garantie sont en ordre avant de les ranger.

| <i>Tableau 5.18</i> DOCUMENTS À RÉUNIR DANS LES DOSSIERS | |
|---|---|
| DOSSIER DE CRÉDIT | DOSSIER DE GARANTIE |
| <p>CRÉDIT PERSONNEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liste de contrôle du prêt • Demande de prêt approuvée • Enquête de solvabilité • Analyse de crédit • Demande d'assurance-vie et invalidité ou exonération • Copie de l'acte de vente du bien mobilier acquis • Correspondance avec le sociétaire • Notes sur les conversations téléphoniques | <ul style="list-style-type: none"> • Hypothèque mobilière ou autres documents de garantie • Billet à ordre • Autorisation de retenue à la source (le cas échéant) • Avenant d'assurance (le cas échéant) • Recherche sur la sûreté mobilière • Enregistrement de la sûreté mobilière |
| <p>PRÊTS HYPOTHÉCAIRES</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Liste de contrôle du prêt • Demande de prêt approuvée • Enquête de solvabilité • Analyse de crédit • Correspondance avec le sociétaire • Demande adressée à la SCHL (le cas échéant) • Notes sur les conversations téléphoniques | <ul style="list-style-type: none"> • Document hypothécaire • Lettre d'opinion finale de l'avocat et documents à l'appui • Mise en gage de l'assurance-incendie • Certificat de conseillers juridiques indépendants (le cas échéant) • Approbation de la SCHL (le cas échéant) • Rapport d'un évaluateur qualifié • Lettre d'engagement/offre de prêt hypothécaire • Instructions à l'avocat • Certificat d'assurance de titres |
| <p>PRÊTS COMMERCIAUX</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Liste de contrôle du prêt • Demande de prêt commercial approuvée • États financiers de l'emprunteur • Sommaires financiers à l'appui (p. ex. le budget ou des listes chronologiques de créances, de dettes, d'inventaires et d'immobilisations) • Enquête de solvabilité • Analyse de crédit • Correspondance avec le sociétaire • Notes sur les conversations téléphoniques | <ul style="list-style-type: none"> • Contrat de prêt ou lettre d'engagement • Billet à ordre • Contrat général de sûreté ou autres documents de garantie • Recherche sur la sûreté mobilière • Enregistrement de la sûreté mobilière • Cession de l'assurance-vie ou incendie • Certificat de conseillers juridiques indépendants (le cas échéant) • Garanties applicables • Lettre d'opinion de l'avocat |

En cas de procès, il se peut que le contenu d'un dossier de crédit soit divulgué à un sociétaire ou à une autre partie. Il est fortement recommandé de ne pas y mettre d'informations (p. ex. des notes, des lettres ou des circulaires administratives) sur des questions n'ayant rien à voir avec la décision d'octroyer le prêt et son maintien.

| Tableau 5.19 DOCUMENTS À RÉUNIR POUR LES PRÊTS COMMERCIAUX | | |
|--|--|---|
| Entreprise individuelle | Société en nom collectif | Personne morale |
| <ul style="list-style-type: none"> • Copie certifiée conforme de l'enregistrement de la raison sociale • Photocopie du certificat de naissance du propriétaire • Accord de compte courant | <ul style="list-style-type: none"> • Copie certifiée conforme de l'accord d'enregistrement ou de la déclaration de personnes réunies sous un nom commercial • Photocopies des certificats de naissance des partenaires • Accord de partenariat comprenant la copie certifiée conforme de la résolution sur l'emprunt et la mise en gage • Accord de compte courant | <ul style="list-style-type: none"> • Statuts constitutifs • Déclaration de personne morale fonctionnant sous un nom commercial • Certificat de constitution • Attestations concernant les dirigeants et administrateurs de la personne morale • Copie certifiée conforme des résolutions/règlements administratifs d'emprunt et de mise en gage • Résolution nommant les dirigeants habilités à signer selon leur titre • Accord de compte courant |

Formulaires de demande de prêt personnel ou hypothécaire

Les demandeurs de prêts personnels ou hypothécaires doivent remplir des demandes de prêt normalisées fournissant obligatoirement tous les renseignements suivants :

- Nom légal de l'emprunteur;
- Catégorie de prêt;
- Objectif du prêt et source du remboursement;
- Montant du prêt;
- Échéance du prêt;
- Taux de prêt (intérêt et frais fixes ou variables);
- Modalités du prêt;
- Garantie (nature, valeur et nom du propriétaire);
- Situation financière de l'emprunteur (p. ex. les bénéfices, l'actif, le passif et la valeur nette);
- Enquête de solvabilité;
- Analyse de crédit;
- Raison ou recommandation de l'approbation du prêt.

Les caisses populaires doivent consulter leur fédération pour obtenir le modèle de formulaire à utiliser pour les demandes de prêts.

Formulaires de demande de prêt commercial

Pour une demande de prêt commercial, il est recommandé de joindre aux formulaires un dossier complet comprenant les états financiers, les états des flux de trésorerie et les budgets, l'analyse du risque de crédit, les antécédents de l'entreprise et les qualifications des dirigeants (y compris les antécédents de solvabilité), la description des éléments d'actif et de passif et de la garantie, ainsi qu'une analyse de l'industrie et du marché. Les formulaires de demande peuvent être obtenus auprès d'une fédération ou établis par la caisse. Dans ce dernier cas, il faut les faire approuver par un conseiller juridique et les réviser périodiquement afin de s'assurer qu'il n'y manque rien.

Dans chaque formulaire de demande de prêt commercial, le prêteur doit indiquer clairement et brièvement les raisons pour lesquelles il recommande d'approuver le crédit. Parmi les raisons invoquées, il peut affirmer, notamment, que le prêt a une cote de risque de crédit « satisfaisante » (ou meilleure encore) et se référer à la réputation du demandeur, à sa capacité de remboursement, au capital dont il dispose et à la valeur de la garantie offerte. Pour justifier l'octroi du prêt, il peut signaler, par exemple, les observations faites par l'enquêteur, en résumant, généralement en quelques phrases, le bien-fondé de sa décision. Il ne doit pas passer sous silence les points faibles du demandeur ni les rationaliser indûment, mais présenter des faits et formuler une conclusion en fonction de ces faits. Après avoir pris connaissance des raisons invoquées, le lecteur doit être parfaitement convaincu que le risque de crédit est acceptable selon les paramètres établis dans la politique et que le prêt doit, par conséquent, être approuvé, ou que le risque est inacceptable et que le prêt doit être refusé.

Contrats de prêt

À part les éléments essentiels de ses finances et l'analyse ou la justification du crédit, l'emprunteur doit trouver dans le contrat de prêt tous les renseignements sur les facilités de crédit qui lui sont offertes. Pour les prêts à la consommation, le contrat de prêt peut prendre plusieurs formes différentes, comme l'indique le tableau 5.20.

| <i>Tableau 5.20</i> | |
|--|--------------------------------------|
| <i>DOCUMENTS TYPES POUR UN CONTRAT DE PRÊT À LA CONSOMMATION</i> | |
| Type de prêt | Document type |
| Prêt à taux fixe | Billet à ordre |
| Prêt à taux variable | Contrat de prêt à taux variable |
| Marge de crédit sur valeur domiciliaire | Contrat de prêt pour marge de crédit |

Pour les hypothèques résidentielles, le contrat de prêt sera le document hypothécaire standard. Pour les prêts commerciaux, toutes les informations importantes présentées sommairement dans la lettre d'engagement de prêt commercial (ou d'offre) doivent être présentées de façon plus détaillée dans un document appelé contrat de prêt commercial. Le contrat de prêt, par exemple, doit indiquer quels sont les rapports financiers à présenter et les conditions générales du crédit (p. ex. le ratio du fonds de roulement requis, la cession de l'assurance, etc.).

Enquête de solvabilité et analyse du crédit

Quels que soient les types de prêts offerts aux sociétaires, il faut suivre des processus normalisés et procéder à une enquête de solvabilité et à une analyse du crédit. Dans l'analyse du crédit, il y a trois types de renseignements de base :

- l'identité de l'emprunteur;
- l'emploi et le revenu;
- les finances de l'emprunteur (p. ex. les bénéfices, l'actif, le passif et la valeur nette).

Les renseignements ci-dessus touchent à trois aspects fondamentaux de l'analyse de crédit : la réputation, les flux de trésorerie et le capital. On y ajoute souvent un quatrième aspect, à savoir la garantie réelle, que la caisse populaire doit prendre en considération par la suite, lorsqu'elle établit les modalités du prêt. (Il convient de faire observer que les renseignements peuvent être répartis de différentes façons et que certaines méthodes comptent jusqu'à huit groupes, selon que la définition est plus ou moins large. Par exemple, il y a des méthodes dans lesquelles l'agence d'évaluation du crédit représente un groupe séparé, mais dans la méthode des trois aspects, elle fait partie de la « réputation ».)

Cette collecte de renseignements sur le sociétaire a pour principal objectif de déterminer s'il peut être considéré comme responsable et fiable. Le prêteur a besoin d'informations sur le revenu afin d'en tirer des données sur la capacité d'autofinancement de l'emprunteur. L'aptitude d'un emprunteur à rembourser le prêt peut normalement être déterminée au moyen d'une analyse de ses bénéfices annuels par rapport à ses frais fixes et au nouveau service de la dette auquel il veut s'engager.

Enfin, il faut des renseignements sur les finances d'un sociétaire pour pouvoir établir la valeur nette de ses biens. Le bilan fera apparaître la valeur de ses principaux biens, ainsi que tous les éléments du passif, par créancier, avec les soldes à payer et les mensualités de remboursement des dettes.

Enquête de solvabilité exigée pour les prêts personnels

Il est important que la caisse obtienne de la part de tout sociétaire demandant un prêt l'autorisation de vérifier l'exactitude des renseignements fournis en lui faisant apposer sa signature sur la demande.

Une enquête sur le crédit personnel exige que l'on examine les antécédents personnels du sociétaire. Les résultats de cette enquête doivent être consignés à son dossier. Voici quelques recommandations à cet égard :

- Il faut savoir depuis quand le sociétaire fait partie de la caisse et se renseigner sur ses antécédents en matière d'emprunts. Si le sociétaire est relativement nouveau, on fait une enquête auprès de l'établissement financier précédent et on cherche à obtenir éventuellement d'autres références personnelles.
- On demande un rapport à une agence d'évaluation du crédit (à moins d'en avoir un datant des six derniers mois). Le rapport doit indiquer la cote de solvabilité du sociétaire, les soldes qu'il a à payer, la manière dont il rembourse ses principaux créanciers, son âge, son adresse, le nom de son employeur, et les décisions judiciaires le concernant. En cas d'information défavorable ou de non-déclaration d'emprunt, il faut procéder à une vérification auprès de l'intéressé et en discuter avec lui.
- Le statut domiciliaire doit aussi faire l'objet d'une enquête. Si le sociétaire est propriétaire d'un logement, il faut prendre contact avec le détenteur de l'hypothèque pour confirmer le montant de celle-ci. Si le sociétaire loue son logement, on peut demander à son

propriétaire de confirmer que c'est un locataire responsable qui paie son loyer en temps voulu.

- Il faut vérifier les conditions d'emploi (p. ex. en téléphonant au service du personnel afin d'avoir confirmation du poste, du salaire et de la stabilité d'emploi du sociétaire).
- Le montant et la fiabilité des autres revenus (revenu du conjoint ou placements) doivent également être vérifiés s'il le faut pour que l'emprunteur ait droit à un prêt (p. ex. en examinant les bulletins de paie ou les déclarations d'impôt du conjoint).

Les procédures opérationnelles doivent établir les critères financiers et les conditions minimales à remplir pour obtenir un prêt. Le tableau 5.21 présente quelques ratios courants et certaines conditions types auxquels on peut normalement s'attendre de la part d'un emprunteur en faisant le total de ses obligations actuelles et futures. Lorsqu'une caisse subit de plus en plus de pertes sur prêts, surtout en période de récession, elle a intérêt à revoir et à resserrer la politique dans laquelle elle fixe les critères financiers et les conditions minimales à exiger pour accorder un prêt. Elle devra réduire les ratios de service de la dette maximums acceptables (brut et total), par exemple en cas de pertes sur prêt répétées et lorsque la valeur nette des biens d'un emprunteur ou la garantie du prêt est faible.

| <i>Tableau 5.21</i> <i>CRITÈRES FINANCIERS RECOMMANDÉS POUR ÉVALUER LA CAPACITÉ D'ENDETTEMENT D'UN EMPRUNTEUR</i> | |
|---|--------------------------------|
| | Condition maximale type |
| Ratio de service brut de la dette : Montant mensuel du loyer ou de l'hypothèque, du chauffage et des impôts et taxes, divisé par le revenu mensuel brut | de 25 à 30 % |
| Ratio de service total de la dette : Total des mensualités de remboursement, divisé par le revenu mensuel brut | de 35 à 40 % |

Pour le calcul du ratio de service total de la dette, il est recommandé d'inclure les éléments suivants dans le total des mensualités : frais de logement personnels (y compris les paiements mensuels moyens pour les services publics), les frais de crédit-bail automobile, les pensions alimentaires et autres soutiens, les saisies sur salaire et les versements mensuels requis sur le nouveau prêt et d'autres engagements de prêt (y compris 5 % du solde de toutes les marges et cartes de crédit).

Pour ce qui est des cartes de crédit, lorsque l'emprunteur a d'importants soldes à payer sur plusieurs cartes, il peut être bon que la caisse calcule les ratios de service de la dette en prenant en compte 5 % des plafonds autorisés sur toutes les cartes de crédit. Cette façon plus prudente de calculer le ratio de service total de la dette n'est justifiée que si l'emprunteur a un solde relativement élevé à payer sur ses cartes et est donc susceptible d'utiliser ses cartes jusqu'à la limite autorisée.

Quant à la prise en compte du revenu du conjoint dans le dénominateur des ratios de dette, cette pratique est tout indiquée s'il est également signataire ou garant du prêt (la question est traitée à la section 5505 sur la garantie des prêts). Dans ce cas, il faudra, toutefois, inclure également les emprunts du conjoint dans le numérateur du ratio. C'est nécessaire parce que le prêteur compte sur deux personnes différentes pour le nouveau service de la dette. Enfin, il y a lieu d'évaluer l'avoir de l'emprunteur ou la valeur nette de ses biens, à titre d'indicateur de la responsabilité financière (p. ex.

les engagements pris en matière d'épargne ou pour devenir propriétaire) ainsi que la garantie de prêt disponible. Dans ce cas, il n'est pas possible d'établir un diagramme numérique du fait que l'avoir d'une personne augmente normalement avec l'âge. Généralement, plus un demandeur aura de biens, plus on aura l'assurance qu'il est solvable, en supposant qu'il ait une capacité d'autofinancement et une réputation satisfaisantes.

Enquête de solvabilité exigée pour les hypothèques résidentielles

La vérification et la consignation des renseignements sur le revenu de l'emploi et les finances d'un demandeur d'hypothèque doivent se faire de la même façon que celle recommandée pour les prêts personnels. Pour les prêts hypothécaires, il est bon, toutefois, d'obtenir de l'employeur une lettre confirmant le salaire du candidat, son ancienneté et la stabilité de son emploi. Avant d'approuver le crédit, il faut procéder à une vérification supplémentaire de la qualité du bien hypothéqué. Le responsable du prêt doit demander une évaluation immobilière et examiner le contrat d'achat et de vente. Les autres étapes à franchir avant de déboursier les fonds sont énumérées au tableau 5.22 et elles doivent obligatoirement être confiées à un avocat agréé en immobilier.

| <i>Tableau 5.22</i> | |
|--|--|
| <i>INFORMATIONS SUR LA PROPRIÉTÉ ET VÉRIFICATION DES HYPOTHÈQUES RÉSIDENIELLES</i> | |
| Informations à demander au sociétaire au sujet de sa propriété | Vérification |
| Adresse officielle et détails sur la propriété : <ul style="list-style-type: none"> • logement individuel; • sous-sol, garage; • nombre d'étages; • matériaux de revêtement. | <ul style="list-style-type: none"> • Vérifier le titre et la description légale de la propriété au bureau d'enregistrement des actes ou au bureau des titres fonciers ou d'après les avis d'imposition. • Obtenir le certificat de l'arpenteur montrant que le logement est situé à l'intérieur des limites du terrain. • Vérifier auprès du bureau d'imposition quelle est la situation fiscale en matière d'impôts fonciers. • Demander que l'on fasse une recherche sur les privilèges susceptibles de grever la propriété. • Obtenir l'analyse de crédit exigée pour les hypothèques résidentielles |

Analyse de crédit exigée pour les hypothèques résidentielles

Une fois que toutes les informations sur le demandeur et la propriété ont été rassemblées et vérifiées, on peut commencer l'évaluation du crédit. Le crédit peut être consenti si l'emprunteur satisfait à trois critères minimums. Tout comme pour l'analyse de crédit personnel, les deux critères de service de la dette (le ratio brut et le ratio total) doivent être remplis en premier. Enfin, il faut satisfaire au critère du capital minimum applicable aux hypothèques résidentielles (p. ex. de 5 à 25 %, selon qu'il s'agit d'un prêt conventionnel ou à ratio élevé). L'idéal serait que ce capital vienne des propres ressources de l'emprunteur; on peut, toutefois, considérés comme venant de ses ressources tous les fonds mis à sa disposition, sans délai de remboursement précis, par les parents ou d'autres membres de la famille de l'emprunteur. Un financement de second rang, mais uniquement pour les hypothèques conventionnelles (p. ex. une deuxième hypothèque obtenue ailleurs) peut être jugé admissible par la caisse, à condition que le ratio de service total de la dette se situe dans la fourchette acceptable.

Enquête de solvabilité exigée pour les prêts commerciaux

Pour un compte commercial, il est recommandé d'effectuer la vérification ou l'enquête sur le crédit suivante (pour l'enquête de solvabilité, il faut obtenir une autorisation écrite de la part de tout emprunteur non constitué en personne morale).

- Obtenir les états financiers des trois à cinq dernières années ainsi que les rapports de solvabilité des banquiers précédents.
- Obtenir la copie du document de constitution en personne morale (le cas échéant) et des résolutions du conseil d'administration concernant les signataires autorisés et les pouvoirs d'emprunter.
- Analyser les rapports de solvabilité disponibles (p. ex. celui du Commercial Credit Bureau ou de Dun & Bradstreet) sur l'entreprise (et ses dirigeants s'il s'agit d'une entreprise individuelle), afin de déterminer si les antécédents de crédit sont bons.
- Étudier les antécédents professionnels des principaux dirigeants, afin de savoir s'ils s'y connaissent suffisamment en technologie, en marketing et en gestion financière.
- Valider le relevé de la valeur nette du patrimoine des dirigeants quand on prend des garanties personnelles (cela doit se faire pour tous les prêts commerciaux) et vérifier s'il y a bien cession de l'assurance collaborateurs.
- Confirmer par téléphone les références des principaux créanciers et banquiers de l'entreprise.
- Vérifier si l'entreprise est suffisamment assurée (incendie, multirisque, équipement).

L'étendue de l'enquête de solvabilité dépendra de la taille et du montant du compte commercial. Pour les grandes entreprises, il faut mener une recherche plus exhaustive sur la qualité des stratégies et des plans de la direction.

Vérification de l'exactitude

À des fins de vérification, les états financiers fournis à la caisse doivent être corroborés par l'opinion du vérificateur ou un rapport de mission d'examen. L'intervention d'un expert-comptable dans l'établissement des états financiers, que ce soit sous la forme d'une vérification ou d'une mission d'examen, confirme jusqu'à un certain point que les états financiers sont fiables, outre le fait qu'ils sont en conformité avec les principes comptables généralement reconnus (PCGR). D'ordinaire, une petite entreprise (p. ex. avec un revenu inférieur à 5 millions de dollars) ne peut pas payer les honoraires demandés par un comptable pour une vérification complète, de sorte qu'un rapport de mission devrait suffire.

Dans certains cas, les états financiers peuvent être tout simplement accompagnés d'un avis au lecteur indiquant qu'un expert-comptable les a établis (normalement à des fins fiscales), mais cela ne veut pas dire qu'ils ont été vérifiés sous l'angle de l'exactitude ou de l'exhaustivité ni sous celui de leur conformité avec les PCGR. Les destinataires de ces avis ne reçoivent aucune assurance quant à la fiabilité de ces états financiers. Les caisses qui sont dans ce cas devront alors demander d'autres preuves de la santé financière de l'entreprise, comme le titre de propriété, la confirmation des soldes bancaires, etc. Elles ont aussi la possibilité d'exiger un rapport de mission d'examen.

Analyse de crédit exigée pour les hypothèques commerciales

Pour les hypothèques commerciales sur des propriétés productrices de revenu (c.-à-d. d'un revenu locatif), l'analyse de crédit peut généralement être envisagée sur la base d'un financement personnel.

Cela signifie que l'évaluation des flux de trésorerie peut être fondée uniquement sur les revenus tirés de la propriété. Pour les hypothèques commerciales sur des propriétés relevant d'une catégorie non productrice de revenu ou à usage spécial (p. ex. un siège social ou un entrepôt), l'évaluation nécessite, toutefois, une analyse plus poussée des flux de trésorerie de l'emprunteur.

Analyse de crédit exigée pour les autres prêts commerciaux

L'analyse de crédit commercial doit consister à évaluer la capacité de service de la dette de l'entreprise (p. ex. ses flux de trésorerie et ses bénéfices) et son assise financière (p. ex. son fonds de roulement et son capital social). L'analyse des tendances doit d'abord être menée sur les états des résultats et les flux de trésorerie des trois à cinq dernières années. En outre, il y a lieu de comparer le budget et les flux de trésorerie de l'année en cours aux résultats réels de l'année et aux prévisions de l'année suivante, afin de déterminer si les projections sont raisonnables, si les plans de la direction sont valables et s'il y a des écarts en matière de rendement. Le tableau 5.23 contient un résumé des facteurs devant être pris en considération dans l'analyse de crédit d'un prêt commercial.

| <i>Tableau 5.23</i> <i>ANALYSE DE CRÉDIT POUR PRÊTS COMMERCIAUX</i> | |
|--|--|
| Tendance des revenus | <ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il une croissance solide des ventes (compte tenu de l'inflation)? • Voir pour quelles raisons le chiffre d'affaires est en baisse ou irrégulier. Ces facteurs disparaîtront-ils? • Voir quelles sont les perspectives de l'industrie en général : sont-elles positives ou négatives? Sont-elles conformes aux prévisions budgétaires de l'entreprise? |
| Tendance de la marge bénéficiaire brute | <ul style="list-style-type: none"> • Expliquez pourquoi les marges bénéficiaires brutes fluctuent de façon inhabituelle; une baisse peut signifier que l'entreprise fait face à une concurrence plus rude et n'arrive pas à répercuter les hausses du coût des stocks. • Comparez la marge bénéficiaire brute aux statistiques de l'industrie, afin d'évaluer l'efficacité de la production et les stratégies d'établissement des prix. |
| Tendance des frais d'exploitation | <ul style="list-style-type: none"> • Exprimez chaque dépense importante en pourcentage du chiffre d'affaires et examinez et expliquez toute fluctuation anormale. • Les coûts fixes sont-ils relativement importants, ce qui se traduit par un risque d'exploitation élevé? |
| Tendance des bénéfices nets après impôts | <ul style="list-style-type: none"> • Examinez les bénéfices nets afin de vous assurer qu'ils ne comprennent pas un poste extraordinaire ou non récurrent tel qu'un gain sur la vente d'un élément d'actif immobilisé. • Exprimez les bénéfices nets en pourcentage du chiffre d'affaires et expliquez les tendances; comparez-les aux statistiques de l'industrie. |
| Tendance des fonds d'exploitation | <ul style="list-style-type: none"> • Prenez les fonds d'exploitation pour mesurer les flux de trésorerie. Ces fonds sont définis comme étant les bénéfices nets après impôts, plus les dépenses hors caisse (que sont la dépréciation, la provision pour épuisement, les amortissements spéciaux, etc.) et l'impôt sur le revenu reporté. • Les fonds d'exploitation, qui permettent de mesurer les flux de trésorerie, doivent être suffisants pour couvrir les intérêts et le capital à rembourser sur un emprunt à terme fixe ainsi que les investissements dans des immobilisations nécessaires à la marche normale de l'entreprise. Déterminez quelles seront ses prochaines dépenses en capital. |

Calcul des principaux ratios de revenu et de flux de trésorerie

Le tableau 5.24 contient un sommaire des deux principaux ratios permettant de mesurer la capacité de service de la dette. Ces ratios doivent être calculés sur la base du total des dettes en cours et projetées.

La politique sur les prêts commerciaux de la caisse doit indiquer les ratios cibles recommandés. Le premier ratio, par exemple, ne doit généralement pas dépasser 80 %, car cela laisserait présager une défaillance en raison du manque de fonds d'exploitation.

| <i>Tableau 5.24</i> <i>PRINCIPAUX FLUX DE TRÉSORERIE</i> | |
|---|--|
| Ratio | Calcul |
| Ratio de service de la dette | Somme des versements annuels en capital et intérêts, divisée par les fonds d'exploitation annuels |
| Ratio de couverture des intérêts | Somme des fonds d'exploitation, des versements d'intérêts et des impôts payés dans l'année, divisée par les versements en intérêts |

Généralement, pour ce qui est du deuxième ratio, le risque de crédit associé au demandeur sera d'autant plus faible que le ratio sera plus élevé, car il y aura une plus grande marge de sécurité pour garantir les versements d'intérêts. Il faut, toutefois, aussi examiner le ratio dans le contexte de l'industrie dont fait partie l'emprunteur. Dans des industries à risque élevé, les emprunteurs dont les bénéfices sont plus irréguliers doivent avoir un meilleur ratio de couverture des intérêts, car plus ce ratio sera satisfaisant, plus la marge de sécurité sera grande. Il peut également être utile de comparer le ratio de l'emprunteur à ceux d'autres entreprises de la même industrie.

Pour déterminer si les ratios des emprunteurs sont suffisants, on peut les comparer aux ratios par secteur industriel établis par Dun & Bradstreet ou Robert Morris. (Le rapport Robert Morris est une publication annuelle contenant les ratios financiers par industrie et taille d'actif, que l'on trouve dans la plupart des bibliothèques commerciales.)

Si les principaux ratios de flux de trésorerie sont à peine suffisants, il faut se renseigner sur la fiabilité de l'encaisse (les revenus sont-ils, par exemple, contractuels?). Il faut calculer les deux ratios sur une période de trois à cinq ans et analyser les tendances apparentes pour savoir si elles ont une incidence soit positive, soit négative sur le risque de crédit.

Examen des liquidités

Une fois que l'on a fait une analyse des tendances de l'état des revenus, il faut en faire une du bilan, particulièrement en ce qui concerne la suffisance des liquidités commerciales (p. ex. les indicateurs du fonds de roulement). Le fonds de roulement témoigne de l'aptitude de l'entreprise à répondre à ses obligations à leur échéance et il est essentiel à la survie immédiate d'une entreprise, surtout si le secteur de ventes est en croissance rapide. C'est également important parce que les éléments du fonds de roulement peuvent servir de garantie.

En examinant les principaux ratios de liquidités, le prêteur doit étudier de près le niveau des dettes antérieures, afin de s'assurer que le demandeur paie ses créanciers en temps voulu. Il doit faire de même avec les créances antérieures pour savoir si l'entreprise n'a pas de mal à se faire payer. Il examinera aussi le taux de rotation des stocks, afin de vérifier s'ils ne sont obsolètes.

Examen des fonds propres

En plus d'un examen méticuleux des indicateurs du fonds de roulement, il faut se livrer à une évaluation des fonds propres inscrits au bilan de l'entreprise, afin de vérifier la solvabilité de l'emprunteur. Le propriétaire doit avoir un coussin de sécurité suffisant en fonds propres pour prémunir l'entreprise contre des revers imprévus et pouvoir accéder à un financement supplémentaire en cas de besoin.

La politique ou les procédures opérationnelles doivent limiter de façon raisonnable le ratio d'endettement des emprunteurs potentiels, afin que la caisse ne consente pas de crédit à une entreprise déjà fortement endettée. Les limites varieront en fonction de la nature de l'entreprise et du risque inhérent à celle-ci, ainsi que du risque de conséquences néfastes pour la caisse.

Lorsque l'on évalue les fonds propres, il faut déterminer leur valeur marchande ou la valeur qu'ils auraient une fois réalisés, car la valeur comptable ne traduit pas toujours la véritable valeur de l'actif sous-jacent. Les prêteurs peuvent également mesurer la valeur de réalisation de l'actif sous-jacent pour obtenir une estimation plus prudente de la valeur de ces fonds.

Dans le contrat de prêt, la caisse doit envisager d'imposer certaines conditions qui la protégeront contre le retrait des fonds propres, notamment en fixant un ratio d'endettement minimum. Voici quelques recommandations supplémentaires :

- Remise à plus tard des demandes de prêts de la part des actionnaires;
- Engagement de ne pas racheter les actions ou les prêts des actionnaires;
- Engagement de restreindre le paiement de dividendes;
- Restrictions sur les salaires de la direction ou les prélèvements du propriétaire ou des associés;
- Aucun prêt à autrui ni de garantie au nom d'autrui.

Si les fonds propres d'un emprunteur sont faibles pour le moment, il faut demander aux propriétaires de les augmenter avant de leur accorder un prêt. Si l'entreprise est en croissance rapide, les dirigeants doivent insuffler régulièrement des fonds propres pour maintenir la croissance.

Responsabilité en matière de risque pour l'environnement

L'analyse de crédit pour prêts commerciaux doit également évaluer les risques environnementaux assumés par l'entreprise. Les prêteurs doivent éviter le risque de dévaluation de la garantie en raison de la contamination d'une propriété commerciale et du besoin de la nettoyer. Pour ce, ils peuvent faire une enquête sur l'utilisation faite antérieurement des locaux d'éventuels emprunteurs en visitant à chaque fois les lieux, surtout les entreprises agricoles, de fabrication, ou de distribution de combustibles, et en demandant, au besoin, que l'on procède à une vérification environnementale de la propriété. Ils doivent inspecter les locaux pour déceler les indices de risque environnemental, notamment :

- la végétation endommagée et les odeurs de sol contaminé;
- la proximité d'une décharge ou d'une installation industrielle;
- la présence de réservoirs, de fûts de stockage ou de tuyaux souterrains ou à l'air libre;
- les vestiges d'anciens immeubles;
- les aires d'évacuation des déchets, y compris les étangs à eaux résiduaires;

- l'usage fréquent, sur place, de PCB, de pesticides ou d'autres produits chimiques dangereux (consulter les fédérations pour obtenir une liste de contrôle détaillée pour les évaluations environnementales).

S'il est impossible d'éliminer tout risque environnemental futur, il faut envisager d'ajouter les mesures de sauvegarde suivantes au contrat de prêt :

- Le sociétaire s'engage à procéder périodiquement à une vérification environnementale;
- Il s'engage à présenter un certificat de la direction attestant que l'environnement est en règle avec la loi;
- Il s'engage à indemniser le prêteur s'il fait encourir à celui-ci des dépenses, des pertes ou des obligations en raison de dommages environnementaux causés par ses activités.

Enquête de solvabilité ou analyse de crédit exigées pour les prêts agricoles

L'analyse de crédit d'une exploitation agricole doit être similaire à celle menée pour tout autre type de prêt commercial (voir les paragraphes 19 à 31 ci-dessus), compte tenu des facteurs suivants :

- La ferme produit-elle suffisamment de revenus pour payer les dépenses d'exploitation et les versements hypothécaires tout en assurant un revenu suffisant à l'agriculteur et à sa famille?
- L'emprunteur s'y connaît-il en agriculture? La ferme cultive-t-elle des plantes ou élève-t-elle du bétail de bonne qualité? La productivité est-elle comparable à la moyenne de l'industrie? (Voir les statistiques publiées tous les ans par le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation.)
- L'entreprise jouit-elle d'un marché stable et vend-elle ses produits à un prix suffisant? L'exploitant obtient-il de l'aide de la part d'un organisme de marketing ou dans le cadre d'autres programmes gouvernementaux?
- Quelles incidences les changements législatifs (p. ex. le libre-échange) ont-ils sur le risque associé à l'exploitation agricole?
- L'exploitation bénéficie-t-elle d'un équipement moderne et de bâtiments en bon état? La propriété a-t-elle une bonne valeur marchande?
- La ferme est-elle suffisamment assurée (p. ex. contre l'incendie et le vent pour les bâtiments, le bétail ou les récoltes, et l'équipement)?

Après l'enquête, s'il s'avère que les facteurs ci-dessus sont satisfaisants, la caisse peut accorder un crédit à l'emprunteur agricole potentiel. Pour les terres ou bâtiments agricoles, elle ne doit consentir un prêt hypothécaire qu'après avoir demandé à un évaluateur qualifié de calculer la valeur de l'exploitation agricole en tant que garantie.

Garantie des prêts

La valeur nette des biens de l'emprunteur, ses flux de trésorerie annuels et la durée du prêt demandé doivent déterminer la nature de la garantie exigée. Si le risque de crédit est élevé, par exemple, à cause de ratios de service de la dette à peine suffisants, de l'instabilité des antécédents professionnels du demandeur ou d'autres risques, il faut obtenir une garantie maximale, de préférence « tangible », sur des biens mobiliers particuliers et auprès de personnes ayant des biens nets et des flux de trésorerie positifs. Si le risque de crédit est faible (p. ex. pour un prêt à court terme), on est en présence d'un avoir net suffisant et de ratios de service de la dette faciles à atteindre, ce qui fait qu'on peut se contenter de formes de garantie complémentaires (p. ex. une cession de salaire) ou y renoncer (dans les limites autorisées).

Il est recommandé de toujours mener une recherche sur les sûretés mobilières des emprunteurs auxquels on demandera une garantie, afin de voir quels sont les éléments d'actif déjà grevés. Pour mener cette recherche de façon efficace, il faut demander un certificat de naissance ou de mariage ou un passeport canadien confirmant le nom légal actuel de l'emprunteur. Une fois que l'emprunteur a autorisé la prise de garantie, celle-ci devra être enregistrée conformément à la *Loi sur les sûretés mobilières*. Les paragraphes suivants contiennent d'autres recommandations sur les recherches, les documents et l'enregistrement.

Garantie extra-provinciale

Une caisse ontarienne ne peut pas consentir de prêts dans une autre province, à moins qu'il n'existe un accord de réciprocité, mais la loi ne lui interdit pas de se faire garantir un prêt au moyen d'une garantie se trouvant dans une autre province ou un autre pays. Elle doit, toutefois, tenir compte des restrictions que pourraient lui imposer les lois de cette province ou de ce pays dans la réalisation de la garantie.

Avant d'accepter une garantie sur des biens immobiliers ou mobiliers situés dans une autre province ou à l'étranger, il vaut mieux demander l'avis d'un avocat au sujet des restrictions ou conditions à observer pour y enregistrer et réaliser la garantie.

Garantie de prêts personnels

Sûreté sur des biens mobiliers

Quand un prêt personnel est consenti pour l'achat d'une voiture, d'une embarcation ou d'autres biens immobilisés, il est recommandé d'obtenir une sûreté sur l'article acheté. La période d'amortissement du prêt à terme ne doit pas dépasser la durée utile du bien mis en gage, au cas où il y aurait défaut de paiement et qu'il faudrait réaliser la sûreté. La caisse doit obtenir la preuve de la valeur marchande du bien ou de sa valeur une fois réalisé, afin de s'assurer que celle-ci dépasse le montant du capital prêté.

Elle peut généralement se contenter de factures d'achat récentes indiquant le prix du nouveau bien, sauf s'il s'agit d'un bien mobilier dont la valeur fluctue énormément (p. ex. une œuvre d'art ou une antiquité); elle doit alors demander des évaluations supplémentaires. Pour les biens déjà détenus par l'emprunteur, elle doit se reporter à des listes de prix de biens usagés. Selon le crédit dont jouit l'emprunteur, elle doit envisager de lui demander une garantie complémentaire (p. ex. un contrat général de sûreté couvrant tous ses biens personnels) si la valeur marchande de la garantie offerte ne dépasse que légèrement le montant du capital du prêt.

Hypothèque accessoire

Une hypothèque accessoire peut également être utilisée comme garantie de prêts personnels. Il s'agit d'une hypothèque sur un bien immobilier qui sert de garantie à un prêt; cette garantie n'est valable que pour la durée du prêt personnel et elle prend souvent la forme d'une deuxième hypothèque. On s'en sert généralement pour un financement à des fins multiples. Quand l'emprunteur a déjà une hypothèque qui, avec l'hypothèque accessoire, atteindrait environ 75 p. 100 de la valeur du bien, la caisse doit obtenir une évaluation d'hypothèque de la part d'un expert. Elle doit se faire confirmer tous les privilèges antérieurs qui grèvent la propriété, afin de déterminer quelle est la garantie réelle. Si une première hypothèque existe déjà sur la garantie, il faut examiner le document hypothécaire pour voir s'il existe une disposition prévoyant la fluctuation des soldes (comme on le fait souvent, p. ex. pour les marges de crédit sur valeur domiciliaire). Il est recommandé de faire tous les ans le point des privilèges antérieurs grevant les prêts garantis par une hypothèque accessoire. La caisse doit toujours enregistrer les hypothèques accessoires au bureau d'enregistrement des actes et demander l'avis d'un avocat au sujet du titre, de l'enregistrement et de la priorité.

Cession et mise en gage d'instruments financiers

Un prêt peut également être garanti par une cession de titres négociables (à l'exception des REER) ou par une mise en gage (ou nantissement) d'autres instruments financiers, tels que des dépôts ou des créances.

La prise de garanties sous forme d'instruments financiers peut représenter une excellente façon de titriser des avances, étant donné que certains instruments financiers sont liquides et que la caisse peut tout simplement les avoir sous sa garde sans qu'elle ait à enregistrer une sûreté. Elle doit, toutefois, être vigilante et prudente, afin d'être certaine de la validité de la sûreté. Le personnel doit avoir les connaissances et l'expérience requises pour surveiller correctement les marges de garantie sur les instruments dont la valeur fluctue.

Le nantissement (la mise en gage) et le dépôt d'obligations d'épargne du Canada ou de dépôts à terme représentent la meilleure garantie, car leur valeur ne fluctue pas. (Le prêteur doit toujours s'assurer que la garantie est transférable, notamment en s'adressant à l'établissement financier qui l'a émise). Le nantissement ou la cession d'autres instruments financiers, tels que les fonds communs de placement, peut, toutefois, causer des problèmes en raison des fluctuations de la valeur et de la complexité des méthodes de prise de garantie. Le tableau 5.25 contient un sommaire des principales précautions à prendre pour la cession ou le nantissement d'instruments financiers.

Les dépôts et les actions d'une caisse ou les dépôts auprès d'autres établissements financiers peuvent être offerts comme garanties d'un prêt. Les parts sociales, l'épargne ou les dépôts à terme sont également acceptables, mais non les comptes chèques, en raison de la fluctuation de leur solde. Généralement, le nantissement porte sur un montant déterminé, et non sur le solde tout entier. Il est prudent de pouvoir exercer un contrôle sur le compte mis en gage. Si celui-ci est déposé auprès du prêteur, un indicateur doit signaler dans l'ordinateur qu'une partie a été mise en gage. Si le compte en question se trouve dans un autre établissement, il faut envoyer une lettre avisant celui-ci du montant mis en gage; de son côté, cet établissement exercera un contrôle pour s'assurer que le montant mis en gage ne sera pas retiré.

Cession de titres

La cession de titres sur un bien immobilier n'est généralement pas considérée comme la meilleure façon de garantir un prêt. Elle consiste à prendre possession de titres de propriété d'un bien immobilier de l'emprunteur pour garantir un prêt personnel. Ce n'est pas l'équivalent d'une

hypothèque accessoire enregistrée. Elle n'entraîne aucune priorité ni aucun processus de recherche permettant de garantir que le titre immobilier est libre et susceptible d'être titrisé, et elle n'empêche pas l'emprunteur de donner la même garantie hypothécaire à un autre établissement financier. En plus, elle ne donne aucun droit d'exécution, tel que le pouvoir de vendre le bien (recours prévu pour une hypothèque). Au contraire, l'exécution nécessite une ordonnance d'un tribunal. C'est pourquoi la cession de titres n'est pas une forme de garantie recommandée.

Tableau 5.25

PRÉCAUTIONS VISANT LE NANTISSEMENT D'INSTRUMENTS FINANCIERS

- Un instrument financier qui fait partie d'un REER ne peut être mis en gage comme garantie, conformément aux lois fédérales.
- Il faut examiner les modalités des instruments financiers, afin de déterminer s'il est possible de les négocier ou de les céder.
- La politique doit définir avec précision le type de valeurs de premier ordre pouvant être acceptées par la caisse. Les actions ordinaires ou privilégiées, par exemple, doivent être cotées dans une bourse canadienne et avoir, de préférence, une valeur marchande minimale supérieure à 10 \$, mais certainement jamais inférieure à 5 \$. Afin de pouvoir offrir une sûreté de tout premier rang, le sociétaire qui met en gage des actions ordinaires ou privilégiées doit se faire délivrer un certificat représentant les actions et le remettre à la caisse. Si les actions offertes ne sont pas certifiées (c.-à-d. si ce sont des titres relevés), la caisse doit aviser l'agent de transfert que les actions ont été mises en gage, et lui demander d'inscrire la caisse dans ses dossiers comme créancière gagiste.
- Les obligations doivent avoir été émises par les autorités fédérales, provinciales ou municipales ou par une grande entreprise, et la caisse doit déterminer s'il s'agit d'obligations à coupon et si tous les coupons sont présents. Il existe des obligations à coupon détaché dont la valeur réalisable est bien plus faible que la valeur nominale d'une obligation avec coupons.
- Si une caisse ne connaît pas bien une action ou une obligation offerte en garantie, elle doit envisager de s'adresser à un courtier pour établir sa valeur marchande et confirmer son authenticité.
- Il faut prévoir une bonne marge sur les avances et contrôler périodiquement la valeur de la garantie (p. ex. tous les mois). Une baisse importante de la valeur unitaire des actions peut indiquer une détérioration de la confiance des investisseurs ou être le résultat d'un fractionnement des actions, auquel cas la caisse doit faire respecter ses conditions en matière de marge, soit pour un prêt réduit, soit, dans le cas d'un fractionnement des actions, pour le dépôt de nouvelles actions.
- Les marges de garantie doivent être spécifiées dans la politique d'exploitation; il est recommandé de prévoir une valeur hypothécable de 80-90 % pour des obligations municipales et de 70-90 % pour des obligations d'entreprises publiques, selon la cote de risque de l'établissement. Pour les actions d'entreprises publiques, une marge de garantie de 70-80 % du cours acheteur serait raisonnable.
- Pour les actions, les obligations et les dépôts à terme, la caisse doit obtenir une procuration signée portant exactement le ou les noms sous lesquels la garantie est enregistrée, ainsi qu'un nantissement pour s'assurer que les titres sont négociables.
- Si un instrument financier a été émis par un autre établissement financier, le bureau émetteur doit être avisé de la cession et prié de ne pas payer l'emprunteur sans le consentement de la caisse; de plus, la cession doit être acceptée et reconnue par écrit avant que les fonds soient avancés.
- Il doit y avoir des contrôles stricts pour la garde des garanties liquides. Les garanties mises en gage doivent être matériellement séparées des biens de la caisse, inscrites sur des fiches et protégées en tout temps au moyen d'un système de double garde.

Garanties personnelles

Les garanties personnelles ne doivent être considérées que comme une garantie complémentaire en raison des nombreuses difficultés qui attendent le prêteur désireux de les réaliser. Il arrive souvent que les garants renient leurs obligations en invoquant les moyens de défenses suivants :

- falsification de signature;
- altération des facultés mentales;
- contrainte;
- ignorance des conséquences de la garantie;
- manque de contrepartie pour la garantie;
- manque de préavis sur la défaillance de l'emprunteur;
- manque de conseils juridiques indépendants;
- insuffisance des conseils juridiques indépendants.

Pour éviter ces défenses possibles, il est recommandé de prendre les précautions suivantes quand on demande une garantie personnelle :

- La garantie ne doit pas être demandée à une personne mineure ou qui n'est pas saine d'esprit;
- La signature doit être faite devant témoins et un sceau juridique doit être de préférence apposé à côté de celle-ci à ce moment-là, car pour les tribunaux, l'existence d'un sceau sur un document lui confère de la valeur et du poids;
- Avant de signer la garantie, chaque garant qui n'est pas le dirigeant d'une société emprunteuse doit être invité à demander un avis juridique indépendant au sujet des conséquences de la garantie et à produire un certificat attestant qu'il a eu un tel avis. (On trouvera ci-dessous les autres éléments dont on a besoin pour s'assurer de la validité des avis juridiques indépendants.);
- Le garant doit être avisé des changements importants survenus dans le prêt ainsi que de tout défaut technique (l'idéal étant qu'il donne son accord);
- Si cela est possible, la garantie doit être rédigée de façon à prévoir une indemnité. L'avantage qu'il y a à combiner indemnité et garantie réside dans le fait que ce genre de garants a moins de moyens de défense à invoquer au cas où il ferait l'objet d'une demande de règlement;
- Dans les garanties accordées par des sociétés, il est préférable de prévoir une clause exigeant l'ajournement des demandes de règlement des actionnaires.

Garants et cosignataires

Le garant s'engage à rembourser la dette du débiteur principal qui ne répond plus à ses obligations. Une garantie ne permet pas à la caisse de réaliser les biens du garant sans avoir obtenu une ordonnance de la cour. Par conséquent, il faut toujours se renseigner sur la cote de crédit et de solvabilité du garant, comme on le fait pour l'emprunteur. On devrait aussi lui demander une garantie tout comme à l'emprunteur.

En revanche, le cosignataire est quelqu'un qui tire un certain avantage du prêt et qui devient coemprunteur. Il est donc, de par la loi, solidairement responsable avec le sociétaire qui demande le

prêt. Généralement, le cosignataire d'un prêt personnel est le conjoint (ou un autre parent) qui a un revenu indépendant pouvant contribuer au remboursement du prêt et donc à la réduction du risque de crédit. Puisque le cosignataire est considéré comme un coemprunteur, il doit également être sociétaire de la caisse et avoir une cote de crédit satisfaisante.

Si le conjoint cosigne ou garantit un prêt, les ratios de service de la dette doivent être ajustés de façon à prendre en compte le revenu de celui-ci.

Avis juridique indépendant

L'absence d'un certificat attestant qu'il y a eu un avis juridique indépendant, même si une renonciation à un tel avis a été signée à la place, peut empêcher la mise en application d'une garantie. Si le conjoint ou la famille du sociétaire agit à titre de garant, il faut obtenir un avis juridique de la part d'un avocat indépendant de celui de la famille à cause du risque de conflits d'intérêts. Les avis juridiques indépendants ne doivent jamais provenir de l'avocat de la caisse. Ils sont à la charge de l'emprunteur.

Cession de salaire

Une autre forme de garantie complémentaire pour les prêts personnels (qui est seulement à la disposition des caisses) est la cession de salaire. Un certain nombre d'inconvénients s'appliquent à ce type de garantie. Au cas où l'emprunteur perdrait son emploi, commencerait à travailler à son compte ou prendrait la fuite, une cession de salaire ne servirait à rien. Si un emprunteur prend sa retraite, la cession de son revenu de pension est interdite par la loi. En outre, le dépôt d'une proposition de consommateur en vertu de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* ou une cession volontaire en vue d'une faillite rend automatiquement nulle et non avenue toute cession de salaire.

Étant donné que la cession de salaire ne peut servir à rembourser le prêt si l'emprunteur n'a pas d'emploi, elle doit être considérée comme un outil de recouvrement plus que comme une garantie. C'est pourquoi chaque fois qu'une caisse demande une cession de salaire, il lui est recommandé d'exiger aussi une garantie complémentaire sous forme de cession de créances, laquelle lui donne des droits sur d'autres sources de revenu du sociétaire, au cas où celui-ci se mettrait à son compte ou prendrait sa retraite.

Enregistrement des sûretés mobilières

En Ontario, la seule méthode d'enregistrement d'une sûreté mobilière sur certains biens personnels (ou une sûreté générale sur tous les biens personnels d'un débiteur) consiste à enregistrer un contrat de sûreté en vertu de la *Loi sur les sûretés mobilières*. Il y a des droits minimes à verser pour faire une recherche sur les sûretés mobilières en vue d'un emprunt éventuel, droits qui sont normalement à la charge du demandeur. Si la recherche montre que le bien n'est grevé d'aucun privilège et si l'emprunteur y consent, la caisse doit enregistrer rapidement son propre privilège sur la sûreté mise en gage. Lorsque l'on constate que le sociétaire a déjà consenti une sûreté générale sur tous ses biens à un autre créancier, la caisse doit demander à ce dernier s'il lui permet de prendre le premier rang; elle peut aussi essayer d'obtenir une sûreté en garantie du prix d'acquisition avant d'accorder un prêt à ce sociétaire.

En vertu de la *Loi sur les sûretés mobilières*, on obtient une sûreté sur un bien meuble en enregistrant un formulaire appelé état de financement. Avec le consentement de l'emprunteur, il est possible d'enregistrer l'état de financement à n'importe quel moment avant ou après la signature du contrat de sûreté. Cela ne s'applique pas quand le bien grevé est un bien de consommation, car l'état de

financement ne peut alors être enregistré qu'après la signature du contrat de sûreté. Dans ce cas, on doit procéder à l'enregistrement le plus vite possible, de préférence dans les cinq jours ouvrables.

Pour tous les biens autres que des biens de consommation, l'enregistrement de la sûreté peut être efficace pour une période d'un à 25 ans ou à perpétuité. Pour les biens de consommation, la période d'enregistrement ne peut dépasser cinq ans. Le coût de chaque période d'enregistrement est variable. Si la période choisie n'est pas perpétuelle, l'enregistrement doit être renouvelé en enregistrant un état de modification du financement, désigné comme étant un renouvellement, avant l'expiration de ladite période.

Une fois l'état de financement ou l'état de modification du financement enregistré, une copie de ces états ou de l'état de vérification doit être remise au débiteur dans les 30 jours suivant la date de cet enregistrement. Après l'extinction du prêt, la caisse doit demander la mainlevée de la sûreté sur le bien, ce qui se fait également par le biais de l'enregistrement d'un état de modification du financement. Une copie de l'avis de mainlevée doit être envoyée à l'emprunteur dans les 30 jours pour confirmer l'annulation du privilège à la demande de l'emprunteur.

Quand on enregistre un contrat de sûreté en Ontario en vertu de la *Loi sur les sûretés mobilières*, il faut faire une enquête sur le débiteur et la sûreté sous divers aspects, et consigner soigneusement les résultats. Le débiteur peut être un particulier, une personne morale, une société en nom collectif, une association sans personnalité morale, un consortium, une coentreprise, une église ou une autre organisation religieuse, les héritiers d'une personne décédée, un syndicat ou tout autre type de personnalité juridique.

L'information la plus importante à inclure dans l'état de financement est le nom exact et légal du débiteur. Dans le cas de particuliers, il faut vérifier le nom sur un certificat de naissance ou de citoyenneté. Pour une personne morale, on examinera les statuts constitutifs, les lettres patentes, etc.

L'état de financement et l'enregistrement de la sûreté pourraient être tenus pour nuls et non avenue si le nom du débiteur et, dans le cas d'un particulier, sa date de naissance, sont inexacts.

Assurance de la sûreté

Divers produits d'assurance permettent d'améliorer la sûreté obtenue sur un prêt, tout en protégeant la caisse contre les erreurs d'enregistrement de cette sûreté. Ils sont brièvement exposés dans le tableau 5.26. Il y a de nombreuses conditions à respecter pour que ces produits offrent une protection complète. Il faut se reporter à chaque fois au contrat d'assurance. La direction doit soigneusement réfléchir aux réserves s'appliquant à chaque type d'assurance, ainsi qu'aux coûts des divers produits et à la probabilité de perte si la souscription ne se fait pas. L'erreur humaine peut être à l'origine de pertes sur prêts, mais, dans certains cas, la souscription d'une assurance risque également d'avoir des effets négatifs, tels qu'un relâchement dans l'administration des prêts ou des pertes sur prêts dans les cas où une demande de règlement serait rejetée par la suite à cause d'irrégularités techniques dans le contrat d'assurance.

Dans de nombreux cas, la sûreté mobilière n'a pas besoin d'être enregistrée en vertu de la *Loi sur les sûretés mobilières*. En voici quelques exemples :

- Si la sûreté sous-jacente est détenue par la caisse, comme ce peut être le cas avec le nantissement de garanties ou la mise en gage d'actions ou de dépôts, l'enregistrement n'est pas nécessaire;

- Si la sûreté est une cession d'assurance-vie ou invalidité, l'enregistrement n'est pas nécessaire si l'assureur de l'emprunteur reconnaît que la caisse est le seul bénéficiaire de la police d'assurance;
- Une garantie personnelle ne constitue pas un contrat de sûreté, car ce n'est qu'une promesse de payer au cas où l'emprunteur principal ferait défaut. Elle n'a donc pas besoin d'être enregistrée en vertu de la *Loi sur les sûretés mobilières* (à moins qu'elle ne comprenne également une cession ou un ajournement des demandes de règlement);
- Quand un prêt personnel est garanti par une hypothèque accessoire, cette dernière doit être enregistrée au bureau d'enregistrement des titres fonciers pour que la garantie soit légalement constituée, mais pas en vertu de la *Loi sur les sûretés mobilières*;
- Si l'on souscrit une assurance de non-déclaration, on se conformera aux modalités de la police.

| Tableau 5.26 TYPES D'ASSURANCE DE BIENS MOBILIERS | | |
|--|---|--|
| Type d'assurance | Couverture | Conditions de souscription courantes |
| Assurance contre les erreurs et omissions | Ce qui est assuré : <ul style="list-style-type: none"> • une erreur dans le contrat de sûreté; • l'absence d'enregistrement du contrat; • la perte résultant de l'enregistrement par un tiers d'une sûreté sur un bien mobilier entre le moment où l'assuré effectue sa première recherche dans les registres et celui où il enregistre le contrat de sûreté; • une erreur ou une omission commise par le bureau d'enregistrement. | <ul style="list-style-type: none"> • Il doit y avoir une procédure habituelle à suivre par l'assuré pour déposer les contrats de sûreté dans les 15 jours suivant le déboursement; • Il ne doit pas s'écouler plus de 15 jours entre la première recherche et l'enregistrement; • L'assuré doit entamer les procédures de reprise de possession dans les 105 jours suivant la défaillance. |
| Bien mobilier altéré | Ce qui est assuré : <ul style="list-style-type: none"> • la perte ou l'endommagement direct du bien mobilier avant sa prise de possession effective. | <ul style="list-style-type: none"> • Le contrat de sûreté doit exiger que le débiteur souscrive et garde une assurance; l'assuré avisera l'assureur du débiteur par écrit de la perte éventuelle du bien; • Ne s'applique pas si l'assuré sait depuis 30 jours que le débiteur n'a pas d'assurance ou que celle-ci est insuffisante; • L'assuré doit entamer les procédures de reprise de possession dans les 105 jours suivant la défaillance. |
| Reprise de possession du bien mobilier | Ce qui est assuré : <ul style="list-style-type: none"> • la perte ou l'endommagement du bien après que l'assuré en a pris possession. | <ul style="list-style-type: none"> • Ne s'applique pas à un bien mobilier appartenant à l'assuré. |
| Assurance de non-déclaration du bien mobilier | Ce qui est assuré : <ul style="list-style-type: none"> • la perte encourue si l'assuré décide de ne pas enregistrer le contrat de sûreté; • une erreur dans la rédaction du contrat de sûreté; • la perte résultant de l'enregistrement par un tiers d'une sûreté sur un bien mobilier entre le moment où l'assuré effectue sa première recherche dans les registres et celui où il enregistre le contrat de sûreté; • une erreur ou une omission commise par le bureau d'enregistrement. | <ul style="list-style-type: none"> • L'assuré doit faire une recherche dans les registres avant de verser les fonds, afin de s'assurer de l'absence de charges prioritaires; • L'assuré doit avoir fait signer le contrat de sûreté avant de remettre les fonds au débiteur, en se conformant à l'usage; • L'assuré doit entamer les procédures de reprise de possession dans les 105 jours suivant la défaillance et déposer le contrat de sûreté auprès du bureau d'enregistrement. |

Garantie des hypothèques

Le dossier de la garantie hypothécaire doit contenir, à tout le moins, le document hypothécaire enregistré, l'évaluation de la propriété, l'avenant d'assurance-incendie, le certificat du shérif, le certificat de paiement de l'impôt foncier et le rapport final adressé par l'avocat à la caisse au sujet de

la transaction, qui doit comprendre une opinion sur le titre. Les transactions immobilières complexes exigent parfois d'autres documents. Les caisses doivent consulter leur avocat à cet effet.

L'enregistrement des documents hypothécaires par le bureau d'enregistrement doit être délégué à un avocat agréé en immobilier. Prière de se reporter à la section 5509 sur les avocats en immobilier, où l'on trouvera tous les objectifs à atteindre en la matière.

Assurance de titres pour les garanties hypothécaires

On peut prendre une assurance de titres pour les propriétés résidentielles et commerciales hypothéquées. Contre paiement d'une prime forfaitaire, l'assurance de titres protège le prêteur contre les vices de titre, les privilèges, les charges, la fraude et la contrefaçon. Le prêteur est protégé contre les pertes subies à la suite de vices qui auraient été révélés par un plan d'arpentage à jour, éliminant ainsi le besoin d'obtenir un tel plan. Il est également assuré pour les cas où les titres deviendraient invendables ou dans l'éventualité où l'avocat ou un tiers engagé par celui-ci commettrait des erreurs ou des omissions. (Mais l'assurance de titres ne protège pas contre les problèmes environnementaux.) Une police d'assurance de titres couvre non seulement toutes les revendications valables de titres, mais elle paie aussi les coûts et les frais juridiques engagés pour défendre les titres. Elle peut être souscrite pour les propriétés aussi bien résidentielles que commerciales.

Malgré la protection pouvant être offerte par cette assurance, une caisse doit se rappeler qu'il lui incombe en dernier ressort de s'assurer qu'elle est bien protégée contre la perte résultant d'un vice de titre. Avant de décider de souscrire une telle assurance, elle doit donc vérifier ce qui suit :

- qu'elle a une police d'assurance dont les modalités et les limites sont satisfaisantes et qui offre une protection suffisante;
- qu'elle a bien compris les obligations imposées par la police et qu'elle a mis en place des procédures pour ne pas risquer de perdre la protection faute de s'être acquittée de ces obligations;
- qu'elle retire de cette assurance un avantage proportionnel aux dépenses engagées et qu'elle ne court pas un risque supplémentaire en y souscrivant;
- que l'assureur est capable de faire face aux éventuelles demandes de règlement.

Il est également recommandé aux caisses de consulter un avocat au sujet de la souscription et de lui demander de vérifier les termes de la police, afin de déterminer quelle est exactement la protection offerte.

Garantie des prêts à terme commerciaux

En ce qui concerne un prêt à terme commercial, il est recommandé de procéder comme suit pour la garantie :

- Examiner le bilan afin de déterminer quelles sont les immobilisations appartenant à l'entreprise (on doit généralement prendre comme garanties les immobilisations autofinancées). Faire une recherche sur les éventuelles sûretés accordées par l'emprunteur, afin de vérifier s'il n'existe aucune créance prioritaire sur ces biens;
- Si la garantie disponible semble insuffisante, demander s'il existe d'autres sûretés ou garanties (personnelles ou commerciales).

L'instrument le plus courant pour garantir un prêt commercial est un contrat général de sûreté. Ce contrat accorde une sûreté à la caisse sur tous les biens non immobiliers de l'entreprise (p. ex. l'équipement, les véhicules, les stocks, les créances et les éléments d'actif incorporels). Les sûretés fournies au moyen d'un tel contrat doivent être enregistrées conformément à la *Loi sur les sûretés mobilières* (se reporter aux paragraphes précédents pour en savoir plus).

Avec un contrat général de sûreté ou dans le cadre de la *Loi sur les sûretés mobilières*, on ne peut obtenir aucune sûreté sur des biens immobiliers (p. ex. des terrains et des immeubles). Par conséquent, si les biens commerciaux sous-jacents autofinancés comprennent des biens immobiliers, il faut une hypothèque commerciale en plus du contrat général de sûreté. Une autre solution, quand il s'agit d'importants emprunteurs commerciaux constitués en sociétés, consiste à obtenir une débenture, instrument qui vient grever un bien immobilier et qui peut aussi servir à grever un bien mobilier. Une débenture est la forme de garantie la plus complète pour les prêts commerciaux. Mais on ne l'utilise généralement pas pour les petits emprunteurs à cause de sa complexité sur le plan juridique et des coûts qui y sont associés.

Pour évaluer la garantie d'un prêt à terme commercial, il y a deux dernières étapes à franchir :

- déterminer la valeur réalisable des biens à mettre en gage;
- établir la valeur réelle de la garantie. Ces deux valeurs doivent être corroborées par des documents écrits.

Pour déterminer la valeur réalisable ou marchande des biens, il est recommandé d'appliquer les méthodes suivantes :

- Pour les propriétés – obtenir une évaluation, datant de préférence de six mois au maximum, de la part d'un évaluateur qualifié.
- Pour l'équipement et les machines – consulter des revendeurs d'équipements, des commissaires-priseurs, des factures d'inspection, etc.
- Pour les véhicules – consulter des concessionnaires automobiles de confiance, et des listes de prix courants.

Une fois la valeur marchande de la garantie établie, il faut en déterminer la valeur réelle (c.-à-d. le ratio valeur pécuniaire de la garantie/montant des avances) en tenant suffisamment compte de l'âge, de l'état et de la négociabilité des immobilisations à mettre en gage. Pour être sûr que la garantie continue d'offrir une bonne protection, on doit soumettre le rapport prêt/garantie (c.-à-d. le montant des avances comparativement à la garantie réelle) à des contrôles suffisamment fréquents.

Garantie d'une marge de crédit commerciale

Un prêt d'exploitation peut être garanti par une sûreté sur des fonds de roulement tels que les créances et les stocks conformément à la *Loi sur les sûretés mobilières*. Les avances doivent être normalement réduites à un pourcentage fixe de ces biens. Selon la qualité des stocks (en fonction de leur rotation et du risque d'obsolescence) et la qualité des créances (en fonction de leur rotation, de leur ancienneté et de leur diversité, ou de la cote de solvabilité des clients), la marge peut être plus ou moins élevée que la marge de 50 % généralement appliquée.

- Quand la caisse prend une cession de créances comme sûreté particulière (ou dans le cadre d'un contrat général de sûreté), elle doit se renseigner sur les facteurs suivants :

- Qualité des créances : leur classement chronologique est-il en concordance avec celui de l'industrie? Les créances antérieures à une certaine date ont-elles été déduites pour les besoins de la marge (p. ex. celles de plus de 90 jours)?
- Concentration des créances sur un petit nombre de débiteurs : quelle est la cote de solvabilité des clients importants? Les sommes à recevoir de débiteurs ayant une mauvaise cote de solvabilité ont-elles été déduites pour les besoins de la marge?
- Créances extra-provinciales ou étrangères : ont-elles été déduites dans le calcul des créances portées sur marge?
- Sommes à recevoir de parties rattachées : ont-elles été déduites du total des créances mises en gage, afin de calculer la valeur réelle de la garantie?

Quand une caisse prend une cession de stocks comme sûreté pour un prêt commercial, elle doit se renseigner sur les facteurs suivants :

- Type de stocks mis en gage : conformément à la *Loi sur la faillite* modifiée en 1992, les stocks i) dont le fournisseur d'origine reste identifiable et ii) qui ont été livrés dans les 30 jours suivant la faillite ou la mise sous séquestre d'un créancier, peuvent être saisis par le fournisseur non payé au détriment de la caisse détentrice d'une sûreté. Les fournisseurs d'exploitants agricoles ou de pêcheurs ont en plus la priorité sur les stocks du débiteur pour ce qui est des produits agricoles ou de pêche livrés dans les quinze jours précédant la faillite.
- Qualité des stocks mis en gage : y a-t-il des stocks obsolètes à déduire pour les besoins de la marge? La rotation des stocks est-elle en concordance avec celle de l'industrie?
- Validité des descriptions de stocks : les stocks ont-ils été réellement inspectés par le personnel de la caisse (p. ex. lors de visites sur place)?
- Existence de stocks consignés : ont-ils été déduits des stocks mis en gage pour déterminer la valeur réelle de la sûreté?
- Indication de tous les locaux abritant des stocks : le formulaire de garantie contient-il une liste complète des locaux où se trouvent des stocks?
- Existence d'une assurance suffisante des stocks : l'assurance prévoit-elle une cession à la caisse?
- Entrée en concurrence avec d'autres sûretés, y compris les sûretés en garantie du prix d'acquisition : a-t-on fait les recherches nécessaires? Les propriétaires des locaux loués ont-ils reconnu la priorité de la sûreté détenue par la caisse?

Quand des marges de crédit d'exploitation ont été consenties à des emprunteurs commerciaux, il arrive qu'une ou plusieurs d'entre elles soient dépassées en raison d'une erreur ou d'une mauvaise gestion des fonds de la part du sociétaire. Dans ce cas, le personnel des prêts doit faire immédiatement une enquête sur les causes sous-jacentes. Lorsque la sûreté est insuffisante, il est, toutefois, recommandé de refuser l'opération à l'origine du dépassement de la limite.

Garantie d'une hypothèque commerciale

En ce qui concerne l'évaluation et l'établissement d'une garantie des hypothèques commerciales sur des propriétés productrices de revenu, les recommandations suivantes s'appliquent :

- Obtenir un rapport d'expertise sur la valeur de la propriété commerciale. Recourir aux services d'un évaluateur commercial agréé (voir la liste à la section 5508).
- Déterminer le revenu de location annuel de la propriété en obtenant un barème à jour des loyers de l'immeuble. Déterminer le nombre et la durée en années des baux restants. Quelles sont les chances d'augmentation des loyers? Quel est (et sera) le taux d'inoccupation de l'industrie, actuellement et à l'avenir?
- Lire le rapport d'évaluation en se demandant si la valeur de la propriété a été fixée raisonnablement compte tenu du revenu pouvant en être tiré.
- Calculer le ratio de service de la dette de la propriété. Il s'agit du ratio des remboursements annuels du capital et des intérêts (y compris la nouvelle dette proposée), divisé par le total des fonds d'exploitation. Ce ratio ne doit pas dépasser 1.0 avant l'approbation d'une hypothèque commerciale, en présupposant qu'aucune autre garantie n'a été prise.
- Comparer la valeur estimative de la propriété au capital hypothécaire proposé; le capital ne doit pas dépasser 75 % de la valeur de la propriété au moment du prêt (la valeur étant la valeur estimative ou le prix d'achat s'il est moins élevé); pour les hypothèques commerciales, il est généralement prudent de limiter ce ratio à des pourcentages inférieurs, tels que 60 %.
- Pour les propriétés produisant un revenu, il faut obtenir une cession de baux et un engagement d'assurance-incendie.

Quand une propriété commerciale ne produit pas de revenu de location ou pas assez pour soutenir l'hypothèque commerciale, on doit évaluer les autres sources de trésorerie et de garantie de l'emprunteur. Il faut élargir l'enquête sur le crédit et la garantie, afin de prendre en considération les activités et les éléments d'actif de toute l'entreprise, tout en continuant d'appliquer le principe selon lequel le capital hypothécaire ne doit pas dépasser les 75 % de la valeur de la propriété.

Garantie des prêts agricoles

Pour les prêts agricoles, les enquêtes sur les garanties doivent comporter une évaluation complète de l'exploitation agricole, qui consistera à recueillir les informations suivantes :

- type de sol;
- superficie de chaque variété plantée;
- âge des plantations, le cas échéant;
- état des plantations ou de la terre;
- drainage du sol;
- valeur par acre de chaque variété plantée;
- installations d'entreposage à froid ou autres, au besoin, selon le produit cultivé.

Les hypothèques agricoles, y compris les privilèges antérieurs, ne doivent jamais dépasser 75 % de la valeur de la propriété agricole; une période d'amortissement de 25 ans au maximum est recommandée.

En cas de financement d'équipements agricoles, il est recommandé que le capital du prêt ne dépasse pas 75 % de la valeur marchande d'articles neufs et un pourcentage moindre pour des articles d'occasion. La durée maximale recommandée pour un prêt sur l'équipement est de 10 ans, ou moins selon sa durée de vie. Il est recommandé de prendre une hypothèque mobilière comme garantie sur l'équipement agricole mobile. D'autres garanties ou assurances doivent être envisagées pour garantir un prêt agricole, à savoir les suivantes :

- contrat général de sûreté;
- cession des récoltes;
- cession de l'assurance sur les récoltes ou le bétail;
- assurance collaborateurs;
- hypothèque accessoire;
- garanties personnelles;
- Ferme-Plus (20 % de garantie de la part du gouvernement provincial sans aucun coût, sous réserve de certaines modalités);
- *Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles* (jusqu'à 250 000 \$ de garantie sous réserve de certaines modalités).

Même si une garantie sous la forme d'une cession des versements de quotas peut et doit être enregistrée auprès de l'office de commercialisation compétent, elle n'est pas forcément fiable. Avant d'accorder une marge de crédit d'exploitation à une entreprise agricole, il faut toujours exiger des relevés mensuels des dettes classées chronologiquement et, le cas échéant, des livraisons de produits (p. ex. des œufs et du lait) et des créances classées chronologiquement.

Renouvellement des prêts

Lorsque le moment est venu de renouveler un prêt à terme personnel ou commercial ou de reconduire une marge de crédit commerciale, il est recommandé de suivre le même processus d'autorisation du crédit et de refaire le même type d'analyse de la solvabilité que la première fois, afin de vérifier si le risque de crédit reste acceptable. Ce type d'analyse doit également avoir lieu sur d'autres types de prêts pour lesquels les remboursements ont été plusieurs fois en retard. Il faut mettre à jour les informations financières et les rapports d'enquête sur le crédit en y inscrivant les données de l'année en cours, et garder le tout au dossier. Si la garantie est enregistrée en vertu de la *Loi sur les sûretés mobilières*, il faut vérifier si la période d'enregistrement prévue par cette loi est assez longue pour couvrir la période de renouvellement ou si elle doit être prolongée.

Le renouvellement d'un prêt ne doit pas être confondu avec l'examen annuel et intermédiaire d'un prêt, qui fait partie du processus de contrôle et a été traité dans la section précédente du manuel.

Renouvellement des hypothèques

Généralement, les hypothèques résidentielles qui ont donné satisfaction à ce jour n'ont pas besoin de faire l'objet d'une réévaluation avant d'être reconduites. La caisse doit envoyer une confirmation de tous les renouvellements d'hypothèque et exiger la signature du ou des emprunteurs et garants, ainsi que la preuve de l'acquittement des impôts fonciers (dans les cas où le sociétaire est chargé de les verser directement). Toutefois, dans des circonstances présentant un risque élevé (p. ex. des hypothèques commerciales, des marchés immobiliers instables, des emprunteurs qui ne respectent pas les modalités de leur hypothèque), un examen de l'hypothèque est requis.

Chaque mois, la caisse doit dresser la liste de tous les renouvellements d'hypothèques à venir. Cette liste doit être examinée soigneusement par le responsable du crédit, afin de détecter les comptes à problèmes (hypothèques en souffrance, paiements en retard) et les hypothèques sur des propriétés dont la valeur a chuté. Comme il a été indiqué ci-dessus, ces hypothèques doivent être soumises à d'autres analyses, notamment des réévaluations, des enquêtes sur les retards de paiement des impôts fonciers ou des recherches subsidiaires sur des enregistrements ultérieurs ou sur la situation financière d'un emprunteur. En revanche, les hypothèques résidentielles qui ont donné satisfaction jusque là n'ont pas besoin d'être examinées aussi soigneusement avant d'être reconduites.

Réévaluation des hypothèques

Pour les hypothèques immobilières sur des propriétés dont la valeur a chuté, une réévaluation permet de déterminer l'incidence exacte du risque de crédit, mais pas toujours de réduire celui-ci. L'évaluation n'est généralement pas nécessaire si l'hypothèque est à jour ou si la propriété est occupée par le propriétaire. En l'absence d'une réévaluation, la direction doit augmenter la provision pour prêts non spécifique prévue en cas de marché à risque accru, et placer ces prêts sur une liste de surveillance afin de s'assurer qu'ils continuent d'être en règle. Les facteurs examinés avant d'accorder des renouvellements d'hypothèques doivent toujours être dûment consignés.

Lorsqu'une évaluation montre que l'avoir disponible a chuté à moins de 25 % de la valeur de la propriété, le sociétaire risque d'avoir du mal à trouver un financement ailleurs. La constatation que la valeur nette de son logement a baissé risque aussi d'entraîner une réduction de ses engagements financiers à l'égard de la propriété. Dans ce cas, le prêteur doit faire preuve de prudence. Toutefois, si le prêt est douteux et si les engagements de l'emprunteur envers la propriété sont problématiques, la réévaluation sera la première étape importante du processus de recouvrement. C'est généralement

la caisse qui assume le coût de cette réévaluation et elle ne peut obliger le sociétaire à le prendre à sa charge.

Dans le cas d'hypothèques en souffrance, il est recommandé de procéder à une réévaluation, afin de déterminer ce que pourrait rapporter une vente forcée; en fait, si le marché immobilier est en baisse, il est bon de demander plusieurs réévaluations et de les comparer avant de décider du prix de vente, afin d'éviter d'encourir une responsabilité légale par la suite. Si l'on a affaire à un emprunteur constamment en retard dans ses versements, une vérification de la solvabilité et une réévaluation de l'hypothèque pourraient être utiles pour attirer l'attention de la caisse sur une éventuelle dégradation de la situation financière. Il se peut que l'on ait alors à aiguiller le sociétaire vers un autre établissement financier ou à restructurer les modalités de son hypothèque pour mieux répondre à ses besoins.

Recouvrement des prêts en souffrance

Demande de remboursement des prêts en souffrance

Dans la mesure du possible, il est recommandé de mettre sur pied un service de recouvrement des dettes dont le personnel a reçu une formation suffisante pour procéder à des liquidations de prêts. Les politiques et procédures de ce service doivent être dûment consignées. Toutes les activités relatives au recouvrement sont à verser au dossier du prêt douteux.

Il est recommandé d'envisager les stratégies de recouvrement suivantes pour mettre fin à des prêts en souffrance :

- Demander au sociétaire de refinancer le prêt par l'intermédiaire d'un autre établissement financier ou par une injection de fonds;
- Envoyer par courrier recommandé à l'employeur une demande de cession de salaires;
- Exercer le droit de compensation sur les dépôts;
- Procéder à une reprise de possession des sûretés ou nommer un séquestre;
- Accepter un remboursement partiel du capital ou renoncer aux intérêts;
- Chercher d'autres recours légaux (p. ex faire appel à un agence de recouvrement, poursuivre l'emprunteur, déposer une requête de mise en faillite).

Les trois premières stratégies sont recommandées si l'emprunteur est capable de rembourser le prêt, mais n'est pas disposé à le faire. La quatrième s'applique lorsqu'il n'a pas assez de fonds mais que la sûreté présente une certaine valeur de liquidation et a été dûment enregistrée. Enfin, les autres stratégies ne sont à envisager qu'en dernier recours.

Dans tous les cas de recouvrement, il faut envoyer par courrier recommandé, à la dernière adresse connue de l'emprunteur, du cosignataire et du garant, une lettre exigeant le paiement, en accordant à l'emprunteur un délai raisonnable. Le délai accordé est à déterminer au cas par cas. Même quand une obligation est payable à vue et qu'une demande a été déposée, les tribunaux ont décidé qu'il fallait donner au débiteur un « délai raisonnable pour payer ».

En général, s'il n'y a quasiment aucun espoir que le débiteur verse l'argent dû, la période d'avis peut être assez courte (p. ex. entre sept et 30 jours). D'autre part, si un débiteur semble avoir les ressources nécessaires pour payer, on lui accorde un délai plus long, pour autant que la garantie détenue par la caisse ne se détériore pas entre temps. Les tribunaux ont décidé qu'il fallait tenir compte des facteurs suivants dans la détermination d'un délai raisonnable :

- Montant du prêt : le délai doit être proportionnel à l'importance de la dette;
- Ancienneté des relations entre le débiteur et le créancier : plus les relations sont solides, plus le délai doit être long;
- Réputation du débiteur : plus les antécédents de solvabilité sont bons, plus le délai doit être long;
- Possibilité de refinancement rapide : le délai doit être d'autant plus court que le potentiel de refinancement rapide est grand;

- Risque de pertes sur prêts ou de dévaluation de la garantie : plus ce risque est élevé, plus le délai doit être court.

Dans ce dernier cas, la caisse doit s'efforcer de réaliser sa garantie le plus rapidement possible.

Droit de compensation

Le droit de compensation est un outil de recouvrement efficace auquel on peut avoir recours dès qu'un prêt devient douteux. De par la loi, si un déposant est endetté envers la caisse, il s'ensuit que les deux se doivent mutuellement de l'argent et que la caisse peut décider, sans préavis, d'utiliser les fonds déposés pour compenser la dette. Toutefois, ce droit ne peut être exercé sur les REER d'un sociétaire, sur les dépôts détenus en fiducie pour un bénéficiaire désigné ou sur les dépôts détenus conjointement avec un autre sociétaire. Il est recommandé à la caisse de procéder comme suit pour exercer son droit de compensation :

- La caisse doit s'assurer que le sociétaire a été avisé en bonne et due forme du fait que son prêt est en souffrance, afin de lui donner l'occasion de mettre ses paiements à jour. Si, par exemple, le sociétaire a contracté un prêt à vue, la caisse doit lui donner un délai raisonnable pour effectuer un remboursement après le dépôt de la demande. Toutefois, il serait plus prudent de geler le compte du sociétaire pendant ce laps de temps.
- La caisse doit informer le sociétaire dès qu'elle a exercé son droit de compensation sur le compte de celui-ci. En effet, on l'empêche ainsi d'émettre des chèques sur le compte visé et on lui donne l'occasion de faire la lumière sur tout malentendu ayant pu se produire sur la situation du prêt.

Reprise de possession des sûretés

Chaque caisse doit établir des procédures claires de reprise de possession. Le tableau 5.27 contient un résumé des étapes à suivre à cet effet. Avant de liquider le bien grevé saisi, il faut envoyer à l'emprunteur, par courrier recommandé, une lettre d'intention signalant la reprise de possession. (Les caisses peuvent s'adresser à leur fédération pour obtenir l'avis type.) En ce qui concerne les sûretés enregistrées en vertu de la *Loi sur les sûretés mobilières*, une fois que l'on a repris possession de biens non périssables, on est légalement tenu d'envoyer l'avis au moins 15 jours avant la vente desdits biens. Les destinataires doivent être le créancier garanti, toute personne détenant une sûreté enregistrée sur le bien grevé ainsi que les personnes dont le prêteur sait qu'elles ont un intérêt sur ce bien (p. ex. un garant). En l'absence d'objections reçues avant l'expiration du délai accordé, la caisse peut liquider la sûreté. En cas d'objections, ou si la caisse n'a qu'une expérience limitée en matière de reprise de possession, elle doit envisager de consulter son avocat pour obtenir des conseils juridiques.

Si la caisse omet d'envoyer l'avis exigé par la loi avant la liquidation du bien grevé, elle risque :

- de ne pas éteindre l'intérêt du débiteur sur le bien grevé et de ne pas obtenir la mainlevée des sûretés de rang inférieur;
- de perdre le droit de recours du créancier contre le débiteur pour tout manque à gagner;
- de donner lieu à des demandes de la part du débiteur ou de créanciers garantis de second rang qui auraient pu avoir le droit de racheter le bien grevé, mais n'en avaient pas eu l'occasion.

| <i>Tableau 5.27</i> ÉTAPES RECOMMANDÉES POUR LA REPRISE DE POSSESSION NON VOLONTAIRE D'UNE SÛRETÉ |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Avant la saisie, effectuer une recherche sur la sûreté, afin de s'assurer que le contrat a été enregistré en bonne et due forme et qu'il n'existe aucun privilège antérieur. • Charger un huissier de la reprise de possession proprement dite. • Une fois le bien grevé en possession de la caisse, s'assurer de son entreposage en lieu sûr, afin d'empêcher les dommages ou le vol. Inscrire dans un registre l'état dans lequel il se trouve et le surveiller tant qu'il reste entreposé. • Assurer le bien grevé. • Envoyer au sociétaire, au garant ou au cosignataire un avis de reprise de possession et d'intention de vendre en leur donnant au moins 15 jours pour racheter le bien en remboursant la totalité du prêt. • À l'expiration de la période d'attente, évaluer la valeur du bien et obtenir au moins trois offres d'achat par écrit. Vendre le bien au plus offrant dans les limites du raisonnable. Garder les offres au dossier. Pour éviter tout conflit d'intérêts, ne pas vendre un bien grevé à un membre du personnel ou du conseil ou à des parties liées ou rattachées. |

Recouvrement par mise sous séquestre

Quand la caisse a accordé une débenture ou passé un contrat général de sûreté pour un prêt commercial, elle doit y stipuler qu'elle a le droit de nommer un séquestre en cas de défaillance de l'emprunteur. Elle a intérêt à nommer un séquestre quand elle a à réaliser un grand ensemble de biens grevés ou une entreprise en activité. Le séquestre a pour fonction de liquider l'entreprise en tout ou en partie pour éteindre la dette de l'emprunteur. Pour obtenir un montant maximum de la vente au profit des créanciers garantis, le séquestre peut décider de saisir les biens du débiteur, ce qui permet aux créanciers garantis d'en devenir propriétaires en attendant une augmentation de leur valeur. En général, il n'est pas recommandé de procéder ainsi à cause de l'incertitude entourant la valeur future des biens et des coûts à encourir pour les garder en sa possession.

Si le contrat de sûreté ne fait pas mention du droit de nommer un séquestre ou un administrateur-séquestre, la caisse peut demander aux tribunaux d'en nommer un. Dans ce cas, ce sont les tribunaux qui déterminent les droits et obligations du séquestre ou de l'administrateur-séquestre. En nommant elle-même un séquestre dans un contrat de sûreté, la caisse aura une plus grande marge de manœuvre pour disposer des biens du débiteur et elle gagnera en plus du temps dans le processus de liquidation.

Quand elle nomme un séquestre, elle doit choisir quelqu'un d'indépendant (p. ex. un expert-comptable), afin d'éviter toute responsabilité légale sur le plan de l'impartialité. D'après la *Loi sur les sociétés par actions* (Ontario) et la *Loi sur les corporations commerciales* (Canada), le séquestre doit veiller aux intérêts de toute personne ayant un droit financier sur l'entreprise, y compris les actionnaires.

Le fait d'obtenir et de réaliser une sûreté conformément aux clauses d'un contrat de sûreté ne permet pas à la caisse d'agir de façon illégale. Si le débiteur refuse de coopérer (en empêchant le créancier garanti d'entrer en possession du bien grevé ou d'entamer une procédure de réalisation), le

créancier garanti n'est pas autorisé, aux termes du contrat de sûreté, à commettre des actes illégaux tels qu'une violation de domicile ou du droit de propriété, une agression ou un vol. Dans ce cas, le créancier garanti doit demander aux tribunaux une ordonnance obligeant le débiteur à respecter les dispositions du contrat en ce qui concerne la réalisation.

Autres recours légaux

Lorsque la caisse n'a pas de garantie suffisante à saisir pour rembourser un prêt en souffrance ou que la nomination d'un séquestre serait d'un coût prohibitif par rapport au montant du prêt, elle doit envisager d'autres recours légaux. Elle peut, par exemple, faire appel aux services d'une agence de recouvrement ou lancer une procédure judiciaire auprès de la cour des petites créances (pour des montants allant jusqu'à 6 000 \$, par l'intermédiaire de la Division générale de la Cour de l'Ontario). Enfin, elle peut déposer une requête de mise en faillite. En choisissant un recours légal, la caisse doit en calculer le coût et le comparer au résultat qu'elle peut en attendre. Elle choisira alors la solution qui offre la meilleure possibilité de remboursement.

Si elle décide de faire appel à une agence de recouvrement, elle doit donner à celle-ci un maximum de six à neuf mois pour récupérer les fonds en souffrance. Après cela, les prêts qui restent en souffrance doivent être retournés à la caisse, qui appliquera d'autres stratégies de recouvrement.

Quand l'agence de recouvrement échoue ou qu'une action en justice semble être plus prometteuse, la caisse doit intenter des poursuites, surtout si elle peut le faire devant une cour des petites créances. Si le jugement est favorable à la caisse, il faut le verser au dossier à titre de bref d'exécution, le joindre immédiatement au titre de propriété du débiteur (p. ex. la sûreté, d'autres biens mobiliers ou le titre de propriété de la résidence) et saisir un huissier local. Un recours juridique à envisager (surtout lorsque la garantie prise s'avère insuffisante) consiste à vérifier si l'emprunteur a déclaré toutes ses dettes dans sa demande de prêt. En effet, il arrive souvent que, dans le cas d'une fausse déclaration à cet égard, les tribunaux donnent tort au débiteur.

D'autre part, si le prêt peut être recouvré plus rapidement par le biais d'une requête en faillite, il faut envisager cette solution. Le tableau 5.28 indique les actes de faillite les plus courants, dont la preuve doit être apportée en cour par la caisse. Certains de ces actes ne sont pas forcément le résultat d'une insolvabilité financière.

| <i>Tableau 5.28</i> <i>ACTES DE FAILLITE COURANTS</i> |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Cession volontaire de biens par l'emprunteur à un fiduciaire. • Impossibilité de répondre à ses obligations à la date prévue. • Transfert frauduleux de biens à un tiers autre qu'un fiduciaire. • Préférence frauduleuse : paiement à un créancier mais non à tous. • Tentative de fuite. • Tentative d'enlever ou de dissimuler des biens. • Refus de racheter des biens saisis en vertu d'une ordonnance d'exécution qui bénéficiera à un créancier au détriment d'un autre. • Défaut de remboursement de dettes à leur date d'échéance. • Cession volontaire de biens par l'emprunteur à un fiduciaire. • Impossibilité de répondre à ses obligations à la date prévue. |

Proposition de consommateur en vertu de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité*

Lorsque la défaillance d'un emprunteur est due à son insolvabilité financière, la caisse peut lui suggérer de recourir à une proposition de consommateur pour régler ses dettes, ce qui lui permettra de suspendre un procès coûteux et lui évitera les stigmates d'une faillite et les conséquences à long terme que celle-ci aurait sur son crédit. La *Loi sur la faillite et l'insolvabilité*, qui a été révisée le 30 novembre 1992, permet à un particulier insolvable (c.-à-d. une personne dont le passif est supérieur à l'actif) qui est endetté jusqu'à concurrence de 75 000 \$, de proposer à ses créanciers de verser moins que le montant total ou d'étaler ses remboursements sur une période plus longue. Le débiteur peut entamer une telle procédure en obtenant l'aide d'un administrateur, qui est généralement un syndic de faillite.

Réorganisation commerciale en vertu de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité*

La *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* permet à un débiteur commercial insolvable de suspendre toutes les procédures engagées par les créanciers (y compris la réalisation de la garantie) pour une période maximale de cinq mois, au cours de laquelle les créanciers sont priés d'évaluer la viabilité d'un plan de réorganisation de l'entreprise. Le débiteur entame cette procédure en faisant parvenir à ses créanciers, par l'intermédiaire d'un syndic, un avis d'intention de procéder à une réorganisation. Dix jours après le dépôt de cet avis, il doit remettre aux créanciers des prévisions sur ses mouvements de trésorerie, ainsi qu'un rapport de son syndic sur la vraisemblance du plan envisagé. Les créanciers garantis auxquels le rapport causerait un préjudice important peuvent demander à la cour de les en exempter.

Une telle proposition une fois présentée, les créanciers doivent être convoqués à une réunion dans les 21 jours qui suivent, afin de voter selon leur rang. Elle n'est pas exécutoire pour les créanciers garantis d'un certain rang qui la rejettent. Ceux-ci peuvent commencer à réaliser leur garantie à condition d'envoyer les avis exigés. Si la proposition est rejetée par les créanciers non garantis ou par la cour, le débiteur est automatiquement considéré comme failli. Les créanciers garantis peuvent alors réaliser leur garantie (si elle a été enregistrée en bonne et due forme), après quoi le syndic distribue le reliquat des biens aux créanciers non garantis.

La *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* modifiée donne au débiteur insolvable la possibilité de négocier avec les prêteurs des concessions pour le remboursement du prêt qui permettront à ceux-ci de recouvrer un montant plus élevé en laissant l'entreprise poursuivre ses activités qu'en la liquidant

Recours aux services d'un évaluateur immobilier

Pour se conformer à l'article 57 du Règlement 76/95, qui stipule qu'une hypothèque conventionnelle ne doit pas dépasser 75 % de la valeur d'une propriété, il est recommandé de faire appel aux services d'un évaluateur immobilier professionnel. La procédure d'évaluation doit exiger que toutes les propriétés dont le financement dépasse 50 % de leur valeur marchande, ainsi que les hypothèques sur des propriétés commerciales ou agricoles, fassent l'objet d'une évaluation complète. Pour les prêts qui ne répondent pas à ces critères, la politique de la caisse doit indiquer d'autres pratiques, par exemple, une lettre d'opinion (c.-à-d. pas d'évaluation complète) ou une inspection de l'extérieur de la propriété par un employé qualifié.

Il est recommandé de faire appel à un professionnel qualifié agréé pour les évaluations immobilières. Les évaluateurs de l'Accredited Appraisers Canadian Institute (AACI) sont ceux qui ont les qualifications les plus larges dans ce domaine, pour les propriétés résidentielles aussi bien que commerciales. D'autre part, un évaluateur résidentiel canadien (CRA) peut évaluer des terrains résidentiels et des immeubles résidentiels contenant au plus trois unités d'habitation autonomes. Un évaluateur de la valeur marchande spécialisé dans les résidences peut également évaluer les terrains résidentiels non bâtis et les logements résidentiels comprenant un maximum deux unités autonomes.

Le recours à d'autres services d'évaluation plus accessibles est acceptable, à condition que la caisse confirme que l'évaluateur répond aux critères suivants :

- L'évaluateur peut apporter, par écrit, la preuve de son expérience, de sa formation et de ses connaissances concernant le marché immobilier de la région dans laquelle doit se faire l'évaluation et le type de biens immobiliers à évaluer (c.-à-d. commercial, résidentiel et agricole);
- L'évaluateur utilise une ou plusieurs techniques reconnues telles que celles de la comparaison des ventes (de propriétés semblables), du coût de remplacement, ainsi que celle de la capitalisation du revenu et des flux de trésorerie actualisés (pour des propriétés productrices de revenus);
- L'évaluateur n'a rien à voir avec le bien immobilier à évaluer ou la personne avec laquelle l'établissement envisage d'effectuer une transaction immobilière;
- L'évaluateur est couvert par une assurance complète contre les erreurs et les omissions touchant ses services, avec une garantie minimale de 500 000 \$ par incident.

Les administrateurs ou dirigeants d'une caisse ne doivent pas faire office d'évaluateurs immobiliers ou être affiliés à des organisations effectuant des évaluations pour la caisse, afin d'éviter tout conflit d'intérêts du genre décrit aux articles 146 et 149 de la Loi. La caisse doit plutôt élaborer une politique énonçant quels sont les évaluateurs qualifiés approuvés, et s'adresser uniquement à eux. Au moment de dresser cette liste, le conseil doit vérifier le niveau de qualité et de compétence souhaité des évaluateurs, ainsi que l'existence d'une assurance contre les erreurs et les omissions.

Recours à des réévaluations d'hypothèques

Une réévaluation peut s'avérer nécessaire chaque fois que l'on doit renouveler une hypothèque dans une région où la conjoncture économique et le marché immobilier ont connu une baisse importante, que l'on reçoit des demandes de crédit supplémentaire, ou que l'on constate des problèmes de crédit. En général, il n'y a pas d'évaluation à faire lors du renouvellement des hypothèques résidentielles se déroulant conformément aux modalités des accords de crédit.

Recours aux services d'un avocat pour les prêts hypothécaires

Il est particulièrement important d'avoir affaire à des avocats de confiance, spécialisés dans l'immobilier, quand on compte sur eux pour vérifier et évaluer les garanties hypothécaires. La politique de la caisse doit exiger que les avocats appelés à émettre des opinions juridiques, à régler des questions fiscales, à faire des recherches sur les titres et les garanties et à établir et à enregistrer des documents hypothécaires soient totalement indépendants. L'article 149 de la Loi interdit aux entreprises qui sont financièrement liées avec des administrateurs d'offrir des services juridiques à la caisse contre rémunération.

Les caisses doivent se doter d'une liste d'avocats approuvée. Elles sont tenues de vérifier périodiquement le statut des avocats qui y figurent en s'adressant aux fédérations ou au service des registres d'adhésion du Barreau du Haut-Canada. En outre, si elles font appel aux services d'un avocat pour des transactions importantes (p. ex. plus de 1 million de dollars), elles doivent vérifier s'il possède bien une assurance professionnelle. Il est indispensable de procéder également à une telle vérification quand on veut ajouter un nouveau nom à la liste ou qu'on doute des qualifications d'un avocat.

Il est bon que les avocats auxquels il faut faire appel pour les prêts hypothécaires soient indiqués dans les procédures opérationnelles. Les fonds hypothécaires doivent toujours être avancés en fiducie à l'avocat immobilier de l'emprunteur. Mais auparavant, il faut demander à l'avocat de préparer un projet d'hypothèque et d'opinion sur le titre et examiner soigneusement ce document, pour que l'hypothèque définitive signée au bureau de l'avocat, et enregistrée par la suite, soit exactement comme on l'a souhaitée et qu'elle fasse mention de façon satisfaisante des autres privilèges grevant le titre. Le personnel des prêts doit bien connaître les documents hypothécaires, afin de pouvoir examiner et évaluer le rapport final de l'avocat. Il est déconseillé aux caisses d'enregistrer directement les garanties immobilières sans s'adresser à un avocat agréé et dûment assuré.

Gestion du risque de marché (Gestion des placements)

| Section | Sujet traité | Page |
|---------|---|------|
| 6000 | Résumé | 6-2 |
| 6100 | Grandes lignes de la législation..... | 6-3 |
| 6200 | Politique | 6-4 |
| 6201 | Philosophie de gestion des placements..... | 6-5 |
| 6202 | Volume et qualité..... | 6-6 |
| 6203 | Options relatives aux placements..... | 6-9 |
| 6204 | Approbation des placements | 6-11 |
| 6205 | Processus et critères relatifs aux placements | 6-12 |
| 6206 | Risque relatif à la concentration | 6-16 |
| 6300 | Planification | 6-16 |
| 6400 | Évaluation du risque et rapports au conseil | 6-18 |
| 6401 | Techniques d'évaluation du risque | 6-21 |
| 6500 | Gestion du risque | 6-23 |
| 6501 | Méthodes d'exploitation..... | 6-24 |

Résumé

Le principal objectif de la gestion des placements est de gagner un rendement raisonnable sur les fonds investis dans des éléments d'actif autres que des prêts tout en évitant de subir une incidence excessive des risques. Pour ce, on établit des paramètres régissant la qualité des placements, la durée et la rentabilité de ceux-ci, et, dans le cas de placements porteurs de risque, leur diversification.

Aux fins de saines pratiques commerciales et financières, les placements sont définis comme des éléments d'actif de la caisse autres que les prêts et les liquidités qu'elle détient pour remplir ses besoins d'exploitation. Dans ce chapitre, nous examinons quatre grandes catégories de placements :

- Instruments financiers (titres de créance et avoir).
- Biens immobiliers (hypothèques exclues).
- Éléments du capital.
- Placements dans des filiales.

Lorsqu'elle prend des décisions relatives aux placements, une caisse doit veiller à respecter les conditions et restrictions stipulées dans la Loi et le Règlement 76/95, ainsi que dans sa politique relative aux placements. Les restrictions et conditions réglementaires visant les placements sont aussi décrites brièvement dans ce chapitre.

Les instruments dérivés ne sont pas abordés dans ce chapitre, car en fait, ce ne sont pas tant des instruments d'investissement que des outils de gestion de l'actif et du passif. Ce sujet sera traité au chapitre 7 (Gestion actif-passif).

Une caisse peut respecter les normes favorisant de saines pratiques commerciales et financières en s'assurant d'élaborer et d'appliquer des politiques, des techniques d'évaluation du risque et du rendement, ainsi que des méthodes de gestion du risque qui sont comparables à celles contenues dans ce chapitre. Les politiques, techniques d'évaluation et méthodes mises en œuvre doivent être adaptées à la taille de la caisse et à la complexité de ses activités.

Grandes lignes de la législation

Les exigences réglementaires relatives aux placements sont prescrites à la Partie VIII de la Loi, à la Partie VIII du Règlement 76/95 et dans les *Lignes directrices pour des politiques et des méthodes prudentes de placement et de prêt* émises par la CSFO. Tous ces textes contiennent des restrictions sur les placements pouvant être effectués par les caisses populaires.

Les restrictions et conditions touchant les placements dans les filiales sont également prescrites dans la législation. Enfin, les lignes directrices susmentionnées de la CSFO prévoient des seuils à respecter pour l'établissement de politiques et de méthodes relatives aux prêts et aux placements.

Le tableau 6.1 contient les grandes lignes des principales dispositions législatives concernant la gestion des placements. Nous recommandons aux lecteurs de consulter le texte de la Loi, du Règlement 76/95 et des lignes directrices émises par le ministère s'ils veulent avoir une description complète des droits et obligations touchant les caisses populaires.

| | Loi | Règlement 76/95 |
|---|------------|----------------------------|
| Respect des politiques et des méthodes relatives aux placements | 190 | |
| Élaboration de politiques et de méthodes écrites | 191* | 50* |
| Révision des politiques et des méthodes sur ordre du surintendant des services financiers | 192 | |
| Placements admissibles | 198(1) | 66-69 |
| Exception – placements divers | 198(2) | 70 |
| Restriction relative aux placements | 199 | 71, 72, 73 |
| Placements dans des filiales | 200 | 74, 75, 76 |
| Placements dans une autre caisse | 201 | |
| Placements lors d'une fusion | 202 | |
| * Voir également les Lignes directrices pour des politiques et des méthodes prudentes de placement et de prêt qui ont été émises par la CSFO. | | |

Politique

Il est recommandé aux caisses populaires d'adopter une politique limitant le volume (en tant que pourcentage du capital et des dépôts) et la qualité des placements (par ex. la cote de solvabilité).

- Limites d'approbation déléguées des placements.
- Critères écrits s'appliquant aux décisions à l'égard des placements.
- Types autorisés, limites et concentration des placements, ainsi que d'autres instruments financiers et éléments d'actif.
- Contrôle de la valeur et du taux de rendement des placements.
- Dépistage et mesure des détériorations du marché, et dispositions prises pour y remédier.
- Délai de présentation, forme et contenu des rapports au conseil.

Les objectifs recommandés pour la politique relative aux placements sont décrits avec plus de précision dans les sections 6201 à 6206. L'adoption d'une politique aidera la caisse à gérer le risque et à se conformer aux normes du Règlement administratif n° 5. Lire la section 6500 pour en savoir plus sur les méthodes d'exploitation recommandées.

Documentation

Des *exemples de politiques* figurent dans les modèles de politique publiés par la SOAD et ils sont à la disposition de l'industrie pour être éventuellement adaptés à ses besoins. D'autre part, l'information exposée dans les sections 6201 à 6206 peut aider à établir des politiques de gestion des placements.

Exigences relatives aux politiques

L'article 191(2) de la Loi exige que les caisses populaires élaborent des politiques et des méthodes relatives aux placements. La CSFO a publié les *Lignes directrices pour des politiques et des méthodes prudentes de placement et de prêt*, qui contiennent des directives à cet égard.

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

Conformité réglementaire

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

Philosophie en matière de gestion des placements

Avant toute chose, il est important de préciser la philosophie de la caisse à l'égard de la gestion des placements. Cette philosophie doit aborder les objectifs globaux visant le portefeuille de placements qui ont été établis par le conseil d'administration.

Elle examine les différentes contraintes qui limiteront la politique des placements et elle guide le choix de ceux-ci, tout en prévoyant les circonstances futures qui n'ont pas encore fait l'objet d'une politique.

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

- Les décisions relatives aux placements sont prises dans l'intérêt véritable des sociétaires et de la caisse.
- Ces décisions sont prises eu égard au niveau global de risque que la caisse est disposée à assumer.
- Les décisions prises respectent des critères de rendement et des normes de prudence bien définis.
- Les pratiques relatives aux placements sont conformes aux principes de qualité (ou de sécurité) des placements et de diversification du risque.

Volume et qualité

La politique de placement impose des limites sur le niveau de risque pouvant exister dans le portefeuille de placements. Le tableau 6.2 énumère sous forme résumée les différents types de risque pouvant porter atteinte à la sécurité ou à la qualité d'un placement.

| <i>TABLEAU 6.2 RISQUE TOUCHANT LES PLACEMENTS</i> | |
|---|--|
| Risque de crédit (risque de défaut) | Le risque que l'émetteur de la garantie ne répondra pas à ses obligations relativement au paiement de l'intérêt et du capital. |
| Risque de marché (risque systémique) | Le risque que l'évolution des taux d'intérêt réduira la valeur marchande d'un placement. |
| Risque de taux de rendement (risque financier) | Le risque que le placement ne sera pas rentable. |

Placements admissibles

La caisse devra dresser la liste des placements admissibles à son portefeuille. Elle pourra y inclure les placements dont la qualité (la sécurité) est considérée comme suffisante compte tenu de son aversion au risque. La liste devra également être conforme aux dispositions relatives aux placements admissibles qui figurent aux articles 66 à 69 du Règlement 76/95. (Le tableau 6.3 contient un exemple de liste.)

Une caisse peut décider d'interdire les placements dans un ou plusieurs types d'investissements porteurs de risque. Cela peut se produire dans les établissements où les niveaux de liquidités sont historiquement faibles, et où tout placement à long terme est exclu. Par conséquent, ces instruments ne doivent pas être inclus dans la liste des placements admissibles, ou doivent être interdits ailleurs dans la politique de placement. (Les placements porteurs de risque sont indiqués au tableau 6.4.)

| <i>TABLEAU 6.3 EXEMPLES DE PLACEMENTS ADMISSIBLES</i> | |
|--|--|
| Les placements de grande qualité pouvant être intégrés à un portefeuille de titres financiers sont les suivants : | |
| <ul style="list-style-type: none"> • dépôts auprès d'une fédération ou d'une banque de l'annexe I; • bons du Trésor émis par un palier du gouvernement canadien; • obligations et débentures garanties sans condition par un palier du gouvernement canadien; • acceptations émises par une banque de l'annexe I ou par une banque de l'annexe II ayant une cote DBRS R-1 « Modérée » ou mieux; • effets de commerce émis par des personnes morales ayant une cote DBRS R-1 « Moyenne » ou mieux; instruments dérivés, utilisés exclusivement pour la couverture du risque de taux d'intérêt et sous réserve de la politique relative à la gestion de l'actif et du passif. | |

| TABLEAU 6.4 INSTRUMENTS FINANCIERS PORTEURS OU NON DE RISQUE | |
|---|--|
| Instruments non porteurs de risque (risque minime) | Instruments porteurs de risque |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dépôts auprès d'une fédération • Parts sociales d'une fédération • Titres de créance garantis par le gouvernement fédéral ou un gouvernement provincial canadien • Dépôts et acceptations par une banque de l'annexe I | <ul style="list-style-type: none"> • Instruments du marché monétaire • Titres de créance à long terme • Actions • Biens immobiliers • Placement dans des immobilisations • Placement dans une filiale de la caisse |

Limites relatives aux placements

En imposant des limites sur les placements, une caisse peut veiller à la diversification de son portefeuille de placements et préserver un niveau acceptable de risque.

Les limites adoptées doivent être fondées sur le texte de la Loi (articles 198 à 202) et du Règlement 76/95 (articles 66 à 76). La caisse peut choisir les limites établies dans la Loi ou en choisir d'autres, plus strictes.

La méthode recommandée consiste à émettre un ensemble de limites pour les principales catégories d'éléments d'actif, et un autre pour les instruments financiers. Les tableaux 6.5 et 6.6 contiennent des exemples de limites réparties de cette façon. Dans le premier, les limites visent le total du capital et des dépôts.

| TABLEAU 6.5 EXEMPLES DE LIMITES : CATÉGORIES D'ÉLÉMENTS D'ACTIF | | |
|--|---------------------------------|-----------------------|
| Placements | Limite prévue par la politique* | Limite réglementaire* |
| Instruments financiers | <i>cf. tableau 6.6</i> | |
| Biens immobiliers améliorés en vue d'en tirer un revenu ou de les occuper à ses propres fins | 7 % | 10 % |
| Placements globaux dans des filiales | 5 % | 5 % |
| Actions participantes d'une personne morale | 2 % | 5 % |
| * Exprimée sous forme de pourcentage du capital et des dépôts | | |

Le tableau 6.6 énumère les limites visant les placements dans des instruments financiers par rapport à la taille générale du portefeuille. Dans la mesure du possible, il faut également établir des seuils de qualité pour les instruments financiers (par ex. cote de solvabilité).

Les caisses peuvent déterminer la qualité d'un instrument financier grâce aux cotes attribuées par des services indépendants d'évaluation des obligations. Au Canada, il existe deux services de ce genre : la Dominion Bond Rating Service (DBRS) et la Société canadienne d'évaluation du crédit (CBRS). On utilise différentes échelles selon le service utilisé et l'instrument évalué (une échelle pour les obligations, une autre pour les effets de commerce et les titres de créance à court terme).

Une caisse doit connaître les différentes échelles utilisées par l'agence avec laquelle elle traite. La direction peut établir le niveau plancher de qualité des instruments financiers en fonction du niveau de risque que la caisse est prête à accepter. Le tableau 6.6 contient des exemples de limites fondées sur l'échelle d'évaluation de la DBRS.

| TABLEAU 6.6 EXEMPLES DE LIMITES : INSTRUMENTS FINANCIERS | | |
|---|---------------------------------|-------------------------------|
| Instrument financier | % du portefeuille de placement | Qualité (cote de solvabilité) |
| i) dépôts auprès d'une fédération | aucune limite | s/o |
| ii) bons du Trésor | aucune limite | R1-M |
| iii) effets à court terme du gouvernement | aucune limite | R1-M |
| iv) banques de l'annexe I : dépôts, acceptations | aucune limite | R1-M |
| v) banques de l'annexe II : dépôts, acceptations (diversifiés par banque) | 25 % du portefeuille au maximum | R1-M |
| vi) effets de commerce | 30 % du portefeuille au maximum | R1-L |

Il est également possible d'établir des limites sur la durée des placements et sur le risque de change. Pour vous faire une idée des limites de placement précises, consultez les exemples de politiques de placement, versions A et B, qui sont publiés par la SOAD dans ses *exemples de politiques*

Options relatives aux placements

Les pages suivantes contiennent des conseils relatifs aux limites saines à établir pour la composition des portefeuilles, par classe de placement, ainsi que les motifs justifiant le choix de limites plus strictes que celles prescrites par la Loi.

Instruments du marché monétaire

Ces instruments à liquidité élevée comprennent les dépôts auprès d'une fédération ou d'une banque de l'annexe I, les bons du Trésor et d'autres titres du gouvernement fédéral dont l'échéance est d'un an ou moins, les acceptations de banque et les certificats de dépôt (CD). Ces placements sont généralement considérés comme exempts de tout risque. Le tableau 6.7 résume les différences fondamentales qui existent entre les divers instruments du marché monétaire.

Effets de commerce et fonds communs de placement

Il faut faire preuve de prudence au moment d'investir dans les effets de commerce et les fonds communs de placement, auxquels sont rattachés des risques inhérents au marché; la valeur de ces placements fluctue plus que celle des effets garantis par le gouvernement ou par une banque, et il faut parfois effectuer des rectifications comptables (en cas de baisse de valeur) selon les principes comptables généralement reconnus.

Titres de créance à long terme

Le placement de liquidités excédentaires dans les obligations à long terme (échéance de plus de trois ans, se composant de titres de créance du gouvernement ou de sociétés ou de fonds communs de placement obligataires) constitue une autre stratégie de placement possible, mais le risque est assez important. Les titres de créance des sociétés sont exposés au risque, et lorsque les taux d'intérêt sont instables, la liquidation du portefeuille d'obligations du gouvernement ou de sociétés ou d'un fonds commun de placement obligataire peut mener à des pertes importantes sur les transactions.

Pour réduire ce risque de placement, la direction ferait bien de n'investir qu'une partie de ses liquidités excédentaires dans les titres de créance à long terme et d'établir des paramètres de qualité stricts. Par exemple, on peut limiter le placement aux obligations et débentures cotées en bourse, ce qui donne à la caisse la possibilité de les liquider au moment opportun, ou à des fonds communs de placement obligataires, qui sont rachetables en tout temps.

Comme ces placements de portefeuille fluctuent en valeur, on pourrait être obligé d'effectuer des rectifications comptables (en cas de baisse de leur valeur marchande) selon les principes comptables généralement reconnus quand on ne les garde pas jusqu'à l'échéance.

Avoir

La direction doit garder ouverte la possibilité de convertir les liquidités excédentaires en prêts pour répondre à la demande des sociétaires. C'est pourquoi il est recommandé que le placement dans des avoirs à long terme (comme les biens immobiliers ou les actions) ne constitue pas une portion importante du portefeuille de placements. L'appréciation de la valeur des biens immobiliers ou des actions ne peut se réaliser qu'à longue échéance, et une liquidation anticipée risque de causer des pertes. D'autre part, les placements dans les actions ordinaires ou les biens immobiliers n'ont pas de terme fixe ni de taux garanti pouvant être apparié aux sources de financement afin de « verrouiller » les gains à l'échéance.

Ces placements de portefeuille ayant davantage tendance à fluctuer en valeur, on est obligé d'effectuer des rectifications comptables (en cas de baisse de leur valeur marchande) selon les principes comptables généralement reconnus.

| <i>TABLEAU 6.7 INSTRUMENTS DU MARCHÉ MONÉTAIRE</i> | |
|--|--|
| Instrument et description | Risques |
| Certificat de dépôt (CD) : à court terme (dépôts de 30 à 364 jours), rachetable par anticipation avec pénalité sur les intérêts. | Couvert par l'assurance-dépôts seulement (protection différente selon le lieu). |
| Certificat de placement garanti (CPG) : dépôts à échéance d'un an (maximum de trois ans). | Couvert par l'assurance-dépôts seulement (protection différente selon le lieu). |
| Dépôts auprès d'une fédération : dépôts courants ou à échéance pouvant atteindre cinq ans. | Non assurés. La fédération peut expliquer la nature du risque lié à chaque instrument. |
| Bons du trésor : titres de créance du gouvernement émis toutes les deux semaines et à termes initiaux de 91 à 364 jours, en coupures de 1 000 \$ à 1 million, sans taux d'intérêt explicite mais vendus à l'escompte, 100 % de la valeur nominale à l'échéance. Peuvent se vendre sur le marché secondaire. | Entièrement garantis par le gouvernement. |
| Obligations du gouvernement du Canada : titres de créance du gouvernement à terme initial de 20 ou 30 ans, émis en coupures allant de 1 000 \$ à 1 million. | Entièrement garanties par le gouvernement. Vendues sur le marché secondaire avec un potentiel de fluctuation important du taux de rendement selon le terme restant à l'échéance. |
| Acceptations de banque : titres de créance commerciaux qui sont garantis par la banque de la société créancière, émis sur le marché monétaire à l'escompte, valeur nominale à l'échéance, à terme de 30 jours à 1 an. Se vendent par anticipation sur le marché secondaire. | Garanties par la banque, non par le gouvernement; la sécurité est fonction de la solvabilité de la banque qui l'émet. Dans certains cas, garanties par la banque et la société. |
| Effets de commerce : titres de créance commerciaux qui sont émis directement par la société créancière sur le marché monétaire, porteurs d'intérêts ou escomptés, avec des termes allant de un jour à un an. Non garantis; la sécurité du placement et du revenu dépend de la solvabilité de la société émettrice. | Se vendent par anticipation sur le marché secondaire sans changement important du taux de rendement sauf si la cote de crédit de la société émettrice est en baisse. |
| Fonds communs de placement du marché monétaire : portefeuille géré d'instruments du marché monétaire émis sous forme d'unités aux investisseurs par le biais de courtiers en placements, rachetable à tout moment. Le revenu de placement consiste en des dividendes annuels et est lié à une augmentation potentielle de la valeur de rachat. Garantie partielle; la sécurité est fonction de l'ampleur du placement dans des instruments du marché monétaire non garantis (par ex. effets de commerce). | Rachetable à tout moment avec un potentiel de fluctuation du taux de rendement selon la durée. Possibilité de coûts d'achat et de vente. |

Approbation des placements

Une saine gestion des placements exige que des lignes directrices sur les limites d’approbation soient établies dans la politique. En règle générale, la politique de placement doit :

- fixer une limite discrétionnaire personnelle pour le directeur général de la caisse;
- exiger que les décisions de placement dépassant cette limite discrétionnaire personnelle soient approuvées par le conseil;
- établir des limites plus basses pour les chefs financiers ou donner au directeur général l’autorité de fixer les limites s’appliquant aux subordonnés.

On peut illustrer les limites d’approbation au moyen d’un organigramme qui montre les différents échelons hiérarchiques correspondant à l’autorité décisionnelle pour certains montants. Plus le montant est important, plus le niveau d’autorité requis pour approuver le placement est élevé. Le tableau 6.8 contient un exemple.

| <i>TABLEAU 6.8 EXEMPLE D'ORGANIGRAMME D'APPROBATION DES PLACEMENTS</i> | |
|--|--|
| Autorité | Limite |
| Conseil d'administration | <ul style="list-style-type: none"> • placements supérieurs à 100 000 \$ • tous placements dans une filiale, une coentreprise ou une autre caisse |
| Directeur général | <ul style="list-style-type: none"> • placements inférieurs à 100 000 \$. |
| Trésorier | <ul style="list-style-type: none"> • placements inférieurs à 20 000 \$. |
| Directeur, Instruments financiers | <ul style="list-style-type: none"> • placements inférieurs à 10 000 \$. |
| Les montants ne figurent ici qu'à titre indicatif. Une caisse doit choisir des montants compatibles avec ses politiques. | |

Les limites d’approbation peuvent varier selon le type de placement. Par exemple, dans le tableau 6.8, les placements dans une filiale ou une coentreprise doivent être approuvés par le conseil.

Processus et critères relatifs aux placements

La politique doit établir les processus à suivre pour prendre des décisions relatives aux placements. Elle doit aborder la philosophie de la caisse à l'égard des placements (sujet abordé dans la section 6202) ainsi que la hiérarchie de prise de décisions (voir ci-dessus). Le processus et les critères à suivre sont fonction du type d'élément d'actif. Par conséquent, les recommandations concernant les processus et les critères sont mises en regard de chacune des grandes catégories de placements ci-dessous.

Instrument financiers (titres de créance et avoir)

Processus

Il est recommandé que le directeur général ou un dirigeant soit spécifiquement chargé de prendre les décisions relatives aux placements. D'après la taille de la caisse, une partie de cette responsabilité peut également être déléguée à un membre qualifié du personnel.

L'autorité relative aux décisions de placement doit être établie dans la politique du conseil. Nous renvoyons le lecteur à la section précédente sur les limites d'approbation des placements.

Critères

Les critères suivants doivent être considérés lorsqu'on prend des décisions relatives aux placements dans des instruments financiers :

- limites imposées par la Loi et le Règlement 76/95;
- limites établies dans la politique relative aux placements;
- taux et volatilité du rendement;
- qualité des placements (notamment la cote de solvabilité selon une agence d'évaluation des obligations);
- escomptes ou pénalités en cas de liquidation anticipée;
- structure des échéances du placement;
- degré de diversification du portefeuille.

La diversification est également un facteur important à considérer lorsqu'on investit dans des instruments financiers à l'extérieur d'une fédération et que l'on est donc exposé à un risque de crédit. Dans d'autres cas, la diversification n'est pas absolument nécessaire lorsque le montant investi est relativement modique ou lorsque les placements sont effectués exclusivement par le biais d'une fédération.

Biens immobiliers

Processus

Les placements dans les biens immobiliers doivent respecter les principes suivants :

- Limites établies dans la Loi et le Règlement 76/95.
- Limites globales fixées dans la politique de la caisse sur les placements.
- Limites d'approbation des placements figurant dans la politique.

Critères

Les décisions relatives aux placements doivent être fondées sur l'analyse des objectifs de l'acquisition. Cette analyse est décrite dans un rapport et tient obligatoirement compte des points suivants :

- Raison d'être de l'achat (contribuer aux activités ou produire un revenu).
- Comparaison des coûts et avantages du bien immobilier.
- Évaluation du bien immobilier préparée par un expert en la matière.
- Zonage du bien immobilier.
- Vérification environnementale.
- Frais liés à la transaction.

Immobilisations

Processus

Les immobilisations sont des biens ou équipements utilisés par la caisse dans ses activités et qui ne sont pas conçus pour être vendus aux clients dans le cours normal des affaires. Les immobilisations figurent au bilan d'un exercice à l'autre, se distinguant en cela des fournitures, qui s'épuisent au cours d'une période.

L'acquisition d'immobilisations doit être régie par la politique de placement, et l'achat d'immobilisations doit faire l'objet d'autorisations en bonne et due forme. Le niveau hiérarchique où il est permis de prendre des décisions d'achat dépend du montant visé. L'achat de mobilier de bureau ne nécessite parfois que l'aval du directeur général, alors que celui d'un nouveau système informatique devra être approuvé par le conseil.

Les limites d'approbation devraient être établies pour les achats d'immobilisations, soit dans le cadre des limites examinées à la section 6204, soit de façon comparable.

Le cadre des approbations devrait prévoir que le conseil approuve les placements importants dans les immobilisations; il incombe au conseil, par voie de politique, de déterminer ce montant. Dans de telles situations, la direction devrait remettre au conseil une analyse écrite de la décision relative au placement, y compris une évaluation des critères de décision décrits ci-dessous.

Critères

Lorsqu'elle envisage un placement dans une immobilisation importante, la caisse doit considérer :

- les répercussions sur les sociétaires;
- les projections financières, y compris les frais de démarrage, les frais constants et les pronostics relatifs au revenu et à la croissance, en établissant le rendement attendu;
- la période de recouvrement, c'est-à-dire le nombre d'années que le rendement net prendra pour récupérer l'argent investi, avant dépréciation et après impôts;
- les autres solutions;
- le rapport coûts-avantages;

- la disponibilité de ressources en gestion suffisantes ou le besoin d'expertise supplémentaire;
- l'incidence des éléments de passif imprévus (par ex. liés à l'environnement) qui risquent de se présenter, et leur traitement.

D'autres critères pourront également être pris en considération au gré du conseil ou de la direction.

Filiales

Critères

Lorsqu'elle envisage un placement dans une filiale, la caisse doit considérer :

- le soutien des sociétaires en faveur de l'expansion des activités;
- les coûts de démarrage et la période de récupération;
- l'expertise en gestion nécessaire pour contrôler les activités des filiales;
- la croissance attendue des affaires et de la rentabilité;
- les coûts de la fourniture de services différents par la filiale;
- la responsabilité légale accrue.

D'autres critères pourront également être pris en considération au gré du conseil ou de la direction.

Agents de change et conseillers en placements

Le placement dans des instruments financiers exige soit le recours à des conseillers, soit un certain degré de connaissance du marché à l'interne. Lorsqu'on envisage les placements dans des instruments financiers, il vaut généralement mieux consulter sa fédération. En effet, les fédérations offrent souvent des conseils gratuits en placement, ainsi que l'accès à un portefeuille diversifié d'instruments de placement, tout en veillant à l'intérêt à long terme de la caisse.

Il est également possible d'obtenir des conseils et des services par l'intermédiaire d'un agent de change. Toutefois, il faut absolument bien comprendre le rôle et les fonctions de ces professionnels. En général, ils ne sont pas légalement tenus de veiller à l'intérêt véritable de leurs clients. Certes, la majorité des agents de change veulent connaître les besoins en placements de leurs clients et choisir des produits financiers qui concordent avec leur tolérance au risque, mais un petit nombre d'entre eux ne s'intéressent pas à cela.

Il est recommandé d'adopter les pratiques suivantes dans les rapports avec les agents de change; on pourra d'ailleurs les intégrer à une politique du conseil ou à une méthode d'exploitation :

- Dresser une liste d'agents de change connus et qualifiés avec lesquels on pourra faire affaire.
- S'adresser à plus d'un agent de change ou conseiller en placements afin d'obtenir un autre avis.

- Conclure une entente formelle avec l'agent de change, établissant que ce dernier est conscient des exigences de la Loi et que tous les placements effectués par lui seront conformes à celles-ci.
- Dans chaque cas, demander à l'agent de change de fournir la preuve que le placement effectué est conforme à la Loi et au Règlement 76/95.
- Il faut également savoir que l'argent déposé en compte chez un agent de change n'est ni assuré, ni garanti, même s'il est relativement bien protégé. Demander si l'agent est membre du Fonds canadien de protection des épargnants, organisme qui assure l'argent déposé par les clients chez leurs agents de change.

Risque relatif à la concentration

L'article 199(1) de la Loi prévoit une limite sur les placements effectués par les caisses dans un seul et même titre. Cela signifie que les caisses ne peuvent pas investir plus d'un certain montant dans une personne physique ou morale donnée ou dans un regroupement de personnes physiques ou morales liées.

Cette limite, que l'on peut trouver à l'article 71 du Règlement 76/95, s'élève à 1,25 % du total du capital réglementaire et des dépôts de la caisse.

La limite concerne les placements tant dans les personnes liées que dans les particuliers. La notion de « personne liée » est définie à l'article 73 du Règlement 76/95; il s'agit généralement de personnes physiques ou morales qui sont financièrement rattachées l'une à l'autre. (Les placements dans plusieurs institutions financières ou par l'intermédiaire de programmes garantis par le gouvernement ne sont pas visés par cette limite; voir le paragraphe 199(2) de la Loi à ce sujet).

La caisse peut adopter cette limite ou décider d'en fixer une encore plus prudente (par ex. en limitant le placement dans une personne morale à 1 % de l'actif ou à un montant déterminé).

Quoi qu'il en soit, cette limite doit faire partie de la politique du conseil relative aux placements, et il faut établir des procédures afin de s'assurer de sa mise en application. Pour en savoir plus sur les méthodes d'exploitation, consultez les sections 6500 et 6501 du présent chapitre.

Planification

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

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

Évaluation du risque et rapports au conseil

Il est recommandé que la caisse évalue le rendement et le niveau de risque du portefeuille de placements et qu'elle présente au conseil les résultats de cette évaluation.

Évaluation du risque

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

- évaluation de la valeur en dollars et de la composition du portefeuille selon la catégorie de placement;
- évaluation de la qualité et du rendement;
- analyse de la valeur marchande des investissements porteurs de risque dans les instruments financiers;
- identification et surveillance du placement de sommes importantes dans des personnes liées ou assujetties à des restrictions.

La caisse doit également satisfaire aux exigences en matière d'évaluation des placements qui figurent dans la Loi et le Règlement 76/95. La caisse peut utiliser d'autres techniques d'évaluation du portefeuille si elle le juge bon.

Ces mesures doivent être comparées aux objectifs financiers établis dans le plan d'affaires annuel et dans le budget afin que la direction puisse déterminer si la caisse est en mesure d'atteindre les résultats escomptés. La direction peut également cerner toute divergence importante par rapport au plan à laquelle il serait bon de remédier.

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

Techniques d'évaluation du risque

La section 6401 traite des techniques d'évaluation du portefeuille de placements de la caisse.

Rapports au conseil

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

Délai de présentation

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

Forme

Le tableau 6.9 contient un exemple de rapport sur la gestion des placements que la direction pourra utiliser pour contrôler ce portefeuille, assurer le respect des règlements et communiquer les résultats au conseil. Le rapport permet de calculer et de comparer les volumes, les objectifs et les limites de

politique qui sont exigés pour bien gérer le portefeuille de liquidités de la caisse. Le rapport pourra être adopté ou modifié en vue de son utilisation par la caisse.

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

Le délai de présentation, la forme et le contenu des rapports au conseil doivent être établis dans la politique relative aux placements.

| <i>TABLEAU 6.9</i> | | | | | |
|--|--------------------------------|------------------|---|-------------------------|--------------|
| <i>EXEMPLE DE RAPPORT SUR LES PLACEMENTS</i> | | | | | |
| Partie I – Montant limite du volume des placements (par catégorie) | | | | | |
| Total du capital et des dépôts : = 100 millions de dollars | | | | | |
| Catégories de placement | Réel (en \$) | Planifié (en \$) | Limites prévues (en \$) | Limites légales (en \$) | Écart (en %) |
| Instruments financiers | | | | | |
| Biens immobiliers productifs | | | | 10 M\$ | |
| Immobilisations | | | | 5 M\$ | |
| Filiales | | | | 5 M\$ | |
| Partie II – Composition du portefeuille comme pourcentage du capital total et dépôts | | | | | |
| Catégories de placement | Réel (en %) | Planifié (en %) | Limites prévues (en %) | Limites légales (en %) | Écart (en %) |
| Instruments financiers | | | | | |
| Biens immobiliers productifs | | | | 10 % | |
| Immobilisations | | | | 5 % | |
| Filiales | | | | 5 % | |
| Les divergences doivent être calculées sous forme de pourcentage du chiffre correspondant qui se trouve dans le plan d'affaires. | | | | | |
| Partie III : Identification des placements importants dans des personnes physiques et des parties liées | | | | | |
| Placement unique exprimé en % du capital et des dépôts : 1,25 % | | | Nombre de placements dépassant cette limite : _____ | | |
| | | | Montant total de placements dépassant cette limite : _____ \$ | | |
| Indiquer quels placements dépassent la limite : | | | | | |
| Partie IV : Mesures correctives et stratégies | | | | | |
| Divergence | Mesure corrective ou stratégie | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Le tableau 6.9-1 présente un modèle de rapport au conseil, tel qu'il est exigé par le paragraphe 198 (4) de la Loi. Ce rapport donne une liste détaillée de tous les placements effectués et détenus depuis la dernière réunion du conseil.

| TABLEAU 6.9-1 | | | | | | |
|---|--|--------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| RAPPORT AU CONSEIL SUR LES PLACEMENTS EFFECTUÉS DEPUIS SA DERNIÈRE RÉUNION | | | | | | |
| _____ Caisse populaire limitée | | | | | | |
| Rapport sur les placements | | | | | | |
| À la fin du mois de : _____ | | | | | | |
| Désignation des placements | Date d'achat | Échéance | Valeur comptable | Taux | Valeur marchande | Surplus/(déficit) |
| | <i>j-m-a</i> | <i>j-m-a</i> | \$ | % | \$ | \$ |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Total | | | 0,00 \$ | | 0,00 \$ | 0,00 \$ |
| Rapport d'activité | | | | | | |
| (Tous les placements achetés et vendus depuis la dernière réunion du conseil) | | | | | | |
| Désignation des placements | Date d'achat | Échéance | Valeur comptable | Date de la vente | Profit/(perte) | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Total | | | 0,00 \$ | | 0,00 \$ | |
| | je confirme/nous confirmons que les placements sont en conformité avec la Loi, les Règlements et les politiques de gestion des placements de la caisse populaire | | | | | |
| | Directeur/Trésorier | | | | | |

Techniques d'évaluation du risque

Qualité et rendement des placements

La caisse populaire qui tient à suivre de saines pratiques commerciales et financières aura tout intérêt à mesurer régulièrement la qualité et le rendement de son portefeuille de placements. La marche à suivre pour ce faire dépend de la catégorie à laquelle appartient chaque investissement et de la fréquence des évaluations.

Cette évaluation ne présente pas de grande difficulté. La plupart des obligations émises par le gouvernement et les sociétés, des effets de commerce et des institutions financières sont cotés par des organismes indépendants, tels que Dominion Bond Rating Service et la Société canadienne d'évaluation du crédit. Il faut garder l'œil sur les cotes attribuées aux instruments financiers afin de s'assurer qu'ils n'ont pas chuté en deçà du seuil minimum établi.

Si l'on ne connaît pas le rendement d'un instrument financier, on peut le calculer à partir de son cours actualisé et de son cours nominal. Le rendement d'une obligation à coupon zéro se calcule au moyen de la formule suivante :

$$\text{Rendement} = \frac{\text{cours nominal} - \text{cours actualisé}}{\text{cours actualisé}}$$

Au moins une fois par mois, il faut calculer le taux de rendement du placement afin de permettre à la direction d'évaluer la performance de celui-ci par rapport aux attentes exprimées dans le plan d'affaires annuel et aux autres possibilités d'investissement. Pour ce, on calcule le rendement moyen du portefeuille, de préférence à l'aide d'une moyenne pondérée (on en trouvera l'illustration au tableau 6.10).

TABLEAU 6.10
CALCUL DU RENDEMENT MOYEN PONDÉRÉ

Supposons que le portefeuille compte trois instruments financiers :

Instrument n° 1 : 50 000 \$ à 10 % par an

Instrument n° 2 : 30 000 \$ à 5 % par an

Instrument n° 3 : 20 000 \$ à 7 % par an

Portefeuille total = 100 000 \$

Le rendement moyen pondéré est de

$$= \text{somme (rendement) x (\% du portefeuille) pour tous les instruments}$$

$$= 10\% \times \frac{50\,000\ \$}{100\,000\ \$} + 5\% \times \frac{30\,000\ \$}{100\,000\ \$} + 7\% \times \frac{20\,000\ \$}{100\,000\ \$}$$

$$= 0,10 \times 0,50 + 0,05 \times 0,30 + 0,07 \times 0,20$$

$$= 0,05 + 0,015 + 0,014$$

$$= 0,079 \text{ ou } 7,9\% \text{ par an}$$

Biens immobiliers productifs

Tous les ans, une caisse doit s'occuper d'évaluer la qualité de ses biens immobiliers productifs. Pour cette analyse, elle pourra se servir de la dernière évaluation professionnelle qui a été menée.

L'évaluation peut également comprendre un résumé qualitatif des principaux aspects de l'évaluation des marchés pouvant avoir une incidence sur la valeur des biens immobiliers (hausse ou chute des taux de location, prochains renouvellements de bail, tendances des taux d'inoccupation, modifications apportées au zonage et changement des taux d'impôts fonciers. La direction doit lire le rapport d'évaluation afin de se faire une idée de la valeur des biens immobiliers au regard de tous ces facteurs.

La direction pourra également évaluer la valeur marchande des biens par l'application d'une ou de plusieurs techniques d'évaluation reconnues, notamment :

- la comparaison des ventes (de biens immobiliers similaires),
- la méthode d'évaluation au coût de remplacement,
- la méthode de la capitalisation du revenu et de la valeur actualisée des flux de trésorerie (biens immobiliers productifs).

Le taux de rendement annuel des biens immobiliers devra être calculé afin de permettre à la direction d'évaluer le rendement de l'investissement par rapport aux attentes exprimées dans le plan d'affaires annuel et par rapport aux autres possibilités d'investissement. Pour connaître les méthodes permettant de calculer le rendement des biens immobiliers, on peut consulter un manuel spécialisé en évaluation immobilière (comme *The Appraisal of Real Estate, 11^e éd.* de l'Institut canadien des évaluateurs).

Placements dans des filiales

La direction doit également préparer une évaluation annuelle concernant la qualité et le rendement des placements dans les filiales.

La qualité de l'investissement dans une filiale se mesure à plusieurs facteurs, notamment la qualité de l'actif sous-jacent de celle-ci, son bénéfice réel et potentiel, ainsi que la qualité de sa gestion. La direction doit préparer une évaluation annuelle de ces facteurs en y rajoutant une brève description du niveau de risque auquel la filiale expose la caisse.

La direction doit connaître le taux de rendement annuel de la filiale avant de pouvoir évaluer le rendement de l'investissement par rapport aux attentes figurant dans le plan d'affaires annuel et aux autres possibilités de placement.

Gestion du risque

Mesures correctives

Un volet important de la bonne gestion du risque, c'est la rapidité de la réaction de la direction au risque non autorisé ou à un mauvais rendement. Pour contrôler les activités d'évaluation du risque qui sont réalisées par la caisse (et décrites dans la section 6400), la direction doit enquêter sur toutes les divergences importantes du rendement par rapport au plan d'affaires annuel et aux tendances historiques, et prendre des mesures en vue de remédier aux carences éventuelles. La direction doit également réagir à toute infraction à la politique du conseil ou aux exigences réglementaires, ou à tout autre risque non autorisé.

Méthodes d'exploitation

Les méthodes peuvent aider la direction à répondre aux exigences établies dans le Règlement 76/95 et les politiques à l'égard du plafonds de placement et du seuil de qualité. Elles permettent également de protéger les placements. Il est recommandé que les caisses mettent en place des méthodes visant le respect des points suivants :

- limites minimales en matière de placements qui figurent dans la législation et dans les politiques du conseil;
- limites minimales en matière de qualité des placements qui figurent dans la législation et dans les politiques du conseil;

À la section 6501, nous décrivons certaines méthodes permettant à la direction de s'assurer du respect des limites de placement. Pour aider à la mise en œuvre, les méthodes doivent être économiques et adaptées à la taille de la caisse ainsi qu'à la complexité de ses activités.

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

Méthodes d'exploitation

Voici la marche à suivre par la gestion pour s'assurer du respect des limites de placement établies dans les politiques, la Loi et le Règlement 76/95.

Surveillance du portefeuille de placements

Quels que soient les choix faits par la caisse en matière de placements, la direction doit se conformer aux dispositions de la Loi et aux limites établies dans les politiques du conseil. C'est pourquoi il est recommandé qu'elle passe en revue les placements détenus au moins une fois par trimestre au regard des exigences et politiques relatives aux investissements, et qu'elle fasse rapport de ses constatations au conseil.

Cet examen doit surtout porter sur le respect des points suivants :

- plafonds des placements qui sont établis dans la Loi et le Règlement 76/95 (et résumés à la section 6100);
- plafonds des placements qui sont établis dans les politiques (et résumés à la section 6202);
- seuils de qualité des placements qui sont décrits dans les politiques, en ce qui concerne les investissements porteurs de risque (résumés à la section 6202).

La première chose à faire par le conseil pour s'assurer du respect de ces limites consiste à s'assurer que la direction évalue les montants des placements détenus, la composition du portefeuille, ainsi que le rendement et la qualité des placements dans le cadre du système mis en place par la caisse pour émettre des rapports. (Voir la section 6400, Évaluation du risque.) Cela peut se faire par le biais de rapports réguliers au conseil en s'inspirant de l'exemple illustré au tableau 6.9.

La liste des placements constitue un autre outil pouvant servir à contrôler le portefeuille d'investissement. On y énumère sous forme résumée les caractéristiques du portefeuille d'instruments financiers, notamment l'intitulé et le type de placement, la valeur en dollars, la limite de placement individuel prévue par la politique (conformément aux limites de la Loi), la cote de qualité des placements et le seuil établi par la politique. Cette liste sera mise à jour à chaque opération d'achat ou de vente. Elle peut servir à vérifier que la caisse ne dépasse pas les limites prescrites.

Un exemple de liste de placements figure au tableau 6.11. On peut également se servir de n'importe quel autre rapport du même genre qui donne le détail des placements en les comparant, individuellement ou en bloc, aux limites établies par les politiques et la législation.

La direction devrait analyser ces rapports de concert avec le conseil et informer ce dernier de toutes les occasions où l'on a dérogé aux politiques de la caisse ou à la Loi. Dans ce cas, la direction doit également remettre au conseil un plan d'action visant à rectifier la situation.

TABLEAU 6.11
EXEMPLE DE LISTE DE PLACEMENTS

| Entité | Montant | Limite | Cote DBRS ² | Niveau seuil par catégorie |
|--|--------------|------------|------------------------|----------------------------|
| Gouvernement | | | | R1-M |
| Bons du Trésor Canada | 490 000 \$ | aucune | R1-H | |
| Province de l'Ontario | 35, 000 \$ | 300 000 \$ | R1-M | |
| Province de l'Alberta | 165 000 \$ | 300 000 \$ | R1-M | |
| Province de la C.-B. | 142 000 \$ | 300 000 \$ | R1-M | |
| Fédération | 920 000 \$ | | | R1-M |
| Banques de l'annexe I | | | | |
| C.I.B.C. | 221 000 \$ | 300 000 \$ | R1-M | |
| Banque Nationale | 243 000 \$ | 300 000 \$ | R1-M | |
| Banque Royale | 222 000 \$ | 300 000 \$ | R1-H | |
| Banques de l'annexe II | | | | R1-M |
| Credit Lyonnais | 10 000 \$ | 100 000 \$ | R1-L | |
| Hongkong Bank | 15 000 \$ | 100 000 \$ | R1-M | |
| Mitsubishi | 42 000 \$ | 100 000 \$ | R1-M | |
| Effets comm. et financ. | | | | R1-L |
| Mobil Oil Canada | 20 000 \$ | 100 000 \$ | R1-M | |
| Ford Credit Ltd. | 22 000 \$ | 100 000 \$ | R1-L | |
| GMAC | 20 000 \$ | 100 000 \$ | R1-L | |
| Volume total du portefeuille | 2 567 000 \$ | | | |
| % de l'actif s | 8,6 % | | | |
| 1. Les chiffres ne sont que des exemples hypothétiques. Actif total = 30 millions de dollars | | | | |
| 2. Les cotes de crédit sont celles attribuées à une date spécifique et peuvent avoir changé. | | | | |

Achat de valeurs mobilières

Il faut calculer les flux de trésorerie afin de savoir si l'on dispose des fonds excédentaires qui sont nécessaires pour investir dans le marché monétaire à court terme. La caisse doit obtenir les cours des instruments financiers auprès de la fédération ou d'un agent de change. Un bulletin de cours permettra d'assurer le suivi des fonds disponibles en vue des placements et pour noter et comparer les cours indiqués par la fédération et les différents agents de change. La fédération peut aider la caisse à se constituer un bulletin de cours.

Une fois qu'on a décidé d'acheter ou de vendre, l'agent de change cote un cours définitif, qui devra être confirmé par le responsable du trésor au moyen de la formule illustrée dans le tableau 6.12. Tout écart de plus de 50 \$ devra être signalé

| <i>TABLEAU 6.12 CALCUL DU COURS DES INSTRUMENTS DU MARCHÉ MONÉTAIRE</i> | |
|---|--|
| Cours réel = | facteur d'actualisation arrondi à 5 décimales et multiplié contre la valeur nominale soit : |
| Facteur d'actualisation | = $\frac{1}{1 + (T/365 \times \text{taux d'intérêt})}$ |
| T = | Nombre de jours avant la date d'échéance de l'instrument. |

Calendrier des dates d'échéance

Toutes les valeurs mobilières achetées devraient être notées dans un calendrier des dates d'échéance, qui permet de savoir quelles valeurs arrivent à échéance à une date donnée et de connaître le cours à l'achat des valeurs, leur montant en principal et leur provenance (fédération ou maison de courtage, et, dans ce dernier cas, laquelle)

Gestion du risque structurel

(Gestion actif-passif) (GAP)

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

Résumé

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

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

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

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

Grandes lignes de la législation

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

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

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

Volumes et composition du bilan

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

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

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

Risque de taux d'intérêt

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

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

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

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

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

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

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

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

Utilisation d'instruments dérivés

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

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

Politique

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

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

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

Documentation

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

Conformité réglementaire

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

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

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

Philosophie de la gestion actif-passif

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

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

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

Composition du bilan

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

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

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

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

Gestion du passif

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

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

Stratégie

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

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

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

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

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

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

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

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

Dépôts à terme

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

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

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

Diversification

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

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

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

Dépôts de courtiers

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

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

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

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

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

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

Emprunts

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

Gestion de l'actif

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Établissement des taux

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

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

Politique d'établissement des taux des dépôts

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

Politique d'établissement des taux des prêts

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

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

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

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

Politique d'établissement des taux des parts sociales

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

Modalités

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

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

Dépôts à terme

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

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

Prêts à terme

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

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

Méthodes d'exploitation

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

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

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

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

Risque de taux d'intérêt

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

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

Incidence du risque de taux d'intérêt (RTI)

Évaluation de l'impact sur le bénéfice

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

Incidence maximale admise par le Règlement

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

Évaluation du RTI

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

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

Mesures correctives

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

Appariement des échéances

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

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

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

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

Risque de change

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

Contrôle de l'incidence

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

Couverture du risque de change

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

Instruments dérivés

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

Instruments dérivés

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

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

Politique régissant les instruments dérivés

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

Objectifs de la politique

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

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

Instruments autorisés

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

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

Expertise

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

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

Autorisation d'achat

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

Approbation du conseil

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

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

Contrôle des instruments dérivés

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

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

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

Aperçu des instruments dérivés

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

Planification

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

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

Évaluation du risque et rapports au conseil

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

Évaluation du risque

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

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

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

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

Techniques d'évaluation du risque

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

Rapports au conseil

Délai de présentation

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

Fréquence

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

Forme

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

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

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

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

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

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

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

Composition et rendement

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

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

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

Croissance

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

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

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

Marge financière

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

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

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

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

| <i>TABLEAU 7.8 INFLUENCES SUR LA MARGE FINANCIÈRE</i> | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Politique de taux • Composition actif-passif • Moment où les taux des prêts et dépôts sont recalculés • Rendement des placements • Niveau de liquidités excédentaires • Fluctuation des taux d'intérêt • Fluctuation des devises | |

Évaluation du risque de taux d'intérêt

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

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

Évaluation du risque de taux d'intérêt

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

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

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

Table des écarts

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

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

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

Terme

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

Tranches de temps

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

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

Écart au sein de la tranche de temps

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

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

Conformité

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

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

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

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

Analyse de la table des écarts

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

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

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

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

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

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

Ratio de l'écart

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

« Test choc »

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

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

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

Limites de l'analyse de l'écart

La méthode d'évaluation illustrée au tableau 7.10 donne une perspective intéressante au sujet des effets des fluctuations des taux d'intérêt sur le bénéfice et la position de bilan de la caisse.

Cependant, les résultats projetés dépendent d'un certain nombre d'hypothèses sous-jacentes. Voici quelques-unes des limites importantes des deux techniques :

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

Autres techniques

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

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

Analyse dynamique des écarts

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

Simulation

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

Durée du dollar

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

Conclusion

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

Contrôle des instruments dérivés

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

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

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

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

Gestion du risque

Mesures correctives

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

Méthodes d'exploitation

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

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

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

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

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

Compétences du personnel et des bénévoles

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Procès-verbal

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

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

Gestion du risque de taux d'intérêt

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

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

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

Techniques traditionnelles de manipulation des portefeuilles

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Réduction des défauts d'appariement saisonniers

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

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

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

Inconvénients des techniques traditionnelles de manipulation du portefeuille

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

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

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

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

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

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

Instruments dérivés

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

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

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

Troc de taux d'intérêt

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

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

TABLEAU 7.12
APERÇU DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Troc de taux d'intérêt

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

Planchers, plafonds, fourchettes

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

Marchés à terme sur taux d'intérêt et sur devises

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

Marchés à terme sur devises

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

Options sur titres

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

Options d'indice boursier

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

Gestion du risque de liquidité

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

Résumé

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

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

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

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

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

Grandes lignes de la législation

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

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

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

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

Politique

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

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

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

Des *exemples de politiques* figurent dans les modèles de politiques publiés par la SOAD et ils sont à la disposition de l'industrie pour être éventuellement adaptés à ses besoins. D'autre part, l'information exposée dans les sections 8201 à 8205 peut aider à établir des politiques de gestion des liquidités.

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

Philosophie en matière de gestion des liquidités

Avant toute chose, il est important de préciser la philosophie de la caisse à l'égard de la gestion des liquidités. Cette philosophie doit aborder les objectifs globaux visant les liquidités qui ont été établis par le conseil d'administration. Elle prévoit les différentes contraintes qui limiteront la politique relative aux liquidités, et elle prévoit les circonstances futures qui n'ont pas encore fait l'objet d'une politique.

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

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

Suffisance des liquidités

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

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

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

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

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

Sources de liquidités

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

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

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

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

Qualité minimale des éléments d'actif liquide

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

Limites relatives à l'emprunt

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

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

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

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

Marges de crédit

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

Dépôts importants

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

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

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

Planification

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

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

Évaluation du risque et rapports au conseil

Il est recommandé que la caisse évalue le rendement et le niveau de risque du portefeuille de liquidités et fasse rapport au conseil des résultats de cette évaluation.

Évaluation du risque

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

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

La caisse doit également satisfaire aux exigences en matière d'évaluation des liquidités qui figurent dans la Loi et le Règlement 76/95. La caisse peut utiliser d'autres techniques d'évaluation du portefeuille de liquidités si elle le juge bon.

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

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

Techniques d'évaluation du risque

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

Rapports au conseil

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

Délai de présentation

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

Forme

Le tableau 8.2 contient un exemple de rapport sur la gestion des liquidités que la direction pourra utiliser pour contrôler le portefeuille de liquidités, assurer le respect des règlements et communiquer les résultats au conseil. Le rapport permet de calculer et de comparer les volumes, les objectifs et les limites de politique qui sont exigés pour bien gérer le portefeuille de liquidités de la caisse. Le rapport pourra être adopté ou modifié en vue de son utilisation par la caisse.

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

Le délai de présentation, la forme et le contenu des rapports au conseil doivent être établis dans la politique relative aux liquidités.

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

Gestion du risque

Mesures correctives

Un volet important de la bonne gestion du risque, c'est la rapidité de la réaction de la direction au risque non autorisé ou à un mauvais rendement. Pour contrôler les activités d'évaluation du risque qui sont réalisées par la caisse (et décrites dans la section 8400), la direction doit enquêter sur toutes les divergences importantes du rendement par rapport au plan d'affaires annuel et aux tendances historiques, et prendre des mesures en vue de rectifier la situation au besoin. La direction doit également réagir à toute infraction à la politique du conseil ou aux exigences réglementaires, ou à tout autre risque non autorisé.

Méthodes d'exploitation

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

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

La section 8501 traite des méthodes qui peuvent aider la direction à contrôler les besoins relatifs aux flux de l'encaisse, la conformité avec les exigences en matière de liquidités qui sont prévues par le Règlement 76/95 et les politiques, ainsi que les insuffisances ou excès de liquidités. Les méthodes mises en œuvre doivent être adéquates et économiques compte tenu de l'ampleur des activités de la caisse.

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

Méthodes d'exploitation

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

Contrôle des besoins en liquidités

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

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

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

Insuffisance des liquidités

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

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

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

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

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

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

Excès de liquidités

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

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

Gestion du risque d'exploitation (Contrôles internes)

| Section | Sujet traité | Page |
|---------|--|------|
| 9000 | Résumé | 9-2 |
| 9100 | Autorité et approbations | 9-3 |
| 9200 | Protection des locaux et des biens | 9-5 |
| 9201 | Accès aux locaux..... | 9-6 |
| 9202 | Mesures de sécurité..... | 9-7 |
| 9203 | Entreposage des objets de valeur | 9-8 |
| 9204 | Espèces, chèques de voyage et autres titres négociables..... | 9-9 |
| 9205 | Activités criminelles | 9-10 |
| 9206 | Consignes de sécurité..... | 9-12 |
| 9207 | Assurances I.A.R.D..... | 9-13 |
| 9208 | Assurance cautionnement..... | 9-14 |
| 9300 | Systèmes d'information de gestion (SIG)..... | 9-15 |
| 9301 | Utilisation d'un SIG..... | 9-16 |
| 9302 | Contrôle de l'exactitude du SIG..... | 9-18 |
| 9303 | Sécurité du SIG | 9-19 |
| 9304 | Planification antisinistre..... | 9-20 |
| 9305 | Conservation des documents..... | 9-22 |
| 9306 | Dossiers archivés..... | 9-23 |
| 9307 | Dossiers conservés à long terme | 9-24 |
| 9308 | Protection des dossiers..... | 9-27 |
| 9309 | Destruction de dossiers..... | 9-28 |
| 9400 | Dotation en effectifs et surveillance des contrôles..... | 9-29 |
| 9401 | Supervision du personnel..... | 9-30 |
| 9402 | Séparation des fonctions..... | 9-31 |
| 9403 | Embauche..... | 9-32 |
| 9404 | Détection de la fraude..... | 9-33 |
| 9405 | Vérification interne..... | 9-34 |
| 9406 | Vérificateurs externes..... | 9-37 |
| 9407 | Suivi par le conseil et le comité de vérification..... | 9-39 |
| 9408 | Élaboration et révision des politique..... | 9-40 |
| 9409 | Technologie de l'Information | 9-41 |
| 9410 | Sous-traitance des services..... | 9-42 |

Résumé

Le conseil d'administration doit adopter une politique de gestion du risque d'exploitation sur les impératifs, la raison d'être et la portée des contrôles internes. La direction doit documenter les contrôles internes dans les procédures opérationnelles de la caisse. La documentation aide à s'assurer que les contrôles internes sont correctement autorisés et complets, tout en contribuant à leur maintien et à leur mise à jour.

La gestion du risque d'exploitation consiste à mettre en œuvre ce qui suit :

- une définition des échelons hiérarchiques autorisés à prendre des décisions touchant le fonctionnement de l'établissement;
- des mesures de protection des locaux et des biens de la caisse;
- un système d'information de gestion fonctionnel et sécuritaire, capable d'enregistrer chaque transaction avec fidélité;
- une dotation en effectifs et une surveillance des contrôles adaptés à la taille de la caisse;
- un cadre de développement des technologies;
- un processus de sous-traitance des services;
- une surveillance appropriée des contrôles.

Les éléments spécifiques d'un système complet de contrôles internes sont décrits dans le Règlement administratif n° 5. Toutefois, nous abordons les contrôles internes à l'égard de l'octroi de crédit dans le chapitre 5, qui est consacré à la gestion du crédit.

Lorsqu'elle met sur pied un système de contrôles internes, la direction doit examiner les coûts et avantages de son application. Le coût de la mise en place d'un contrôle donné doit être comparé aux économies que l'on peut attendre de la prévention des pertes (comme la lutte contre la fraude). Un contrôle interne particulier ne sera peut-être pas exigé si son absence n'entraîne qu'un risque minime de perte financière en raison de l'insignifiance des activités visées ou de l'existence de mesures de contrôle compensatoires.

Une caisse peut atteindre les normes de saines pratiques commerciales et financières en élaborant et en mettant en œuvre des politiques et des procédures comparables à celles décrites dans ce chapitre. Les politiques et procédures doivent être adaptées à la taille de la caisse et à la complexité de ses activités.

Autorité et approbations

Un aspect essentiel de la gestion du risque d'exploitation est l'existence d'un ensemble de niveaux d'autorité bien définis qui permettent de prendre des décisions organisationnelles. La direction doit concevoir et mettre sur pied un cadre visant les autorités d'approbation dans tous les bureaux, afin de s'assurer que les responsabilités et les approbations relatives aux transactions sont confiées à des personnes appropriées au sein de l'établissement.

Les éléments essentiels suivants d'un cadre d'approbation devraient être exigés par la politique du conseil et devraient être documentés dans les procédures de contrôle interne :

- Approbations générales ;
- Approbations spécifiques ;
- Pouvoir de signature ;
- Organigramme ;
- Fournisseurs désignés de services professionnels.

Approbations générales

Les approbations générales doivent être établies dans le cadre des procédures et des descriptions de poste visant un groupe ou une catégorie d'activités; elles devraient donner au personnel l'autorité d'effectuer une opération sans recevoir d'approbation spécifique.

Approbations spécifiques

Les approbations spécifiques sont celles qui exigent une autorisation, prouvée par signature, avant que la transaction ne puisse avoir lieu. Les autorités d'approbation spécifiques doivent préciser :

- à qui l'approbation est déléguée (à tel poste ou telle personne);
- l'autorité absolue ou supplémentaire qui est déléguée;
- les restrictions, le cas échéant, placées sur l'autorité;
- si la personne peut elle-même déléguer l'autorité.

Pouvoir de signature

Le cadre des approbations devrait régir le pouvoir de signature des dirigeants et de la direction. Ce document pourrait viser :

- les chèques de la caisse;
- les documents scellés (par ex. libérations d'hypothèque);
- tous les contrats acceptés au nom de la caisse.

Les chèques dépassant un montant prescrit doivent être signés par deux dirigeants ou par au moins un dirigeant et un membre du personnel.

Autorité de conclure des contrats

Les contrôles internes devraient prévoir les dispositifs de protection suivants quand des dirigeants ou le personnel concluent des contrats au nom de la caisse :

- Les contrats conclus devraient respecter les exigences prévues dans les textes législatifs et les objets de la caisse.

- Lorsque l'approbation d'un contrat produit un conflit d'intérêts pour un administrateur ou un dirigeant, la personne visée doit se reporter aux articles 146 à 149 de la Loi et à la législation sur les opérations avec des personnes assujetties à des restrictions, figurant dans la Partie IX de la Loi et dans la Partie X du Règlement 76/95. (Voir la section 2104 pour en savoir plus à ce sujet.)
- Les contrats dépassant un montant donné devraient être assujettis au contrôle de deux signataires autonomes. Le montant spécifié devrait être déterminé par le conseil, au regard de la taille de l'actif de l'établissement et de la base de ses opérations.
- Les contrats qui engagent l'établissement à des emprunts externes doivent être tout d'abord assujettis à l'approbation du conseil, et ils exigent également la signature du directeur et d'autres membres de la haute direction pour être validés.
- Les achats ou contrats de plus petite envergure qui engagent l'établissement à des activités commerciales courantes devraient porter la signature d'un ou de plusieurs chefs de l'exploitation et être conformes au budget des immobilisations de la caisse qui a été approuvé par le conseil.
- À l'égard de l'autorisation de contrats de prêt entre l'établissement et ses sociétaires, nous renvoyons le lecteur à la section 5502 du Manuel, concernant les approbations de prêt et les décaissements.
- Les contrats de placement devraient être autorisés conformément à la politique documentée du conseil sur les placements. Voir la section 6204 du Manuel, qui traite de l'approbation des placements.

Organigramme

Un organigramme illustre les filières hiérarchiques, de responsabilité et d'autorité au sein du personnel, et c'est un outil précieux dans la représentation du cadre d'autorité de la caisse.

Liste des fournisseurs désignés de services professionnels

La caisse devrait indiquer, dans sa politique ou ses procédures, qui sont les fournisseurs désignés de services professionnels, afin de s'assurer qu'elle engage des professionnels dont les antécédents et les qualifications sont connus.

Pour ce, on peut demander la tenue d'une enquête avant d'ajouter un professionnel à la liste désignée et limiter la caisse à ne traiter qu'avec des personnes figurant dans cette liste. L'enquête a pour but de vérifier si tel ou tel professionnel détient les qualifications et l'assurance qu'il faut. La procédure opérationnelle (ou la politique) devrait décrire le processus à suivre pour ajouter des professionnels qualifiés à la liste.

Les fournisseurs des services suivants devraient être désignés au moyen d'une telle liste :

- avocats;
- évaluateurs de biens immobiliers;
- conseillers financiers (agents de change, courtiers en placements, autres fournisseurs de services financiers).

L'analyse des contrôles internes menée à la fin de l'année devrait inclure la confirmation que seuls des professionnels de la liste désignée ont été engagés par la caisse.

Protection des locaux et des biens

L'un des principaux objectifs de la politique devrait être la protection des locaux contre le vol simple, le vol avec effraction, le vol qualifié et autres actes dangereux pouvant nuire au personnel, aux sociétaires ou aux biens en général. Pour réduire le risque que de tels actes soient commis contre la caisse, on peut mettre en œuvre quatre aspects de la gestion du risque :

- L'accès aux biens de la caisse devrait être surveillé et assujéti à certains contrôles physiques.
- L'entreposage des objets de valeur doit être strictement réglementé, et de tels objets doivent être protégés dans des contenants à l'épreuve des incendies et du vol (coffres-forts, salles fortes...).
- Des mesures de sécurité devraient être définies et suivies par le personnel.
- La protection d'assurance devrait servir à réduire le risque de perte monétaire suite à des accidents.

L'ampleur de la protection et le degré de précaution relevant de chacune de ces catégories varient d'une caisse à l'autre, mais ils devraient être déterminés en fonction des facteurs de risque suivants :

- L'incidence de la criminalité subie par le bureau ou les institutions financières où le bureau est situé.
- Le montant d'argent, de valeurs mobilières ou d'autres titres négociables exposés au vol qualifié, au vol avec effraction ou à tout autre type de vol.
- La distance du bureau par rapport au poste le plus proche des forces de l'ordre, et le temps exigé pour parvenir au bureau.
- Autres mesures de sécurité en vigueur au bureau ou dans les environs; par exemple, le bureau se trouve peut-être dans un bâtiment patrouillé par des services de sécurité.
- Les caractéristiques matérielles de la structure du bureau et de ses abords.

Nous donnons ci-dessous des recommandations détaillées sur ces catégories de prévention du risque concernant les locaux et les biens.

Accès aux locaux

Il est recommandé d'installer au moins l'équipement de sécurité suivant pour interdire l'accès non autorisé aux locaux de la caisse.

- Un système d'éclairage doit permettre d'illuminer les abords des entrées extérieures, y compris le stationnement et les guichets automatiques.
- Après la fermeture des bureaux, les locaux devraient rester éclairés, aussi faiblement que ce soit, et il faut garder les rideaux ouverts afin de permettre à la police ou aux gardiens de sécurité de repérer toute personne entrée par effraction.
- La porte de la salle forte ou du coffre-fort devrait être visible de l'extérieur du bureau si possible afin de permettre la surveillance directe par le public et la police.
- Lorsque les ressources publiques le permettent, des dispositions peuvent être prises avec la police ou d'autres services de sécurité afin que l'extérieur des locaux fasse l'objet de rondes régulières.
- L'éclairage et l'alarme doivent être munis d'une source d'alimentation électrique autonome (batterie) en prévision d'une panne du système électrique ordinaire.
- Des verrous indémontables devraient être installés sur les portes et fenêtres extérieures. Les fenêtres à l'arrière et au sous-sol devraient être protégées par des barreaux ou des grillages à l'épreuve de toute effraction. Il est recommandé que les verrous des portes extérieures soient munis de pènes dormants, et que les clés soient enregistrées et ne puissent être reproduites par un serrurier sans autorisation écrite.
- Les clés d'accès aux locaux, à la salle forte, aux coffres-forts ou aux tiroirs où sont entreposés des objets de valeur doivent faire l'objet d'une politique appliquée à la lettre. Il faut dresser la liste de toutes les clés, en indiquant le nom des personnes autorisées à utiliser ces clés pendant le jour.
- Les coffres-forts et salles fortes doivent être munis d'alarmes homologuées par la société Underwriters Laboratories of Canada (ULC). En outre, on peut installer des alarmes dans les locaux afin de préserver la sécurité périphérique (détecteurs de mouvement). Le système d'alarme devrait prévoir l'activation par un employé (par ex. le caissier) après un vol qualifié, de préférence par le biais d'un activateur silencieux raccordé au poste de police ou à un service de garde. L'équipement devrait comporter des témoins visuels et audibles capables d'indiquer si le système est en panne ou a fait l'objet de manœuvres abusives.
- Un système de caméras de surveillance devrait être installé, rendant possible la surveillance de l'ensemble des entrées, comptoirs, guichets automatiques et salles fortes. Des panneaux signalant l'existence de ces dispositifs devraient être placés bien en vue, et l'équipement de surveillance doit toujours être alimenté en cassettes ou en film, selon les besoins.
- Les clients et autres membres du public ne doivent pas être autorisés à pénétrer dans les pièces ou endroits qui ne sont pas prévus pour les services à la clientèle.
- Les guichets automatiques devraient être installés dans des endroits bien éclairés, de préférence auprès de chemins d'accès publics, afin d'en faciliter la surveillance.
- Lorsqu'une caisse possède un guichet de service à la voiture, celui-ci devrait être muni de verre pare-balles. Le préposé devrait être protégé par un activateur d'alarme homologué et par un système de surveillance doté d'une caméra vidéo.
- La police locale pourra être consultée lors de la conception d'un programme efficace de prévention du crime.

Mesures de sécurité

L'existence et la mise en œuvre de politiques et de procédures routinières concernant l'ouverture et la fermeture des locaux constituent également des volets importants de la gestion du risque. Le directeur général ou toute autre dirigeant responsable des contrôles internes devrait élaborer de telles pratiques et veiller à leur application dans la caisse.

En l'absence d'une alarme périphérique ou d'un détecteur de mouvement, l'ouverture des locaux devrait se faire suivant les pratiques ci-dessous :

- Certains dirigeants devraient être chargés d'ouvrir le bureau ou la succursale tous les jours. Les employés doivent entrer par la porte principale, en s'efforçant de repérer la présence éventuelle de personnes suspectes près des locaux. En cas de doute, il faut appeler la police.
- Au moins deux personnes devraient assister à l'ouverture des locaux. Une personne reste à l'extérieur, tandis que son ou ses collègues inspectent l'intérieur avant de signaler aux autres qu'ils peuvent entrer. Après un laps de temps raisonnable, si personne n'est venu donner le signal qu'il est possible d'entrer, les employés qui sont restés à l'extérieur doivent se rendre à un endroit d'où ils peuvent appeler la police.
- Si seulement un employé est présent, celui-ci doit appeler une personne responsable à une certaine heure pour lui dire que tout va bien, en se servant d'un message codé.
- S'il s'avère qu'un vol avec effraction a été commis, les employés doivent quitter les lieux et se rendre ailleurs pour appeler la police. Il faut absolument veiller à ne pas gâcher les empreintes digitales ou autres traces laissées par les malfaiteurs.

Des pratiques précises doivent également être mises en place pour la fermeture des locaux le soir. Voici quelques consignes recommandées :

- Toutes les portes et fenêtres doivent être verrouillées et vérifiées minutieusement afin de repérer la présence éventuelle de dégâts ou de mécanismes défectueux. Les pièces, les espaces de rangement et le sous-sol doivent être inspectés pour s'assurer du départ de toutes les personnes non autorisées.
- Les tiroirs-caisses et les dispositifs de protection contre les agressions devraient être vidés et gardés ouverts, et leurs clés doivent être rangées ailleurs. La machine à chèques, les tampons pour chèques certifiés et tous les autres tampons devraient être mis sous clé.
- L'ensemble des valeurs mobilières et des documents doit être rangé dans des meubles appropriés et mis sous clé; les corbeilles à papier ne doivent pas contenir de données confidentielles.
- Il faut tourner les verrous à combinaison des casiers afin de défaire le code. La salle forte et le coffre-fort doivent être mis sous clé et tous les dispositifs de sécurité et d'alarme vérifiés pour s'assurer qu'ils sont armés.

Une fois le bureau fermé, il est fortement recommandé que personne n'y demeure. Dans le cas où ce serait absolument nécessaire, il faut s'assurer de la présence d'au moins deux personnes. Celles-ci doivent prévenir la compagnie d'alarme de leur présence dans les locaux afin qu'on ne les prenne pas pour des intrus.

Entreposage des objets de valeur

Il est recommandé d'utiliser des unités d'entreposage appropriées pour protéger les objets de valeur contre le vol ou la destruction. Le tableau 9.1 contient une liste de l'équipement recommandé.

| TABLEAU 9.1 ENTREPOSAGE DES OBJETS DE VALEUR | |
|---|---|
| Type d'objet | Unités d'entreposage recommandées |
| Encaisse du caissier | Tiroirs-caisses, coffres-forts de dépôt provisoire et unités à l'épreuve du vol |
| Fonds en transit | Trésors de nuit et véhicules blindés |
| Surplus d'espèces et de valeurs négociables | Salle forte ou coffre-fort homologué UL avec une serrure à horloge et une alarme temporisée |
| Objets de valeur des sociétaires | Compartiments de coffre-fort |
| Dossiers des sociétaires | Meubles de rangement ignifuges |
| Documents concernant les prêts | Salle forte ou coffre-fort homologué UL |

- Il faut se concerter avec une fédération ou avec la compagnie d'assurance cautionnement au sujet des cotes d'effraction des coffres-forts et des salles fortes; les achats d'équipement doivent être conformes aux exigences relatives au cautionnement.
- On doit demander un certificat écrit de l'installateur, du fabricant ou du fournisseur de l'équipement afin de s'assurer que ce dernier est conforme ou supérieur aux caractéristiques recommandées.
- Tous les verrous à clé ou à combinaison qui sont installés sur les unités d'entreposage devraient également être conformes aux recommandations faites par une fédération ou par la compagnie d'assurance cautionnement.
- Il est instamment recommandé que toutes les combinaisons des salles fortes soient munies de mécanismes de temporisation exigeant le réglage préalable des activités quotidiennes et nécessitant deux codes pour être ouverts.
- Le registre des combinaisons de verrous devrait être maintenu sous la garde de deux personnes, de préférence à l'extérieur des locaux. Les combinaisons doivent être modifiées au moins une fois par année, après chaque réparation ou chaque fois qu'un employé quitte son poste.
- Tous les dispositifs d'entreposage devraient être régulièrement inspectés, testés (au moins une fois par an) et réparés par des personnes compétentes afin d'assurer le maximum de rendement et de sécurité. On doit tenir un registre de toutes les inspections et réparations.
- Il faut également tenir une liste permanente de tous les biens d'équipement et immobilisations appartenant à la caisse.

Espèces, chèques de voyage et autres titres négociables

Les espèces, chèques de voyage et autres titres négociables représentent une part importante des biens gardés dans une institution financière. Par conséquent, ils méritent qu'on y prête une attention spéciale. Les contrôles internes suivants sont généralement recommandés :

- Les espèces et les valeurs négociables ne doivent jamais être laissées sans surveillance à l'extérieur de la salle forte, et elles doivent être protégées en tout temps.
- Les titres négociables devraient faire l'objet d'un double contrôle consistant en la présence d'au moins deux membres du personnel lors de l'accès aux objets de valeur.
- Quand il faut se contenter d'un contrôle unique des espèces et des titres négociables pour des raisons pratiques (par ex. le contrôle d'un caissier sur son tiroir-caisse), les biens confiés à cet employé unique devraient être dénombrés.
- Il faut prévoir des mesures de contrôle visant à enregistrer toutes les opérations réalisées quand des sommes d'argent sont confiées à un employé. Dès le retour des fonds au trésorier ou à un autre employé, la personne responsable de la trésorerie doit en assurer le décompte.
- Il faut mettre en place des méthodes permettant d'établir la responsabilité à l'égard des déficits de caisse. Les caissiers doivent être tenus de faire le solde de l'encaisse à la fin de leur quart de travail.
- Des procédures de contrôle interne détaillées régissant le maniement des espèces devraient être documentées par la caisse et distribuées à toutes les personnes qui manipulent des fonds.

En outre, des contrôles internes sont parfois nécessaires pour mettre sur pied des dispositifs adéquats de protection des espèces, des chèques et des titres négociables dans les cas suivants :

- Contenu des tiroirs-caisses.
- Contenu du trésor.
- Transit.
- Trésors de nuit et guichets automatiques.
- Compartiments de coffre-fort.

Activités criminelles

Les contrôles internes doivent traiter de la question des activités criminelles au sein de la caisse et à l'extérieur. L'assurance cautionnement obligatoire prévoit l'indemnisation des pertes causées par la majorité des activités criminelles, mais il faut tout de même prévoir des stratégies pour minimiser le risque et les effets de ces activités, pour protéger les sociétaires et les employés contre les préjudices et pour éviter la hausse des primes d'assurance. Le tableau 9.2 contient une liste d'activités criminelles types pouvant faire l'objet de contrôles internes. La fédération peut aider les caisses à mettre ces méthodes en œuvre. Une des formes les plus courantes d'activité criminelle, soit le blanchiment d'argent, sera décrit en détail plus loin.

| <i>TABLEAU 9.2</i> |
|--|
| <i>ACTIVITÉS CRIMINELLES TYPES AUXQUELLES UNE CAISSE RISQUE D'ÊTRE CONFRONTÉE</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Alertes à la bombe • Tentatives d'extorsion par téléphone • Enlèvement de salariés • Vol qualifié • Vol avec effraction • Détournement de fonds • Disparitions inexplicables • Contrefaçon • Blanchiment d'argent • Mise en circulation de chèques sans provision |

Les approches à utiliser pour gérer la publicité médiatique liée aux activités criminelles mises au jour devraient également faire partie de ces méthodes.

Blanchiment d'argent

Le blanchiment d'argent est défini comme un processus criminel permettant de dissimuler l'existence d'une source ou application illégale de revenu grâce à la remise en circulation (blanchiment) dudit revenu par le biais d'institutions de dépôt légitimes. Le blanchiment d'argent confère une légitimité à l'argent provenant de sources illégales. En général, on se sert pour cela de personnes qui déposent l'argent dans plusieurs comptes, par versements périodiques qui n'éveillent aucun soupçon. Le dépôt de gains illégaux dans une institution financière est souvent accompagné de virements fréquents par câble ou autres méthodes, de la conversion d'espèces en mandats, chèques de voyage, métaux précieux ou autres titres négociables, ou de l'achat fréquent de devises étrangères. Le *Code criminel* canadien stipule que toute personne, y compris le personnel de la caisse, qui aide sciemment à blanchir de l'argent provenant d'un crime, se rend coupable d'une infraction criminelle.

Le personnel de la caisse doit être informé des indices probables de blanchiment d'argent et habitué à mettre en doute toute transaction qui ne semble pas légitime. On recommande de demander aux caissiers ou représentants de documenter les comportements étranges suivants de la part des sociétaires, et de les communiquer au directeur général, au contrôleur ou au vérificateur interne :

- Dépôts anormalement élevés et fréquents d'espèces par un sociétaire, que ce soit en personne, par guichet automatique ou par trésor de nuit, généralement suivis du virement de la totalité des fonds.
- Dépôts ou retraits de sommes importantes en espèces effectués par une entreprise dont l'envergure ne correspond pas à l'importance des sommes visées ou qui prendraient normalement la forme de chèques ou autres instruments du genre.
- Refus ou répugnance d'un sociétaire à fournir des renseignements concernant de nouveaux comptes ou des services bancaires.
- Demandes fréquentes d'un sociétaire à échanger des petites coupures contre de grosses coupures, ou dépôts qui contiennent de faux billets.

En général, les dirigeants et membres du personnel de la caisse devraient chercher à bien connaître les sociétaires et la provenance de leur argent, tout en notant les transactions suspectes afin de faire enquête sur elles. Lorsqu'on soupçonne l'existence d'activités criminelles, les superviseurs devraient en communiquer tous les indices au service de la gestion du risque de la fédération, à la compagnie d'assurance cautionnement ou à la police.

La direction et le personnel doivent également tenir compte de la réglementation fédérale sur le blanchiment d'argent. La *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes* exige que la caisse mette en œuvre un régime de déclaration obligatoire de certaines grandes opérations financières douteuses.

À ce titre, elle doit :

- nommer un responsable de la conformité (dans chacune de ses succursales);
- élaborer, approuver et mettre en application des politiques et procédures de mise en conformité dûment consignées;
- mettre en œuvre un programme de formation permanente à la conformité pour les employés;
- faire examiner à intervalles réguliers les politiques et procédures par des vérificateurs internes ou externes pour tester leur efficacité, adopter les changements législatifs et corriger les faiblesses.

On peut se procurer des renseignements supplémentaires directement auprès de FINTRAC (site Web <http://www.fintrac.gc.ca>), votre fédération ou la Centrale des caisses de crédit du Canada »

Consignes de sécurité

La caisse doit prévoir des inspections de sécurité régulières de tous les articles de bureau, biens en sa possession et biens immobiliers saisis. Nous recommandons de mettre en œuvre les pratiques suivantes :

- Au moins une fois par année, la caisse devrait inspecter l'équipement de protection contre les incendies, dont les extincteurs automatiques à eau et les extincteurs portatifs.
- Lorsque la caisse a des voisins qui se livrent à des activités présentant des risques d'incendie (restaurants, buanderies...), il faut envisager l'installation de coupe-feu.
- Il faut former les employés en matière de prévention des incendies et mener des exercices d'évacuation périodiques. On peut également s'adresser au service d'incendie du lieu afin de savoir comment mettre sur pied un programme de prévention.
- L'équipement de chauffage et d'alimentation électrique doit être inspecté de temps à autre afin d'éviter les pannes ou explosions.
- Les gaines d'ascenseur et les bouches d'aération doivent être libres de débris, de poussière et autres matières combustibles.
- Les déchets doivent toujours être rangés dans des contenants métalliques fermés, loin de toute source de chaleur.
- Les entrées, escaliers, allées et quais de chargement doivent être libres de toute obstruction causée par des déchets ou des cartons d'entreposage.
- Les planchers doivent rester propres et secs afin d'empêcher les gens de glisser.
- Les lieux extérieurs tels que le terrain de stationnement ou le trottoir doivent être déblayés et bien illuminés la nuit. Les chemins et les marches doivent rester en bon état.
- Le matériel de bureau doit être solide et sécuritaire en vue de son utilisation par les employés. Les grandes fenêtres en vitre transparente doivent porter des marques au niveau de l'œil, et elles ne doivent pas se trouver à des endroits où elles risquent de causer des accidents.
- Lorsque le bureau se trouve dans une zone industrielle, la direction doit veiller à éviter l'entreposage de matériaux dangereux près des espaces de bureau.

Assurances I.A.R.D.

Chaque caisse doit s'adresser à une compagnie d'assurances I.A.R.D. pour souscrire des polices d'assurances I.A.R.D. L'ampleur de la protection doit être relative au coût d'origine et de remplacement des biens assurés.

La raison d'être des assurances I.A.R.D. est de protéger l'établissement contre les dommages causés par les accidents tels que :

- dommages causés par les incendies et autres causes du genre – provoqués par la foudre et les explosions, la fumée, l'eau, les produits chimiques, etc.;
- intempéries et risques du genre – grêle, tempêtes de vent, explosion sans incendie, vandalisme, etc.;
- accidents automobiles – véhicules appartenant ou non à l'assuré;
- vol – notamment vol simple, vol qualifié et vol avec effraction;
- responsabilité civile – préjudice causé aux personnes pénétrant dans les locaux.

Assurance cautionnement

Aux termes de l'article 151 de la Loi, la caisse doit souscrire une police d'assurance cautionnement pour les dirigeants et le personnel.

L'article 27 du Règlement 76/95 stipule le montant de garantie minimum prescrit. La protection offerte par la caution doit inclure l'indemnisation en cas de pertes causées par la fausse monnaie ou les fausses valeurs mobilières, le vol qualifié, le vol avec effraction, le vol simple, la contrefaçon ou la malhonnêteté d'un employé, administrateur ou membre de comité.

Outre le minimum prescrit par le Règlement 76/95, le conseil d'administration doit passer en revue le montant d'assurance cautionnement détenu par la caisse afin de déterminer si celui-ci est suffisant, compte tenu des opérations de celle-ci. Au besoin, la caisse devrait augmenter la protection d'assurance au-delà du minimum prescrit afin de se protéger.

Certaines limites maximales et exclusions relatives à la responsabilité sont précisées dans le contrat d'assurance, et celles-ci doivent être minutieusement examinées. La direction doit en prendre connaissance.

Les caisses qui ne sont pas protégées par le régime global d'assurance cautionnement d'une fédération peuvent souscrire une police à cet effet directement auprès de la compagnie. L'admissibilité des employés au cautionnement constitue une exigence à respecter pour ce type d'assurance, et la caisse doit donc s'assurer que tous ses employés peuvent être protégés à cet égard.

Les nouveaux employés doivent eux aussi être couverts par l'assurance cautionnement. Pour se renseigner sur la façon de cautionner de nouveaux employés, on peut s'adresser à la compagnie d'assurances ou à la fédération, si tant est que celle-ci ait mis sur pied un programme global de cautionnement.

Systèmes d'information de gestion (SIG)

Le conseil doit mettre en place une politique sur l'utilisation et la sécurité d'un système d'information de gestion (SIG). Les objectifs d'un SIG sont de fournir le traitement à la fois exact et opportun des opérations autorisées d'une façon contrôlée et de produire des rapports de suivi informatifs pour la direction. Il est donc recommandé que la police exige ce qui suit :

- L'utilisation et la sécurité d'un système d'information de gestion, avec les objectifs suivants :
 - enregistrer toutes les transactions avec précision et en temps opportun;
 - permettre à la direction de surveiller et d'analyser la situation financière et le rendement de la caisse;
 - fournir une piste de vérification pour toutes les opérations;
 - assurer l'intégrité du matériel informatique, des logiciels et des données grâce à des contrôles appropriés d'accès et de processus;
 - respecter les exigences de l'établissement relativement à la vérification et à la conservation réglementaire des dossiers.
- Un plan antisinistre qui réponde à des situations de dommages graves aux locaux ou au système informatique de la caisse (y compris pour la sauvegarde des données).
- Un système de conservation, d'entreposage et de destruction des dossiers.

Tous ces éléments sont décrits dans les sections 9301 à 9309 du présent chapitre.

Utilisation d'un SIG

Un système d'information de gestion (manuel ou électronique) devrait être conçu pour recueillir des données pertinentes de façon opportune et pour produire des rapports aidant la direction à prendre des décisions, tout en appuyant le conseil dans sa fonction de surveillance. La collecte de données financières devrait permettre à la direction de réaliser les activités suivantes :

- Préparer des dossiers financiers et des livres de compte.
- Surveiller et analyser la situation financière et le rendement de la caisse (notamment en déterminant et en expliquant les tendances financières).
- Comparer les principaux ratios financiers aux objectifs établis dans le plan d'affaires annuel, au rendement passé et au rendement des autres entreprises relevant du même domaine d'activités.
- Répondre aux exigences réglementaires telles que le suivi de la conformité avec la Loi et le Règlement 76/95 et la conservation des dossiers.

Livres comptables

Le SIG devrait inclure un ensemble de comptes, un grand livre général et un grand livre, ainsi que des documents normalisés qui enregistreront avec fidélité l'effet de toutes les opérations économiques sur chaque élément des états financiers. Le SIG doit maintenir les dossiers suivants pour chaque bureau principal ou succursale d'une caisse :

- Comptes de contrôle du grand livre général offrant un aperçu de toutes les opérations touchant les éléments d'actif, éléments de passif, revenus, dépenses et avoirs de la caisse.
- Tables à l'appui des soldes inscrits dans les comptes de grand livre y compris :
 - la provision pour prêts douteux;
 - l'amortissement;
 - le rapprochement bancaire mensuel;
 - les placements;
 - d'autres tables selon les besoins.
- Dossiers du grand livre auxiliaire pour tous les comptes de sociétaires, étant assurée la concordance avec leurs comptes respectifs de contrôle du grand livre, y compris les éléments suivants :
 - comptes de prêts individuels (y compris les prêts personnels, hypothécaires, commerciaux, etc.)
 - comptes de chèques individuels
 - autres comptes de dépôt individuels (épargne, REER, dépôts à terme, etc.)
 - comptes d'actions individuels
 - prêts individuels qui ont été radiés
 - autres comptes individuels du grand livre auxiliaire qui sont nécessaires pour refléter et soutenir un compte de grand livre.

Nota : Le rapprochement des comptes du grand livre auxiliaire par rapport aux comptes de grand livre devrait être confié à une personne qui ne participe aux opérations relatives à aucun de ces livres et vérifié par un supérieur de cette personne.

- Un compte de grand livre « inter-succursales » pour l'enregistrement du transfert net des fonds entre succursales, le cas échéant.

Lorsque les succursales d'une caisse peuvent se livrer à certaines activités (comme l'adhésion de sociétaires ou le dépôt de demandes de prêt), il est recommandé que les dossiers de chaque succursale soient archivés séparément afin de pouvoir garder l'œil sur le volume des affaires traitées par chaque succursale, de même que ses coûts et ses revenus d'exploitation. L'attribution des numéros de compte doit être uniformisée d'une succursale à l'autre et les codes individuels de chacune doivent être identifiés. Lorsque la succursale fait partie d'un réseau de traitement interactif des données, les opérations comptables sont enregistrées là où elles sont mises en train, au moyen de contrôles de succursale distincts exercés à des fins d'information pour les succursales. Toutes les transactions doivent être regroupées dans un compte de contrôle et passées en revue par le bureau principal.

Rapports

Chaque caisse doit mettre en place une politique sur les rapports à la direction devant être produits par le système et sur la liste de distribution de tels rapports. Le chapitre 1 sur l'évaluation du risque et les rapports traite des informations financières qu'il est recommandé au conseil de préparer et de passer en revue de temps à autre.

Au strict minimum, chaque bureau principal ou succursale d'une caisse (dans la mesure du possible) devrait produire les rapports comptables mensuels suivants :

- un bilan;
- un état des revenus;
- des tableaux à l'appui des états financiers (provision pour prêts douteux);
- un rapport sur les activités de prêt;
- des rapports statistiques à fins réglementaires.

En cas de succursales en exploitation, un rapport financier consolidé regroupant les rapports de toutes les succursales (y compris le rapport consolidé des activités de prêts) devrait également être préparé par le siège social. Dans ce rapport, le compte de contrôle intersuccursales doit être égal à la somme de tous les comptes intersuccursales de grand livre.

Évaluation du risque et du rendement

Le SIG devrait également permettre à la direction de mesurer le rendement réel et le risque d'affaires, tout en rapportant les résultats de ces évaluations au conseil, selon les exigences du Règlement administratif n° 5. Les résultats de ces évaluations doivent faire l'objet de rapports périodiques au conseil, soit sous forme de rapport exhaustif, soit par secteur d'activité, comme l'indique le tableau 9.3.

| <i>TABLEAU 9.3</i> | |
|---|--|
| <i>RAPPORTS AU CONSEIL SUR L'ÉVALUATION DU RISQUE ET DU RENDEMENT</i> | |
| Rapport par secteur d'activité | Fréquence des rapports au conseil |
| Rapport sur le capital | à chaque réunion du conseil |
| Rapport sur le crédit | tous les mois |
| Rapport sur les placements | à chaque réunion du conseil |
| Rapport sur la gestion actif-passif | au moins trimestrielle |
| Rapport sur les liquidités | à chaque réunion du conseil |
| Rapport sur les contrôles internes | au moins trimestrielle |

Contrôle de l'exactitude du SIG

Le SIG, qu'il soit manuel ou électronique, doit être efficace et fiable, en causant le moins possible d'erreurs. Les pratiques suivantes peuvent améliorer l'exactitude du SIG :

- Un journal des erreurs de traitement doit être maintenu et examiné par la direction afin d'analyser et de rectifier les défaillances du système.
- Une étude par la direction de la conception et de la capacité du système devrait être effectuée au moins tous les ans, afin de cerner les domaines nécessitant des améliorations.

Ces méthodes devraient être pratiques et raisonnables, compte tenu de la taille et de la complexité du SIG. Plus le système est compliqué, plus il faudra émettre de rapports pour repérer les bogues, les erreurs et les transactions éventuellement frauduleuses. Le tableau 9.4 montre des exemples de rapports de transactions et d'activités utilisés à cet égard.

| <i>TABLEAU 9.4</i> <i>RAPPORTS DE TRANSACTIONS ET D'ACTIVITÉS</i> |
|---|
| <p>Rapports de transactions</p> <ul style="list-style-type: none">• Rapport sur les remboursements de prêts• Rapport sur les versements de prêts (documente tous les nouveaux prêts)• Rapport sur la situation des prêts (priorités, rectification des modalités de prêts)• Rapport principal sur les dépôts (évolution des taux d'intérêt, bénéficiaires de versements d'intérêt)• Rapports des débits importants (retraits supérieurs à une certaine somme)• Rapports d'activités du grand livre• Rapport d'activités des comptes inactifs• Rapports sur les comptes d'attente• Rapports sur les chèques sans provision et les oppositions |
| <p>Rapports d'activités</p> <ul style="list-style-type: none">• Journal du système (journal de tous les systèmes incluant les demandes de renseignements)• Travaux exécutés par l'ordinateur (la plupart des logiciels pour systèmes P.C. comportent une fonction de journalisation)• Rapports sur les données erronées• Interventions des opérateurs (annulations de système)• Tentatives d'entrée dans le système au moyen d'un mot de passe erroné• Tentatives d'entrée malgré les restrictions touchant les terminaux• Fichiers mis à jour (changements au fichier principal des prêts)• Rapport de situation de fichier (fichier rempli)• Liste des rapports émis tous les jours par le système |

Sécurité du SIG

Les installations informatiques qui sont utilisées pour enregistrer les transactions monétaires des sociétaires ou les activités de grand livre de la caisse doivent être protégées, que l'équipement soit fourni par une entreprise de services ou appartienne à la caisse.

Le tableau 9.5 contient les grandes lignes des contrôles fondamentaux à utiliser pour protéger la sécurité et l'exactitude d'un système informatique. Les plus importants de ces contrôles sont la création fréquente de copies de sauvegarde des fichiers d'exploitation et de données financières, et l'entreposage des données sauvegardées hors des locaux de la caisse.

| <i>TABLEAU 9.5</i> <i>GESTION DU RISQUE INFORMATIQUE</i> | |
|---|--|
| Contrôles internes | Aspects visés : |
| Protection de l'équipement <ul style="list-style-type: none"> • Accès restreint à la salle des ordinateurs • Entretien • Plan antisinistre | <ul style="list-style-type: none"> • Vol et vandalisme • Défaillance du matériel • Perte de données causée par une catastrophe naturelle ou un incendie |
| Contrôles d'entreposage des fichiers <ul style="list-style-type: none"> • Bibliothèque de fichiers • Copie de sauvegarde archivée ailleurs • Politique de destruction | <ul style="list-style-type: none"> • Mauvais étiquetage • Destruction • Perte permanente de l'information |
| Contrôles de l'accès aux fichiers <ul style="list-style-type: none"> • Codes d'accès (mots de passe) • Journalisation des activités • Encodage des données | <ul style="list-style-type: none"> • Contrôle ou modification des données sans autorisation |
| Contrôles organisationnels <ul style="list-style-type: none"> • Conception et mise à l'épreuve • Formation et encadrement • Séparation des fonctions | <ul style="list-style-type: none"> • Rapports sur les erreurs de gestion • Retards de traitement |
| Contrôles d'entrée-sortie des données <ul style="list-style-type: none"> • Journalisation des erreurs • Contrôles d'édition • Documents de source contrôlée • Examen de la sortie par la direction | <ul style="list-style-type: none"> • Traitement incorrect des données • Traitement non autorisé des données |
| Documentation <ul style="list-style-type: none"> • Documentation de tous les logiciels • Journalisation des mises à jour • Documentation des modifications | <ul style="list-style-type: none"> • détérioration des relations d'affaires avec le fournisseur de données • faillite du fournisseur de données |
| Sites Web et transactions par Internet <ul style="list-style-type: none"> • dispositifs de protection • filtres de sécurité | <ul style="list-style-type: none"> • accès non autorisé • fraude |

Planification antisinistre

Un plan antisinistre fait partie des pratiques saines d'une caisse populaire. Il s'agit d'un plan d'urgence visant le rétablissement des installations de traitement des données et la protection des données financières après une interruption à court, moyen ou long terme dans le fonctionnement du système.

Le plan antisinistre doit décrire en détail les procédures de rechange à suivre pendant une interruption. Celles-ci doivent être mises à l'épreuve de temps à autre pour vérifier leur validité et pour que le personnel connaisse leur existence. Le plan doit être confié à un dirigeant qui fera office de surveillant des mesures de redressement. Le comité de vérification de la caisse doit examiner ce plan (paragraphe 26.12 du Règlement 76/95).

Les plans de rétablissement doivent être mis par écrit et comprendre les éléments suivants :

- La politique du conseil qui engage l'établissement envers la planification antisinistre.
- Les mesures de contrôle d'urgence et de réaction qui doivent être prises immédiatement.
- L'identification de l'emplacement où les activités de traitement pourront se poursuivre
- Installation de traitement des données sauvegardées par contrat avec un fournisseur afin qu'il envoie de l'équipement de rechange dans les 24 heures.
- Plan d'action détaillé pour chaque service ou unité fonctionnelle de la caisse afin de rétablir le cours normal des activités.

La police d'assurance doit prévoir les pertes d'exploitation, le coût de la reconstitution ou de la perte des données, ainsi qu'une capacité de traitement de rechange. Le tableau 9.6 contient une liste de vérification générale sur la planification antisinistre.

TABLEAU 9.6
CHEMIN CRITIQUE DU RÉTABLISSEMENT

Mesures d'urgence

- Détecter l'urgence et notifier :
 - services d'incendie
 - forces de l'ordre
 - hôpitaux
 - services publics
- Prévoir les modes d'évacuation
- Dégager et isoler le site
- Minimiser les pertes humaines, matérielles et d'exploitation

Mesures d'intervention

- Contrôler l'accès au site
- Considérer et évaluer les exigences du personnel
- Mettre en service les installations de sauvegarde ou obtenir un nouvel équipement pour reprendre le travail sans délai
- Évaluer les dommages et présenter des demandes d'indemnisation
- Coordonner le nettoyage
- Coordonner les relations avec les médias

Mesures de sauvetage

- Rétablir les télécommunications, organiser les livraisons d'argent, de colis et de courrier à un autre emplacement
- Restaurer les conditions du bureau, entièrement ou partiellement, en louant de l'équipement
- Communiquer avec les fournisseurs et le personnel au sujet des nouvelles dispositions prises
- Organiser une sécurité adéquate au nouveau site (alarmes d'incendie et de vol, salle forte temporaire, gardes)
- Prévoir un plan de relations publiques pour les sociétaires et le public
- Gérer les principaux centres de profit et les mettre en ordre de priorité

Reconstruction

- Engager les services d'entrepreneurs et de rénovateurs pour remettre les bureaux en état selon les besoins
- Reconstituer les dossiers
- Retourner les activités à la normale
- Documenter et étudier cette expérience

Conservation des documents

Les dossiers d'exploitation d'une caisse contiennent des traces importantes de ses activités commerciales. Ces dossiers pourront être réclamés par les organismes de réglementation, le fisc, les sociétaires, les employés, les vérificateurs et les avocats dans différentes circonstances. Il faut donc mettre sur pied une méthode de conservation qui précise quels sont les dossiers à conserver, pour combien de temps, et sous quelle forme.

La méthode doit tenir compte des différentes obligations de rapport qui sont prévues par la législation, y compris :

- la *Loi de 1994 sur les caisses populaires et les credit unions* (la Loi);
- la *Loi de l'impôt sur le revenu*;
- la *Loi sur l'assurance-emploi*;
- la *Loi sur le Régime de pensions du Canada*.

D'autres textes législatifs tels que la *Loi sur la preuve au Canada*, la *Loi sur la preuve* de l'Ontario et la *Loi sur la prescription* entraînent des conséquences supplémentaires à l'égard de la nature et de la périodicité de la conservation des documents. Certains documents doivent rester en dossier tant que la caisse continue d'exister; d'autres peuvent être détruits passé un certain délai.

Le mode de conservation des documents devrait inclure la préparation d'une liste où sont indiqués les types de documents devant être archivés, de quelle façon et pour combien de temps. Cette liste devrait être copiée et remise à tous les membres du personnel qui ont à traiter des documents financiers ou se rapportant aux affaires des sociétaires. La méthode devrait être révisée de temps à autre afin d'assurer sa pertinence continue.

La disposition des dossiers périmés et le transfert des dossiers inactifs aux archives devraient se produire au moins une fois par année, de préférence après la fin de l'exercice et la vérification des états financiers.

Nous donnons ci-dessous quelques recommandations précises sur la conservation des documents.

Dossiers archivés

Les articles 230 et 231 de la Loi énumèrent les documents devant être archivés de façon permanente, tant que la caisse existe. Voici la liste des dossiers devant être considérés comme permanents et donc archivés :

- registre des actions (compte du livre des actions), contenant les noms et adresses des sociétaires, le nombre d'actions détenues, la date d'enregistrement et la date de départ des sociétaires qui quittent la caisse (art. 230 de la Loi);
- statuts constitutifs (par. 231(1) de la Loi);
- règlements administratifs, y compris les résolutions ordinaires et spéciales subséquentes (par. 231(1) de la Loi);
- registre des noms, adresses, professions et mandats des membres du conseil, du comité du crédit, du comité de supervision et du comité de vérification (par. 231(1) de la Loi);
- registre des valeurs mobilières détenues par la caisse (par. 231(1) de la Loi);
- livres de compte et livres comptables indiquant toutes les opérations financières et autres de la caisse, conformément aux exigences du surintendant des services financiers (par. 231(1) de la Loi);
- procès-verbal des réunions des sociétaires, du conseil et des comités (par. 231(1) de la Loi);

L'article 232 décrit la forme que doit prendre un dossier aux fins de la Loi. Les dossiers peuvent être archivés sous une forme différente de l'original (photocopies, microfiches).

D'autres lois, comme la *Loi de l'impôt sur le revenu*, la *Loi sur les fiduciaires* et la *Loi sur les liquidations* exigent également que certains documents soient archivés en permanence. Voici une liste de ces documents, auxquels s'ajoutent d'autres documents qu'il est recommandé de conserver de manière permanente :

- certificats et permis d'exploitation en Ontario ou hors de la province;
- actes, titres, résumés, actes de garantie sur des biens-fonds, des biens immobiliers et des pièces d'équipement;
- dossiers faisant état des comptes d'épargne assurables des sociétaires;
- états financiers vérifiés (bilan, relevé des activités, état des bénéfices non répartis, et état des réserves et autres renseignements exigés par les règlements administratifs);
- conventions ou contrats spéciaux qui sont mentionnés dans les états financiers non vérifiés;
- rapport du vérificateur externe;
- correspondance officielle de nature permanente reçue du surintendant des services financiers et autres ressources du gouvernement;
- autres documents officiels reçus de la SOAD (comme les règlements administratifs de la SOAD);
- bulletins techniques reçus de la fédération;
- liste détaillée des documents détruits.

Comptes d'épargne assurables des sociétaires

Un bon nombre de caisses offrent une police d'assurance-vie sur les comptes d'actions ou autres comptes d'épargne des sociétaires qui renferment des valeurs assurables, selon la date de dépôt. Ces dossiers devraient être archivés indéfiniment après le décès d'un sociétaire afin de pouvoir répondre à toute demande subséquente concernant un règlement.

Dossiers conservés à long terme

Documents fiscaux

La *Loi de l'impôt sur le revenu* et la *Loi sur la prescription* ont des conséquences profondes sur la conservation des dossiers à long terme par la caisse. Dans l'optique du fisc, les documents (sauf ceux désignés comme permanents) peuvent être détruits sans permission six ans après la fin de l'exercice visé par les livres et dossiers. Par mesure de prudence, il vaut mieux que les caisses conservent ces dossiers pendant sept ans.

Le tableau 9.7 contient une liste de livres comptables et d'autres sources concernant les transactions des sociétaires qui devraient être archivés (voir l'article 95 du Règlement 76/95).

| TABLEAU 9.7 DOCUMENTS SE PRÊTANT À UNE CONSERVATION DE 7 ANS | |
|---|--|
| Livres comptables | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Grand livre, journaux des espèces, états financiers vérifiés • Grand livre auxiliaire des prêts • Grand livre auxiliaire des dépôts • Grand livre de paie auxiliaire et reçus des dépenses des employés • Relevés bancaires, chèques, talons de dépôt et de débit retournés de la caisse • Rapports de compensation • Factures des fournisseurs, relevés des dépenses • Rapports financiers périodiques (comparaison budget-données réelles) | |
| Données concernant les comptes des sociétaires | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Contrats d'exploitation des comptes et cartes de spécimen de signature après la fermeture d'un compte • Notes de débit et de crédit • Copies des relevés des sociétaires • Chèques des sociétaires sur microfiches (généralement entre les mains de l'agent de compensation) • Talons de dépôt ou de retrait des sociétaires et bordereaux de virement • Certificats de dépôt à terme avec les sociétaires • Dossiers de prêts contenant les demandes de prêt, l'analyse détaillée de ceux-ci, toute correspondance avec le client et les actions éventuellement entreprises en recouvrement • Toutes les notes reçues ou envoyées concernant l'exploitation d'un compte | |

Les documents qui servent au calcul d'autres taxes, telles que la taxe de vente et les retenues d'impôt, ou des retenues sur salaire, comme celles de l'assurance-emploi ou du Régime de pensions du Canada, doivent également être conservés pendant six ans à compter de la fin de l'année d'imposition visée, en prévision de leur inspection éventuelle par le gouvernement.

Le contenu de documents et de livres de compte qui doit être archivé à des fins fiscales n'a pas été spécifiquement défini par les autorités fiscales; en général, les dossiers conservés doivent corroborer la détermination de l'obligation fiscale et être soutenus par des bordereaux ou documents originaux. Le délai de conservation de six ans applicable à un document qui prouve une obligation fiscale est calculé à partir de la dernière année fiscale où le document a servi au calcul de l'impôt et non à partir de l'année où la transaction sous-jacente a eu lieu ou le dossier a été ouvert.

Livres de compte

Les livres de compte doivent être conservés de façon ordonnée aux bureaux de la caisse et mis à la disposition des autorités fiscales à tout moment raisonnable. En ce qui concerne la conservation des dossiers, Revenu Canada admet les méthodes suivantes :

- livres de compte traditionnels
- dossiers conservés sur un support de données détectable par une machine et lisible par un matériel moderne, et qu'on peut faire remonter à des documents source
- reproductions de livres de compte et de documents source sur microfiches produites en fonction d'un programme conforme aux normes de Revenu Canada.

Défense dans les instances judiciaires

La possibilité qu'une caisse soit partie prenante d'une instance judiciaire constitue une raison supplémentaire de conserver les documents source des sociétaires à long terme (par ex. la documentation visant la radiation d'un prêt). On ne doit détruire un document qu'après avoir déterminé qu'il n'est ni ne peut devenir un élément essentiel de la défense ou d'une poursuite devant les tribunaux.

Fusions

En cas de fusion de deux caisses, les dossiers archivés de la caisse acquise sont considérés comme ceux de la caisse maintenue, et ils doivent être conservés en usant de la même norme de soin.

Comptes inactifs

Les caisses doivent passer en revue les comptes inactifs afin de confirmer la responsabilité future à l'égard de ces comptes. Les soldes doivent être communiqués aux sociétaires par lettre.

Nous suggérons la formulation minimale suivante :

- | | |
|--|---|
| Après deux ans sans aucune activité de la part du sociétaire | ▪ Envoyer un avis à sa dernière adresse connue |
| Après cinq ans sans aucune activité de la part du sociétaire | ▪ Envoyer un avis à sa dernière adresse connue ▪ Transférer les fonds dans le compte des « soldes non réclamés » (grand livre) |

L'accès aux comptes inactifs par des personnes non autorisées ou par des membres du personnel constitue également un sujet de risque qui devrait faire l'objet d'attention et de contrôle. Une fois que le compte a été qualifié d'« inactif », aucun dépôt ni retrait ne doit pouvoir se faire sans l'autorisation d'un superviseur. L'autorisation de « réactiver » un compte inactif exige la signature de deux employés, dont l'un est superviseur.

Note : L'article 45 de la *Loi de 1994 sur les caisses populaires et les crédits unions* n'a pas été promulgué.

En conséquence, il n'y a actuellement aucune obligation de verser les soldes non réclamés au ministère des Finances.

Dossiers d'exploitation

En ce qui concerne les dossiers d'exploitation autres que les livres de compte et les documents opérationnels des sociétaires décrits plus haut, les caisses doivent adopter des lignes directrices visant l'archivage de dossiers ayant une importance historique, c'est-à-dire ceux qui ne sont plus actifs mais qui viennent appuyer les principales décisions prises par la haute direction (par ex. décisions relatives aux produits, à l'ouverture de succursales ou aux ressources humaines). Une période de conservation de cinq à six ans est recommandée pour ces documents, mais le délai reste à l'entière discrétion de la direction. Les doubles se trouvant entre les mains d'autres utilisateurs peuvent être détruits plus rapidement. Le tableau 9.8 contient des suggestions de délais de conservation pour les dossiers des opérations ayant une importance historique.

*TABLEAU 9.8
DOCUMENTS D'EXPLOITATION AYANT UNE IMPORTANCE
HISTORIQUE ET POUVANT ÊTRE ARCHIVÉS LONGTEMPS*

- Documents de planification (plan d'orientation ou stratégique, budgets)
- Politiques et procédures
- Dossiers des employés, dont les évaluations de rendement
- Analyses de produits
- Études sur le réseau
- Sondages de marketing
- Analyse coûts-avantages et analyse de la conformité avec les règlements pour les décisions de placements
- Correspondance officielle avec la fédération (par ex. études opérationnelles ou examens des prêts)
- Activités de relations publiques
- Rapports d'examen et d'inspection, rapports des vérificateurs et lettres de recommandations.

Protection des dossiers

Voici quelques recommandations à suivre pour l'entreposage des documents :

- Les dossiers devraient être protégés contre le feu, la fumée, la chaleur, l'eau, la saleté et les dommages accidentels ou intentionnels.
- Les livres comptables et ceux des transactions des sociétaires doivent être rangés dans une salle forte, un coffre-fort ou un cabinet ignifuge lorsqu'on a fini de s'en servir.
- Les disquettes d'ordinateur, bandes de données et microfiches doivent être copiées et rangées séparément dans des meubles ignifuges ou à l'extérieur de la caisse.
- Le régime d'assurance de la caisse doit inclure un programme visant les pertes d'exploitation ou une politique visant les frais en sus occasionnés par le coût de récupération ou de remplacement des dossiers endommagés ou détruits.
- Lorsqu'une caisse utilise un fournisseur de services pour le traitement des données, celui-ci doit être cautionné et jouir d'une bonne réputation afin d'assurer la confidentialité des dossiers.
- La caisse peut faire appel à un service commercial pour la reproduction sur microfiche ou l'archivage de ses dossiers; dans ce cas, elle doit faire enquête au préalable sur la qualité et la fiabilité du service utilisé.

Entreposage des dossiers d'importance vitale

Les caisses seraient bien avisées de mettre au point une méthode visant l'entreposage des dossiers d'importance vitale. Il s'agit des dossiers qui seraient nécessaires au rétablissement des activités après un sinistre. Cela comprend les documents tels que le grand livre, les dossiers fiscaux, les contrats de placement, les dossiers des employés et les soldes à jour des dépôts et prêts des sociétaires.

La méthode doit prévoir que des doubles de toute information d'importance vitale sont rangés hors des lieux en prévision d'un sinistre entraînant la destruction des dossiers originaux. Cette méthode peut être développée dans le cadre du plan antisinistre.

L'information suivante, à tout le moins, devrait être copiée et transférée régulièrement au site extérieur :

- Liste des soldes des parts sociales, des dépôts et des prêts des sociétaires à la date d'enregistrement, par numéro de compte individuel.
- Rapport financier, avec la liste des éléments d'actif et des comptes à la date du registre.
- Noms et adresses des institutions de dépôt et de l'agent de compensation de la caisse, emplacement des coffres-forts et autres endroits où des dossiers sont rangés.
- Liste de polices d'assurance contre des risques tels que l'incendie, les accidents ou la perte de l'épargne, et couvrant la protection des emprunteurs, le cautionnement, etc. avec les noms et adresses des assureurs.
- Liste détaillée de tous les placements.
- Documentation à jour du système informatique interne de la caisse.

Les listes manuelles des bandes, les copies des dossiers manuels originaux, les rapports informatiques, les bandes magnétiques et les microfiches sont tous des formes acceptables de documentation à cet égard.

Destruction de dossiers

À l'exception des dossiers devant être archivés de manière permanente (voir ci-dessus), les documents organisationnels devraient être envoyés à la destruction de façon systématique aux termes de la politique du conseil, des procédures de contrôle interne et du calendrier approuvé pour l'archivage des dossiers. Le principal objectif de la destruction systématique des dossiers est de s'assurer de l'utilisation efficace de l'espace, du matériel et du personnel dans la gestion des dossiers.

Voici les lignes directrices à suivre à cet égard :

- La caisse devrait envisager la conservation des déchets de papier pendant un nombre minimal de jours avant leur destruction, afin de pouvoir repérer les écarts de caisse ou les documents importants qui auraient été égarés.
- Dans la mesure du possible, tous les documents dont on se débarrasse devraient être déchiquetés ou incinérés.
- À tout le moins, les dossiers contenant des données confidentielles doivent être détruits de cette façon. Les autres peuvent être jetés aux poubelles ou envoyés à un centre de recyclage commercial.
- Lorsque les services de destruction des documents confidentiels sont confiés à des tiers, il faut s'assurer de la réputation et de la fiabilité de l'entreprise visée.

Dotation en effectifs et surveillance des contrôles

La caisse doit adopter des politiques de dotation en effectifs et de surveillance des contrôles qui la protégeront contre la fraude, le vol ou le détournement. Ces contrôles doivent être appropriés compte tenu de la taille de l'établissement et du niveau de risque présenté par de tels incidents. Ces contrôles, qui doivent être spécifiés dans la politique et documentés dans les procédures, devraient inclure :

- la supervision du personnel;
- la séparation des fonctions;
- de bonnes pratiques d'embauche;
- la vérification interne - enquête et correction des faiblesses du contrôle interne;
- suivi par le conseil des rapports et des inspections.

Supervision du personnel

La supervision du personnel constitue un aspect fondamental de contrôles internes efficaces tout en faisant partie de la gestion des ressources humaines. Deux objectifs importants de supervision du personnel sont :

- Le contrôle de la qualité : assurer une supervision adéquate du personnel affecté à de nouveaux postes, pendant les heures de pointe, en cas d'urgence ou quand le problème à traiter exige des connaissances plus approfondies.
- Protection contre la fraude, le vol ou le détournement : surveillance des contrôles internes par des superviseurs.

Les superviseurs doivent avoir suffisamment de formation et d'expérience pour gérer et motiver le personnel. On doit leur demander de traiter tous les employés de façon juste et égale.

Les superviseurs doivent être responsables des pratiques suivantes et répondre immédiatement dès qu'une irrégularité est signalée :

- Approbation de toutes les heures supplémentaires.
- Prise de congés réguliers.
- Conscience de tout changement dans les comportements ou le moral.
- Conscience de tout changement dans la situation financière d'un employé pouvant mener à la fraude.
- Exigence de rapports adéquats sur les dépenses (présentation des reçus).
- Dénombrement surprise des espèces ou inspections inopinées des postes de travail.
- Rotation des postes afin d'aider les employés à acquérir de nouvelles compétences.
- En cas de soupçon de fraude, examen des comptes de l'employé par le vérificateur interne ou le comité de vérification pour y déceler toute transaction inhabituelle.

Séparation des fonctions

La séparation des fonctions attribuées à chaque membre du personnel constitue un contrôle indispensable si l'on veut éviter les erreurs, la fraude ou le vol. Voici quelques recommandations à ce sujet :

- Les fonctions de tous les employés doivent être clairement définies avant toute répartition des tâches.
- Il est utile de préparer un organigramme montrant les échelons de rapports, de responsabilité et d'autorité.
- Les procédures doivent être mises par écrit ou sous forme de diagrammes de processus, afin d'analyser et de distinguer les différents processus d'exploitation.
- Règle générale, les fonctions doivent rester séparées afin de permettre la réalisation de vérifications automatiques.
- Personne ne devrait être entièrement chargé d'une fonction du début jusqu'à la fin.
- En ce qui concerne chaque transaction distincte, la mise au point, l'autorisation, la garde des valeurs en rapport et la tenue des dossiers devraient être confiées à différentes personnes, si tant est que la taille et les ressources humaines de la caisse le permettent.

Ressources limitées

Lorsqu'une caisse n'a pas assez d'employés pour permettre une bonne séparation des fonctions, elle doit apporter certains ajustements. Les risques associés au contrôle unilatéral sont les détournements par le personnel et la fréquence accrue des fautes opérationnelles, étant donné l'absence de contre-vérifications. Les pratiques suivantes peuvent alors aider à réduire ces risques :

- Les employés qui autorisent des opérations peuvent également les enregistrer, mais ils ne doivent pas se charger à eux seuls de la garde des biens en rapport, c'est-à-dire qu'ils ne doivent ni les recevoir, ni les déboursier de façon unilatérale.
- Les chèques et les transactions importantes doivent être signés par le directeur général et un membre du conseil, généralement le président.
- Les membres du comité de vérification doivent passer en revue les opérations traitées par le directeur général et par le personnel.

Embauche

La plus grande valeur détenue par une caisse, c'est son personnel. C'est pourquoi chaque caisse doit élaborer des plans traitant particulièrement du recrutement, de la sélection, de la formation et de la promotion de ses employés. Ce sujet est également traité ailleurs dans le présent manuel de référence :

- planification des exigences en ressources humaines : section 1503 sur le plan de ressources humaines;
- législation de l'emploi : section 2102 – devoir de se conformer;
- discrimination et népotisme : section 2105 – conduite contraire à l'éthique;
- évaluation du rendement : section 3101 – rendement des salariés.

À son arrivée, chaque nouveau venu devrait assister à une séance d'orientation sur la caisse et recevoir des documents d'information. Parmi ces documents doivent se trouver une liste de fonctions et d'objectifs de rendement clés, de politiques et de méthodes de travail, l'énoncé de mission et des valeurs fondamentales de la caisse, la description du régime d'avantage sociaux et le manuel de politiques du personnel.

Tous les nouveaux employés doivent signer une « Déclaration sur l'éthique », par laquelle ils s'engagent à préserver le secret le plus strict sur les affaires des sociétaires. On trouvera un exemple d'une telle déclaration dans le code de déontologie annexé à la section 2106.

La caisse doit faire connaître au personnel les comportements qui risquent d'entraîner le renvoi immédiat (il est recommandé d'avoir une politique écrite à ce sujet), notamment :

- activités criminelles telles que : fraude, contrefaçon, vol simple, vol avec effraction ou tout délit de ce type;
- toute infraction à la Loi ou au Règlement 76/95 (y compris la convention de confidentialité);
- harcèlement de collègues;
- insubordination sur un point important;
- émission ou mise en circulation délibérée de chèques sans provision.

Cessation d'emploi

Voici les mesures à prendre par la direction avant le départ permanent d'un employé :

- Dénombrer les espèces et vérifier les autres biens qui ont pu se trouver sous le contrôle de l'employé en question (en sa présence).
- Récupérer les clés, les cartes d'identification et les cartes de crédit professionnelles.
- Récupérer le code d'accès informatique et modifier les mots de passe.
- S'assurer que l'employé n'emporte aucun renseignement confidentiel.

Dès le départ de l'emploi, la direction prend les mesures suivantes :

- Révoquer les pouvoirs de signature éventuels de l'employé.
- Demander à la compagnie d'alarme de radier le nom de l'employé de ses listes.
- Modifier les combinaisons ainsi que les verrous des portes.

Détection de la fraude

Lorsqu'un employé est soupçonné de fraude ou de malversations, la caisse cesse d'être assurée par le cautionnement de fidélité contre les pertes futures qui sont attribuables à cet employé. Dans ce cas, la caisse doit prendre les mesures suivantes :

- suspendre l'employé immédiatement, en continuant à lui verser son salaire, jusqu'à l'aboutissement de l'enquête.
- communiquer avec l'avocat de la caisse afin de déterminer sa position aux yeux de la loi ainsi que ses obligations légales, et pour savoir si l'employé en question devrait être renvoyé.

Dès qu'une fraude est décelée, la caisse doit faire ceci :

- avertir la compagnie d'assurance cautionnement ou le titulaire de la police de base dès après avoir détecté le sinistre, en raison des limites de temps pour le dépôt d'un avis sur les demandes d'indemnité au titre du cautionnement.
- informer la police, le surintendant des services financiers, la fédération et la compagnie d'assurance-dépôts.

Vérification interne

Le principal objectif de la vérification interne est d'évaluer de manière objective la nature et la qualité des contrôles internes. Les contrôles internes sont exigés à l'égard des activités suivantes :

- production de livres comptables fiables;
- évaluation de la mise en œuvre des politiques et des directives du conseil;
- protection des biens contre la fraude, le vol et la détérioration.

Des vérifications internes devraient être menées par des vérificateurs internes désignés, indépendants des aspects vérifiés et capables de communiquer leurs constatations au comité de vérification (le comité de vérification pourra à son tour transmettre ses constatations au conseil). D'autre part, un sous-traitant, un vérificateur externe en affectation spéciale ou les membres du comité de vérification peuvent effectuer des inspections régulières. (Pour en savoir plus sur les rôles et responsabilités du comité de vérification, lire la section 303 du chapitre d'introduction du Manuel.)

L'approche recommandée à l'égard de l'évaluation des contrôles internes est la suivante :

- Mener une analyse du système qui fasse état du flux des transactions de la caisse par fonction (prêts, dépôts, placements, autres) grâce à l'utilisation de descriptions écrites assorties ou non de diagrammes de processus.
- Considérer les types de faiblesses pouvant se présenter en raison de la conception actuelle du système, en les énumérant par fonction, et établir la liste des procédures de contrôle interne en place qui éviteraient de telles faiblesses.
- Comparer ces contrôles internes à ce qui a été autorisé par voie de politique. Préparer un résumé décrivant les contrôles internes qui sont absents. (À ce stade, il est utile de se reporter à une liste de contrôle. Demander à la fédération ou à un vérificateur externe d'en fournir une.)
- Mettre à l'épreuve les contrôles existants en analysant les opérations historiques afin de déterminer leur conformité avec les politiques et procédures attendues. Recommander des améliorations aux contrôles internes chaque fois que l'on détecte des faiblesses.
- Mettre à l'épreuve la conformité générale avec les règlements administratifs et avec les politiques et les procédures opérationnelles approuvées par le conseil.

Le tableau 9.9 indique sous forme résumée les aspects que devrait aborder la vérification interne :

| <i>TABLEAU 9.9</i> <i>LISTE DE CONTRÔLE RECOMMANDÉE POUR LA VÉRIFICATION INTERNE</i> | |
|---|--|
| 1. Planification de la vérification interne | <ul style="list-style-type: none"> • portée de la vérification et échéancier • sommaire d'évaluation des contrôles internes (voir exemple) |
| 2. Contrôles généraux | <ul style="list-style-type: none"> • ressources humaines (séparation des fonctions, embauche, autorisation, supervision) • sécurité des locaux • fonctions comptables et système d'information de gestion |
| 3. Espèces | <ul style="list-style-type: none"> • limites d'autorisation visant les espèces et dénombrement • dossiers relatifs aux espèces • expéditions et entreposage des espèces • titres négociables • guichets automatiques et trésors de nuit |
| 4. Placements et actif fixe | <ul style="list-style-type: none"> • achats • dispositions • contrôles relatifs à la garde • dénombrement des dossiers et d'inventaire |
| 5. Prêts | <ul style="list-style-type: none"> • évaluations, approbations et autorisations de prêts • dossiers de prêts • versements sur prêts • administration des garanties • limites des prêts aux personnes liées • limites des prêts aux personnes assujetties à des restrictions • prêts en souffrance |
| 6. Actions et dépôts | <ul style="list-style-type: none"> • comptes nouveaux et fermés • dossiers des comptes, comptes courants • dépôts à terme et REER • dépôts de personnes liées • comptes inactifs |
| 7. Revenus et dépenses | <ul style="list-style-type: none"> • contrôles du revenu • contrôles des dépenses • rentabilité et préservation du capital |
| 8. Système informatique | <ul style="list-style-type: none"> • sécurité du système • transactions électroniques et téléphoniques • documentation du code du système • accès au système |
| 9. Politiques et procédures | <ul style="list-style-type: none"> • vérifier le respect des règlements administratifs, des politiques du conseil et des modes d'exploitation |

Le tableau 9.10 présente un exemple de sommaire d'évaluation des contrôles internes devant être rempli par les vérificateurs internes, d'abord de façon préliminaire, au moment d'examiner la conception des systèmes opérationnels et des contrôles internes, puis de façon officielle après avoir mis à l'épreuve le bon fonctionnement de ces contrôles internes.

| TABLEAU 9.10 SOMMAIRE D'ÉVALUATION – CONTRÔLES INTERNES | | | | |
|--|--------------|-------------------------|---|----|
| | PRÉLIMINAIRE | | | |
| | B | M | F | SO |
| CONTRÔLES GÉNÉRAUX Conclusion | | | | |
| CONTRÔLES DES ESPÈCES Conclusion | | | | |
| PLACEMENTS ET IMMOBILISATIONS Conclusion | | | | |
| PRÊTS Conclusion | | | | |
| PASSIF Conclusion | | | | |
| REVENUS ET DÉPENSES Conclusion | | | | |
| SYSTÈME INFORMATIQUE Conclusion | | | | |
| POLITIQUES ET PROCÉDURES Conclusion | | | | |
| Légende : | B : | Bien | | |
| | M : | Médiocre | | |
| | F : | Faible | | |
| | SO : | Sans objet (non évalué) | | |

Lorsque l'analyse menée lors de la vérification interne est complète et bien documentée, elle doit être communiquée au vérificateur externe, qui pourra compter sur ces analyses; par conséquent, cela réduira le montant de ses honoraires.

Les résultats de la vérification interne et les recommandations qui font suite doivent être présentés rapidement au conseil et à la direction.

Vérificateurs externes

D'après l'article 159 de la Loi, la caisse doit nommer des vérificateurs externes lors de son assemblée annuelle. Les fonctions de ceux-ci consistent à évaluer la fiabilité des états financiers et à émettre un rapport à ce sujet. En général, il est recommandé de nommer un vérificateur lors de l'assemblée générale annuelle des sociétaires.

L'article 160 de la Loi décrit les qualifications exigées des vérificateurs. Le vérificateur externe ne peut être ni un administrateur, ni un dirigeant, ni un membre de comité ou salarié de la caisse, et il ne doit non plus entretenir aucun lien financier avec celle-ci.

Comité de vérification

Le comité a notamment pour fonction de faire le lien entre les vérificateurs externes et le conseil. Les devoirs spécifiques du comité de vérification à ce sujet sont définis dans l'article 26 du Règlement 76/95.

Portée

Les vérificateurs externes commencent par se familiariser avec les politiques et contrôles internes de l'établissement, plus particulièrement avec ses méthodes comptables. Ils procèdent ensuite à des analyses des livres comptables afin de déterminer s'ils ont été préparés conformément à ces politiques et méthodes et aux principes comptables généralement reconnus, et afin de savoir si ces documents sont corroborés par les activités sous-jacentes.

Aux termes de l'article 167 de la Loi, la direction doit respecter les demandes d'information et les méthodes d'enquête des vérificateurs afin que leur travail se déroule de façon efficace et s'appuie sur une information suffisante pour justifier l'opinion émise.

Rapport du vérificateur

Le rapport du vérificateur doit être communiqué à la direction et au comité de vérification. Ensuite, le comité doit discuter du rapport au nom du conseil pour en assurer le suivi. Pour terminer, le vérificateur présente son rapport aux sociétaires lors de l'assemblée annuelle, conformément à l'article 169(2) de la Loi.

L'article 172 de la Loi et la lettre de recommandations

L'article 172 stipule que le vérificateur doit émettre un rapport adressé au directeur général, au comité de vérification et au conseil et traitant des activités ou conditions dont le vérificateur a pris connaissance, qui touchent le bien-être de la caisse, et qui, de son avis, ont besoin d'être rectifiées.

Ces activités ou conditions peuvent inclure notamment :

- les activités qui ne relèvent pas des pouvoirs attribués à la caisse d'après la Loi ou les règlements administratifs de la caisse;
- les prêts visant de fortes sommes (plus d'un demi pour cent de l'actif total) si, de l'avis du vérificateur, il y a risque de perte;
- toute circonstance portant à croire qu'il y a eu infraction à la Loi ou au Règlement 76/95.

Le rapport prévu à l'article 172 doit être sous forme d'une lettre au conseil, au directeur général, au chef financier et au comité de vérification, confirmant qu'on a tenu compte de cet article de la Loi lors de la vérification annuelle et indiquant l'existence de transactions devant faire l'objet d'un

rapport conformément à cette disposition. C'est ce qu'on appelle une lettre de recommandations ou une lettre à la direction.

La lettre décrira toutes les transactions ou conditions devant être signalées, en indiquant les recommandations à mettre en œuvre en vue de redresser la situation. La lettre de recommandations doit être examinée par le comité de vérification et par le conseil d'administration. Les recommandations doivent faire l'objet d'une discussion, d'un suivi et d'une solution de façon à satisfaire toutes les parties. Même s'il n'existe aucune transaction ou condition devant faire l'objet d'un rapport, il faudra tout de même préparer une lettre de recommandations, en indiquant l'absence de telles conditions.

Enfin, un exemplaire de ce rapport doit également être envoyé au surintendant des services financiers, à la SOAD et à l'organe de stabilisation au nom de la caisse.

Suivi par le conseil et le comité de vérification

Pour s'acquitter de sa fonction de suivi des contrôles internes, le comité de vérification et le conseil doivent passer en revue l'information reçue à ce sujet. Cette information provient d'une variété de sources, y compris :

- le rapport de vérification des contrôles internes;
- le rapport du vérificateur externe, y compris la lettre de recommandations prévue à l'article 172;
- les rapports concernant les inspections menées par la SOAD;

Le conseil et le comité de vérification doivent s'assurer que les recommandations émises dans ces rapports sont étudiées, analysées et résolues. La direction devrait être tenue de faire rapport au conseil dès que les recommandations adoptées auront été mises en œuvre.

Élaboration et révision des politiques

Le conseil doit élaborer des politiques de gestion du risque au sein de la caisse. Il doit également réviser ses politiques tous les ans afin de s'assurer qu'elles sont à jour et pertinentes. L'examen des politiques peut être confié à un comité du conseil. L'approbation des politiques nouvelles ou modifiées ne peut, toutefois, être déléguée à aucune autre instance, puisque c'est une fonction relevant exclusivement du conseil.

Dans certains cas, la direction pourra se voir confier la préparation d'une ébauche de politiques pour la caisse, mais l'analyse et l'aval du conseil n'en restent pas moins nécessaires. Les politiques doivent être mises par écrit afin de ne pas donner lieu à une mauvaise interprétation, surtout lors de changements dans le personnel.

On recommande d'insérer les énoncés de politique dans un manuel de politiques du conseil. Un journal des politiques, également à intégrer au manuel, devrait contenir la liste de toutes les politiques du conseil et leur date de mise en œuvre. Le journal devrait également servir à assurer le suivi et l'administration de l'examen des politiques du conseil. Le tableau 9.11 contient un exemple de journal de politiques du conseil.

Pour s'assurer que les politiques ont une portée et un contenu suffisants, le conseil doit consulter les articles appropriés de la Loi et du Règlement 76/95 (en particulier les articles 104, 190 et 191 de la Loi, les articles 50, 78 et 87 du Règlement 76/95, la *Ligne directrice pour des politiques et méthodes prudentes de placement et de prêt à l'intention des caisses populaires et credit unions de l'Ontario* de la CSFO).

| TABLEAU 9.11 EXEMPLE DE JOURNAL DES POLITIQUES DU CONSEIL | | | | |
|---|------------|------------------|-------------------|----------------|
| Domaine de politique | Créé sur : | Dernier examen : | Prochain examen : | Révision par : |
| <ul style="list-style-type: none"> • Administration de l'établissement • Gestion du capital • Gestion du risque de crédit • Gestion du risque de marché (placements) • Gestion du risque structurel (actif/passif) • Gestion du risque de liquidités • Gestion du risque d'exploitation (contrôles internes) | | | | |

Technologie de l'information

Le niveau de technologie adopté doit permettre à l'établissement d'exécuter ses futurs plans d'affaires et plans stratégiques.

Les matériels informatiques et les logiciels des nouveaux systèmes ou de leurs versions modifiées sont à autoriser et à soumettre à tous les essais nécessaires avant d'être utilisés en ligne. Ils ne peuvent être mis en œuvre sans la documentation et la formation appropriées.

Les établissements doivent établir le cadre de développement de la technologie qui leur convient et y prévoir des processus pour les activités suivantes :

- planification des besoins technologiques en concordance avec leurs stratégies commerciales et leurs activités;
- recherche et évaluation de solutions technologiques;
- développement et acquisition;
- justifications, essais et mise en œuvre;
- exécution et soutien.

Il faut clairement justifier et tester les modifications à apporter aux systèmes. Les documents à réunir à cet effet doivent :

- fournir des informations suffisantes pour comprendre le système;
- faciliter la supervision des modifications proposées;
- assurer la continuité en cas de rotation du personnel;
- permettre aux vérificateurs et autres de comprendre le système.

Sous-traitance des services

La sous-traitance consiste à confier une fonction de gestion à un prestataire de services extérieur au lieu de l'accomplir à l'intérieur de l'établissement.

Auparavant, la caisse populaire doit :

- trouver un processus lui permettant de sélectionner des prestataires de services qualifiés et fiables;
- établir les normes à faire respecter par les sous-traitants, à savoir l'exactitude, la sécurité, la protection des renseignements personnels et la confidentialité;
- décider des procédures à suivre pour contrôler le rendement et les risques des services sous-traités et des prestataires de services;
- établir un calendrier d'examen périodiques des contrats en cours.

Aperçu

Les recommandations relatives à la sous-traitance des services doivent être accompagnées d'une argumentation convaincante et d'une analyse de rentabilisation.

Les services ou fonctions que l'on envisage ordinairement de sous-traiter sont les suivants :

- gestion des placements;
- gestion des systèmes d'information;
- activités d'analyse du crédit et de recouvrement des prêts;
- gestion des dossiers;
- administration de la paie;
- vérifications internes.

La caisse doit procéder à toutes les analyses nécessaires pour vérifier si le prestataire de services possède les compétences, les capacités et la viabilité dont il a besoin pour accomplir les fonctions ou les activités à sous-traiter. Elle doit également vérifier et analyser les répercussions que pourrait avoir la non-exécution du contrat par le prestataire.

Tous les contrats de sous-traitance de services doivent contenir les clauses courantes, parmi lesquelles il peut y avoir les suivantes :

- nature et champ d'application du service à sous-traiter;
- règles et restrictions concernant le contrat de sous-traitance;
- mesures du rendement et rapports à présenter;
- règlement des conflits et conditions régissant les défaillances et la résiliation;
- propriété des informations, des outils, etc., et limitation d'accès;
- droits de vérification;
- confidentialité, protection des renseignements personnels, et sécurité;
- établissement des prix, et assurance.

Le rendement du prestataire de services doit faire l'objet d'un examen au moins une fois par an et aussi longtemps que le contrat reste en vigueur. Il convient de vérifier à chaque fois si le contrat de sous-traitance est exécuté en conformité avec toutes les clauses qui y figurent et atteint tous ses objectifs. L'examen doit également prévoir une évaluation de la santé financière, des compétences techniques et de la viabilité du sous-traitant.

Auto-évaluation

| Section | Sujet traité | Page |
|---------|---|------|
| 10000 | Résumé..... | 10-2 |
| 10100 | Guides de travail pour les évaluations..... | 10-3 |
| 10200 | Lettre déclarative de responsabilité..... | 10-4 |
| 10300 | Résolution du conseil..... | 10-6 |
| 10400 | Dates de remise..... | 10-8 |

Résumé

Tous les ans, le conseil d'administration et la direction doivent vérifier si les activités de la caisse sont en conformité avec les saines pratiques commerciales et financières.

La direction est tenue de remettre au conseil, une fois par an, une lettre déclarative de responsabilité où elle évalue dans quelle mesure elle s'acquitte des responsabilités que lui imposent ces normes.

Il incombe aux établissements membres d'envoyer tous les ans à la SOAD un exemplaire de la résolution par laquelle leur conseil d'administration déclare s'acquitter des responsabilités découlant de ces normes. La résolution énonce les exigences minimales de la SOAD, mais les conseils sont libres de les étendre s'ils le souhaitent.

La SOAD a élaboré des modèles de guides de travail dont les établissements peuvent se servir pour évaluer l'efficacité avec laquelle ils mettent en œuvre les pratiques d'administration exposées dans le Règlement n° 5 de la SOAD

Les guides de travail conviennent généralement à toutes les caisses, quelle que soit leur taille ou la complexité de leurs activités¹. Chaque établissement est tenu de satisfaire aux mêmes critères, là où ils s'appliquent, en tenant compte de la portée et de la complexité de ses propres activités.

Les guides ne sont pas à remplir ou à renvoyer à la SOAD. Les établissements peuvent les modifier en fonction de leurs besoins ou élaborer leurs propres outils d'évaluation.

¹ Une version modifiée a été élaborée pour les établissements aux activités moins complexes qui répondent aux critères indiqués

Guides de travail pour les évaluations

Des guides de travail séparés ont été élaborés pour le conseil d'administration et la direction.

Guide de travail du conseil

La **partie I** expose les critères à prendre en considération pour les éléments fondamentaux de la norme d'administration de l'établissement. Elle contient une série de déclarations et de considérations relatives aux responsabilités du conseil.

La **partie II** est un outil permettant au conseil d'évaluer la conformité de l'établissement avec les normes et de détecter les faiblesses ou insuffisances importantes qui pourraient exiger des mesures correctives. Elle renvoie également aux publications de la SOAD, à la Loi et au Règlement que les établissements auront sans doute besoin de revoir lorsqu'ils évalueront l'efficacité de leurs pratiques d'administration.

La **partie III** contient des informations sur les rapports à présenter. Le Règlement n° 5 impose à chaque établissement membre, entre autres conditions de renouvellement de la police d'assurance-dépôts, d'attester une fois par an :

- que la direction a remis au conseil d'administration une lettre déclarative de responsabilité indiquant dans quelle mesure elle estime s'être acquittée des responsabilités que lui imposent les normes de saines pratiques commerciales et financières;
- que le conseil d'administration connaît parfaitement ces normes et qu'il agit en conformité avec elles.

Le guide de travail contient un modèle de lettre déclarative de responsabilité de la direction et un exemplaire de **résolution du conseil**. Cette **résolution** énonce les exigences minimales de la SOAD, mais les conseils sont libres de les étendre s'ils le souhaitent.

La **partie IV** présente un modèle de plan d'action qui peut être utile pour détecter les faiblesses importantes et y remédier.

Guide de travail de la direction

La **partie I** est un outil permettant à la direction d'évaluer la conformité de l'établissement avec les normes et de détecter les faiblesses ou insuffisances importantes qui pourraient exiger des mesures correctives. Elle renvoie également aux publications de la SOAD, à la Loi et au Règlement que les établissements auront sans doute besoin de revoir lorsqu'ils évalueront l'efficacité de leurs pratiques d'administration. Elle présente aussi d'autres facteurs à prendre en considération dans chacun des domaines de gestion du risque.

La **partie II** contient des informations sur les rapports à présenter.

On y trouve un modèle de lettre déclarative de responsabilité.

La **partie III** présente un modèle de plan d'action qui peut être utile pour détecter les faiblesses importantes et y remédier.

Lettre déclarative de responsabilité

Tous les ans, la direction est tenue de remettre au conseil d'administration une lettre déclarative de responsabilité indiquant dans quelle mesure elle estime s'être acquittée des responsabilités que les imposent les normes de saines pratiques commerciales et financières.

Pour rédiger cette lettre, la haute direction doit normalement passer en revue des documents internes où les cadres chargés des activités de l'établissement évaluent dans quelle mesure les problèmes importants tombant dans leur domaine de responsabilité ont été détectés et traités. Elle doit également examiner des documents certifiant périodiquement que les évaluations ont été effectuées avec compétence et intégrité et que les problèmes importants sont en cours de traitement.

La lettre déclarative de responsabilité adressée tous les ans par la direction au conseil d'administration de l'établissement doit contenir les déclarations figurant dans le modèle fourni.

Le conseil détermine à quel moment cette lettre doit lui être remise et quels sont les autres éléments de preuve ou documents à y joindre. Les établissements sont libres de modifier le modèle selon le cas, mais ils doivent toujours :

- confirmer que la direction connaît parfaitement le contenu du Règlement n° 5 et qu'elle s'acquitte des responsabilités qui lui incombent en vertu des normes;
- indiquer les insuffisances ou exceptions qui subsistent;
- présenter le plan d'action qui permettra d'y remédier.

On trouvera ci-dessous un modèle de lettre déclarative de responsabilité.

Modèle de lettre déclarative de responsabilité

Au : Conseil d'administration

La présente lettre déclarative de responsabilité concernant la <nom de l'établissement membre> (l'établissement) a pour objet la conformité avec les Normes de saines pratiques commerciales et financières (les normes) de la Société ontarienne d'assurance-dépôts, telles qu'elles ont été exposées dans le Règlement n° 5 de la SOAD.

La direction a pris connaissance du Règlement n° 5 de la SOAD s'appliquant à son établissement, et elle reconnaît que les normes lui imposent les responsabilités suivantes :

- mettre en œuvre des politiques, des procédures et des contrôles de gestion des risques appropriés et prudents pour chacune des normes;
- élaborer et mettre en œuvre une stratégie commerciale et des plans d'affaires appropriés et prudents;
- remettre au conseil d'administration, en temps utile, des rapports exacts et pertinents concernant la mise en œuvre de la stratégie commerciale et des plans d'affaires de l'établissement ainsi que tous les risques importants susceptibles d'influer sur les objectifs commerciaux.

La direction confirme qu'elle s'acquitte des responsabilités imposées par les normes [*le cas échéant, ajouter* : « sous réserve de ce qui suit »].

Après avoir examiné soigneusement la situation, la direction a abouti à la conclusion qu'à sa connaissance [*le cas échéant, ajouter* : « sous réserve de ce qui suit »], l'établissement gère ses activités conformément aux normes de la SOAD.

[*Le cas échéant, ajouter* : « La (les) faiblesse(s) ou exception(s) existantes sont les suivantes : <exposer les faits ou renvoyer à un document annexé à cet effet > »].

[*Le cas échéant, ajouter* : « Le (les) plan(s) d'action n'a (n'ont) pas été exécuté(s) à ce jour dans la mesure où : <exposer les faits ou renvoyer à un document annexé à cet effet > »].

Pour aboutir à ces conclusions, nous avons usé de prudence et fait faire tous les essais et examens appropriés (tant au moyen d'évaluations de la gestion internes que de rapports internes).

Fait à <indiquer le lieu> en date du <jour> <mois> <année>.

Résolution du conseil d'administration

Tous les ans, les établissements membres sont tenus d'envoyer à la SOAD un exemplaire de la résolution de leur conseil indiquant que celui-ci s'acquitte des responsabilités que lui imposent les normes. La résolution énonce les exigences minimales de la SOAD, mais les conseils sont libres de les étendre s'ils le souhaitent.

Pour arriver à la conclusion que l'établissement respecte les Normes, le conseil doit nécessairement évaluer sa propre efficacité en matière d'administration, et savoir (et évaluer) comment la direction procède pour déterminer si les importants problèmes des différents niveaux de l'organisation ont été détectés et traités. Les affirmations de la direction peuvent à leur tour être confirmées au moyen d'observations périodiques provenant de sources extérieures (telles que des vérificateurs externes, etc.).

Le guide de travail du conseil a été conçu pour aider les administrateurs à obtenir une assurance raisonnable que leur établissement applique les normes, sauf indication contraire.

Un exemplaire de la résolution doit être envoyé à la SOAD avec le Rapport annuel de l'établissement membre dans les 75 jours qui suivent la clôture de l'exercice.

Le plan d'action doit indiquer les problèmes importants à régler, la manière dont ils seront réglés, le nom des personnes désignées pour prendre des mesures correctives et les délais imposés.

On trouvera ci-dessous un modèle de lettre Résolution du conseil d'administration.

Modèle de résolution du conseil d'administration

Il a été décidé :

d'adopter la présente résolution concernant la <nom de l'établissement membre> (« l'établissement ») pour ce qui est de la conformité avec les Normes de saines pratiques commerciales et financières (« les normes ») de la Société ontarienne d'assurance-dépôts (« SOAD »), telles qu'elles sont exposées dans le Règlement n° 5 de la SOAD.

Le conseil d'administration (« le conseil ») de l'établissement membre a pris connaissance du règlement sur les normes et il est conscient des responsabilités que lui imposent celles-ci, à savoir les suivantes :

- établir des politiques de gestion des risques appropriées et prudentes pour chacune des normes et obtenir une assurance raisonnable que l'établissement s'y conforme pour les risques importants;
- fixer les responsabilités, les obligations de rendre compte et les pouvoirs de ses comités;
- établir des normes de déontologie et de moralité;
- nommer des cadres supérieurs possédant les qualifications et l'expérience nécessaires pour atteindre ses objectifs;
- fixer les objectifs commerciaux de l'établissement en fonction du mode coopératif et approuver la stratégie commerciale et les plans d'affaires de celui-ci;
- évaluer les résultats financiers et d'exploitation réels de l'établissement en fonction des plans d'affaires;
- évaluer l'efficacité de la direction.

Le conseil d'administration de l'établissement membre s'acquitte, dans la mesure de ses connaissances et de ses moyens, des responsabilités que lui imposent les normes [*le cas échéant, ajouter : « sous réserve de ce qui suit »*].

Le conseil a soigneusement examiné la lettre déclarative de responsabilité du <jour>, <mois> <année>, que la direction lui a adressée au sujet de la conformité avec les normes. Il a aussi pris attentivement connaissance d'autres informations lui permettant de savoir dans quelle mesure l'établissement applique les normes.

Pour autant que le conseil sache, il a obtenu une assurance raisonnable que l'établissement suit les normes [*ajouter, le cas échéant : « sous réserve de ce qui figure dans la lettre déclarative de responsabilité ou ci-dessous »*].

[*Le cas échéant, ajouter : « En ce qui concerne la ou les faiblesses ou la ou les exceptions non indiquées dans la lettre déclarative de responsabilité, le conseil d'administration confirme qu'un (que des) plan(s) d'action visant à y remédier a (ont) été établi(s) et est (sont) en cours de mise en œuvre. Un exemplaire du ou des plans d'action est sur le point d'être (a été) adressé à la SOAD ou à la Commission des services financiers de l'Ontario (ou aux deux) »*].

Copie certifiée conforme d'une résolution adoptée par le conseil d'administration de la <nom de l'établissement membre > à sa réunion du <jour> <mois> <année>.

Fait à <indiquer le lieu> en date du <jour> <mois> <année>.

Secrétaire général(e)

Dates de remise

Les établissements membres doivent remettre à la SOAD, dans les 75 jours qui suivent la clôture de leur exercice, un exemplaire de la résolution du conseil confirmant que celui-ci s'acquitte de ses responsabilités conformément aux normes du Règlement n° 5.

Le tableau suivant donne les dates de remise durant la première année.

| Clôture de l'exercice de l'établissement membre | Résolution du conseil à remettre à la SOAD le : |
|--|--|
| 31 juillet | 15 octobre |
| 31 août | 15 novembre |
| 30 septembre | 15 décembre |
| 31 octobre | 15 janvier |
| 30 novembre | 15 février |
| 31 décembre | 15 mars |
| 31 janvier | 15 avril |
| 28 février | 15 mai |
| 31 mars | 15 juin |
| 30 avril | 15 juillet |
| 31 mai | 15 août |
| 30 juin | 15 septembre |

GLOSSAIRE

Acceptation de banque – Titre de dette commercial garanti par la banque d'un emprunteur, émis dans le marché monétaire à escompte, à valeur finale nominale, et dont le terme oscille de 30 jours à un an. Réalisable de manière anticipée sur le marché secondaire.

Action – Participation au capital d'une caisse détenue par les sociétaires non parce qu'ils sont obligés de le faire, mais pour d'autres raisons, comme à titre d'investissement.

Administrateur-séquestre – Voir Séquestre.

Administration – Programme de protection des déposants qui est décrit à l'article 294 de la Loi. L'objectif de ce programme est de permettre à la société d'assurance-dépôts de reprendre le contrôle d'une caisse si cette dernière est sur le point de faire faillite, afin de protéger les déposants et de minimiser le risque de perte future pour le fonds de réserve d'assurance-dépôts de la SOAD.

Affectation en garantie – Cession de titres financiers comme les dépôts ou les titres de créances en garantie d'un prêt.

Agence de cotation des titres – Service externe chargé de coter la majorité des titres émis par les gouvernements et les sociétés, les effets de commerce et les instruments financiers en se prononçant sur la qualité et le rendement de ceux-ci. Deux entreprises canadiennes offrent ce genre de service : ce sont la Dominion Bond Rating Service et la Société canadienne d'évaluation du crédit.

Analyse des coûts variables – Analyse de la contribution aux bénéfices qui permet de quantifier l'avantage net présenté par un produit ou un service en fonction d'une comparaison entre les revenus qu'il génère et les coûts variables qu'il entraîne.

Antériorité des soldes – Mode de classement des créances selon le nombre de jours qui restent avant l'échéance : 30, 60, 90, 120 jours ou plus. La valeur des créances selon la solvabilité du débiteur est généralement établie suivant cette méthode. Par exemple, les créances jusqu'à 90 jours peuvent recevoir une valeur se situant entre 50 et 75 %, celles de 90 à 120 jours, entre 25 et 50 %, et celles de plus de 120 jours, à 0 %.

Appariement – Il s'agit de structurer le bilan afin de faire correspondre les échéances des éléments d'actif sensibles aux taux d'intérêt avec celles des éléments de passif sensibles aux taux d'intérêt. Si le bilan est bien apparié, tout changement des taux d'intérêt n'aura guère d'effet sur les marges, car les éléments d'actif et de passif verraient leur taux modifié en même temps.

Assurance société – Police d'assurance-vie souscrite sur une personne considérée comme essentielle au succès d'une entreprise. La police est généralement transférée au prêteur afin d'assurer le paiement des dettes en cas de décès inopiné de la personne couverte.

Bénéfices non répartis – Bénéfices accumulés de l'exercice en cours et des exercices précédents.

Bien mobilier – Bien personnel comme un article d'ameublement ou d'habillement ou une voiture.

Blanchiment de l'argent – Acte criminel consistant à dissimuler l'existence d'une source d'argent illégale ou d'une affectation illégale du revenu, grâce au recyclage de l'argent par l'intermédiaire d'institutions de dépôts légitimes. L'argent illégal peut alors sembler légitime. D'après le *Code criminel*, toute personne, notamment le personnel d'une caisse populaire, qui aide délibérément au blanchiment de l'argent du crime, se rend coupable d'une infraction criminelle.

Caisse populaire – Une institution financière coopérative qui n'offre des services financiers qu'à ses membres. Dans le présent manuel, « caisse » ou « caisse populaire » fait référence aussi bien aux *credit unions* qu'aux caisses populaires.

Calendrier des dates d'échéance – Ce document contient des renseignements sur les titres qui arrivent à échéance, leur taux à l'achat, le montant du capital et le lieu d'achat.

Capital – La différence de valeur entre l'actif d'une caisse (par exemple les prêts et les immobilisations qu'elle détient) et son passif (comme les dépôts des sociétaires et les créances). En comblant cet écart, le capital protège contre les pertes et permet à la caisse de disposer d'une marge de manœuvre pour son expansion.

Capital de base – C'est le capital de la catégorie 1, qui est défini dans les *Lignes directrices relatives à la suffisance du capital* de la CSFO. Il se caractérise par une permanence relative et par l'absence de frais fixes obligatoires. Parmi les exemples de capital de base, mentionnons les parts sociales et les bénéfices non répartis.

Capital supplémentaire – Capital de la catégorie 2 selon la définition donnée dans les *Lignes directrices sur la suffisance du capital* de la CSFO. Un élément du capital appartient à la catégorie 2 s'il revêt une certaine permanence et des caractéristiques touchant l'endettement et les avoirs. Il peut s'agir par exemple de la partie rachetable des actions et de créances de second rang.

Centième – Aussi appelé point de base, équivaut à un centième de 1 %; 100 centièmes équivalent à 1 %.

Classement chronologique des soldes – Mode de classement des créances selon le nombre de jours qui restent avant l'échéance : 30, 60, 90, 120 jours ou plus. La valeur des créances selon la solvabilité du débiteur est généralement établie suivant cette méthode. Par exemple, les créances jusqu'à 90 jours peuvent recevoir une valeur se situant entre 50 et 75 %, celles de 90 à 120 jours, entre 25 et 50 %, et celles de plus de 120 jours, à 0 %.

Commission des services financiers de l'Ontario (CSFO)- La CSFO est une commission du gouvernement provincial qui réglemente les institutions financières constituées au palier provincial, comme les caisses populaires. La CSFO émet les permis de prêt et approuve la constitution en personne morale, la fusion et la modification des règlements administratifs. La CSFO est placée sous la direction du surintendant des services financiers. La direction des caisses populaires de la CSFO est administrée par le directeur, qui s'acquitte de ses fonctions sous l'autorité du surintendant.

Compte d'épargne-bons du Trésor – Type de compte d'épargne offrant de meilleurs taux d'intérêt sur les soldes élevés (généralement de 10 000 \$ ou plus) et permettant parfois l'émission de chèques.

Contrat général de sûreté- Contrat qui permet à un prêteur d'obtenir un intérêt de sûreté dans les biens mobiliers d'un emprunteur.

Cosignataire – Personne qui signe un billet à ordre avec l'emprunteur principal, prenant à son compte la responsabilité à l'égard du prêt. Le cosignataire doit également bénéficier du prêt.

Couverture – Le fait de réaliser des transactions financières en vue de réduire le risque.

Créance de second rang – Titre de créance légalement subordonné aux droits des déposants et d'autres créanciers de la caisse.

Credit union – L'équivalent anglais du terme « caisse populaire ». En Ontario, ces établissements sont constitués en personnes morales conformément à la même loi et sont tenus de respecter les mêmes règlements. Contrairement aux caisses populaires, les *credit unions* fonctionnent surtout en anglais. Dans le présent manuel, « caisse » ou « caisse populaire » se réfère aussi bien aux *credit unions* qu'aux caisses populaires.

Credit Union Institute of Canada (CUIC) – Cet institut offre, de concert avec l'Université Dalhousie, des programmes de perfectionnement menant à l'accréditation et se composant de cours de niveau postsecondaire, dont certains concernent particulièrement les caisses populaires.

Credit Union Managers Association (CUMA) – Cette association de directeurs de *credit unions* a été fondée pour promouvoir l'excellence dans la gestion des établissements grâce à la formation, à l'information et aux conférences. Elle organise des tribunes bisannuelles sur les compétences en gestion et d'autres questions en rapport.

CSFO – Commission des services financiers de l'Ontario.

Dépistage – Efforts déployés en vue de retracer un emprunteur qui n'a pas versé les paiements requis, qui a déménagé, quitté son emploi et disparu sans laisser d'adresse.

Dépôt important – Dépôt d'un montant tel que son retrait soudain causerait des problèmes de liquidités. Avant de décider ce qui constitue un dépôt important, la direction doit considérer le montant total des dépôts appartenant à une personne ou à un groupe de personnes liées.

Dépôt non rachetable – Dépôt ne pouvant être retiré avant sa date d'échéance.

Dépôt remboursable – Il s'agit d'un dépôt pouvant être prélevé par le déposant à sa demande, sous réserve des restrictions prévues par le contrat de dépôt. Une pénalité de rachat anticipé est parfois imposée, par exemple sous forme d'un abattement du taux d'intérêt.

Dérogation – Ordre émis par le surintendant et permettant à une caisse de poursuivre son fonctionnement même si elle ne se conforme pas à une disposition de la Loi ou du Règlement. Une dérogation est généralement assujettie à des limitations, comme l'interdiction de verser des dividendes en espèces, ou à des exigences, comme l'obligation de réunir des capitaux.

Dette à court terme – Titre de dette ou placement dont la date d'échéance tombe dans moins de trois ans.

Dominion Bond Rating Service (DBRS) - Service externe chargé de coter la majorité des titres émis par les gouvernements et les sociétés, les effets de commerce et les instruments financiers en se prononçant sur la qualité et le rendement de ceux-ci.

Droit de compensation – Droit légalement détenu par une institution financière de compenser les soldes de créances mutuelles entre elle-même et un débiteur, et ce, sans préavis. Toutefois, ce droit ne peut être exercé sur les REER d'un sociétaire, sur les dépôts détenus en fiducie pour un bénéficiaire désigné ou sur les dépôts détenus conjointement avec un autre sociétaire.

Écart – L'ampleur de la non-concordance des taux d'intérêt, qui se calcule en soustrayant, pour chaque tranche de temps, le volume des éléments de passif dont le taux doit être modifié du volume des biens d'actif dont le taux doit être modifié.

Échéancier du crédit – Système d'information permettant le suivi des dates importantes dans les fonctions de surveillance du crédit (dates de renouvellement et de révision des prêts, dates d'expiration de l'assurance-incendie...). Ce peut être un système très complexe (informatisé) ou très simple (fichier manuel), selon les besoins de la caisse et l'ampleur du portefeuille de prêts.

Effet de commerce – Effet dont la date d'échéance se situe entre deux et 270 jours et qui est émis par une personne morale ou tout autre emprunteur à l'intention d'investisseurs intéressés par les placements à court terme.

Fédération – Institution constituée au palier provincial qui fait office de banque centrale et d'association professionnelle pour ses membres. Offre aux membres des fonds de liquidités, des séances de formation, des services de consultation et autres. Il existe trois fédérations en Ontario : Credit Union Central of Ontario (Ontario Central), l'Alliance des caisses populaires de l'Ontario (l'Alliance) et la Fédération des caisses populaires de l'Ontario (la Fédération).

FERR – Fonds enregistré de revenu de retraite.

Fonds de stabilisation – Fonds mis en place et maintenu pour offrir des liquidités et une stabilité aux établissements membres.

Hypothèque inversée – Type particulier de facilité de crédit permettant la cession d'un droit immobilier pour garantir une créance, notamment dans le cas d'une marge de crédit autorisant les retraits à vue. La principale différence entre une hypothèque inversée et une hypothèque conventionnelle, c'est qu'il n'existe aucun versement avant l'échéance, quand le principal initialement avancé plus tous les intérêts composés doivent être remboursés.

Insolvable – Incapable de répondre à une obligation financière.

Instrument dérivé – Contrat financier dont la valeur oscille en fonction du rendement d'un actif sous-jacent ou d'un indice du marché, par exemple un troc de taux d'intérêt. Les caisses ne peuvent s'en servir qu'à des fins de couverture.

Juste valeur des garanties – Estimation raisonnable émise par la direction au sujet du montant d'argent que la caisse pourrait tirer de la liquidation des garanties sous-jacentes à un prêt, après règlement des frais immobiliers ou juridiques, des taxes et des frais de retenue pour l'administration, et compte tenu de la préservation du bien.

Lettre de recommandations – Lettre officiellement préparée par le vérificateur de la caisse à l'intention du conseil, du directeur général, du chef financier et du comité de vérification de la caisse, où le vérificateur déclare que l'article 172 de la Loi a été pris en compte pendant la vérification annuelle et où il indique si des transactions douteuses ont eu lieu selon les critères de cet article.

Liquidités – Montant d’actifs liquides disponibles pour satisfaire aux besoins en trésorerie produits par le fonctionnement quotidien de la caisse. Les articles 16 à 18 du Règlement 76/95 contiennent les exigences minimales à cet égard.

Loi de 1994 sur les caisses populaires et les credit unions – Loi promulguée par le parlement provincial et qui régit les caisses populaires et les *credit unions*.

Loi sur les sûretés mobilières – Loi qui régit la prise de sûretés grevant des biens mobiliers en Ontario. Elle prévoit également la constitution d’un registre permettant d’établir le rang des droits et de déterminer les tiers devant recevoir un avis du dépôt de droits grevant les biens d’un débiteur.

Loi, la – La *Loi de 1994 sur les caisses populaires et les credit unions* (Ontario).

Marge de crédit complémentaire – Prêt consenti à une caisse par une fédération ou une banque à charte et prévoyant un montant renouvelable à concurrence d’un certain maximum.

Méthodes – Ensemble de procédures écrites qui soutiennent les politiques de la caisse. Concrètes et précises, elles sont différentes des politiques, qui sont théoriques et elles sont d’application générale.

Ministère des Finances – Organisme chargé de réglementer les caisses de l’Ontario. En émettant des textes législatifs (règlements, directives, modifications à la Loi), le ministère veille à préserver les intérêts du public et de l’industrie.

Nantissement – Cession de sûretés négociables ou d’autres instruments financiers comme les dépôts ou les créances afin de garantir un prêt.

Obligation à coupon zéro – Obligation vendue à un prix réduit par rapport à sa valeur nominale et qui ne produit aucun intérêt avant l’échéance, lorsqu’elle est rachetable à sa valeur nominale.

Paiement forfaitaire et final – Paiement forfaitaire versé de manière contractuelle sur une dette, généralement à l’expiration du terme.

Part sociale – Participation au capital d’une caisse, obligatoirement détenue par chaque sociétaire. Les parts sociales donnent à leurs détenteurs le droit de recevoir les dividendes déclarés par le conseil, le droit de recevoir le reliquat des biens de la caisse après sa dissolution et le droit de voter lors des assemblées annuelles et des réunions spéciales des sociétaires.

Permis de prêt – L’aptitude d’une caisse populaire à consentir des prêts est officiellement délimitée dans son permis de prêt; celui-ci est obtenu par désignation conformément à la Loi ou par le biais du dépôt d’une demande à la CSFO.

Personne assujettie à des restrictions – Les administrateurs, dirigeants et membres de comités de la caisse sont des personnes assujetties à des restrictions selon la définition donnée dans les articles 81 à 87 du Règlement 76/95.

Personne rattachée – Voir l’article 73 du Règlement 76/95.

Plan antisinistre – Plan d’urgence pour la protection des installations de traitement des données et pour la récupération des données perdues à la suite de pannes de courte, moyenne ou longue durée des systèmes.

Point de base - Aussi appelé centième, équivaut à un centième de 1 %; 100 centièmes équivalent à 1 %.

Politiques – Ensemble de stratégies ou de philosophies écrites prudentes qui ont été approuvées par le conseil d'administration, adoptées et mises en œuvre par la direction de la caisse, et qui préconisent de saines pratiques commerciales et financières. Les politiques fixent des limites sur l'incidence du risque pouvant être couru par une caisse. Elles contiennent également sous forme résumée la raison d'être de chacune des grandes activités de la caisse.

Préjudice – Dommage causé par une personne à une autre et dont l'auteur est légalement responsable.

Prêt à des personnes rattachées – Prêt octroyé à deux sociétaires considérés comme des personnes rattachées conformément à l'article 73 du Règlement 76/95.

Prêt de consolidation – Prêt consenti pour combiner plusieurs dettes. Par exemple, un prêt de consolidation peut servir à rembourser des soldes de carte de crédit, une marge de crédit et un prêt auprès d'une autre institution financière. En général, un tel prêt permet à l'emprunteur de bénéficier d'un meilleur taux d'intérêt effectif et de paiements mensuels réduits.

Prêt douteux – On parle de prêt douteux si, par suite de la détérioration de la qualité du crédit, le prêteur n'a plus une assurance raisonnable de recouvrement, à la date prévue, du montant total du principal et de l'intérêt. Le Règlement administratif n° 6 de la SOAD prévoit que le montant d'un tel prêt doit être radié.

Prêt officiellement restructuré – Il s'agit d'un prêt modifié de sorte qu'une partie du principal ou de l'intérêt soit radié en échange de l'entière collaboration de l'emprunteur à l'égard du remboursement du reliquat de la dette sans autre effort de recouvrement.

Prêt-relais – Prêt temporaire, généralement de trois mois ou moins, qui sera remboursé à même une source bien déterminée, par exemple le produit de la vente d'une maison. Il s'agit le plus souvent d'un prêt octroyé pour financer l'achat d'un logement qui précède d'une période de temps limitée la clôture de la vente du logement précédent. Le prêt fait donc office de « relais » entre l'achat d'un logement et la vente d'un autre.

Qualité du crédit – Cette notion est liée au niveau de risque de crédit que représente un prêt ou un portefeuille de prêts.

RAEM – Rapport d'auto-évaluation des établissements membres.

Ratio de l'écart – Ratio des éléments d'actif (ou de passif) nets au sein d'une tranche de temps en particulier, divisé par le plus élevé de ces deux montants.

REER – Régime enregistré d'épargne-retraite.

Régime d'épargne-logement de l'Ontario (RELO) – Régime d'épargne enregistré qui permet aux membres d'économiser en vue de l'achat de leur premier logement, en offrant un crédit d'impôt pour les fonds déposés dans le régime. Il existe quelques restrictions visant le montant pouvant être déposé tous les ans, le plafond des dépôts et la durée du régime. Les fonds peuvent être retirés en franchise d'impôts s'ils servent à l'achat d'un logement. De temps à autre, le gouvernement de l'Ontario peut permettre, pour une période limitée, d'affecter les fonds à d'autres fins, comme les rénovations domiciliaires.

Règlement 76/95 – Règlement pris en application de la *Loi de 1994 sur les caisses populaires et les crédit unions* (Ontario).

Règlement administratif – Texte réglementant les objets et pouvoirs d’une organisation, l’autorité détenue par ses dirigeants, ainsi que les conditions et privilèges octroyés à ses membres.

Règlement administratif n° 3 – Règlement administratif de la Société ontarienne d’assurance-dépôts concernant la protection d’assurance des dépôts.

Règlement administratif n° 5 – Règlement administratif de la Société ontarienne d’assurance-dépôts concernant les normes minimales des saines pratiques commerciales et financières prescrites pour les caisses populaires.

Règlement administratif n° 6 – Règlement administratif de la Société ontarienne d’assurance-dépôts concernant la mise en œuvre des provisions pour créances douteuses.

Renégociation d’un prêt – Exercice consistant à modifier plusieurs modalités du prêt, comme la date d’échéance, le montant des paiements mensuels ou la sûreté. Par exemple, la caisse peut décider de réduire les paiements mensuels en raison d’une baisse permanente des flux de trésorerie de l’emprunteur (mettons que ce dernier ait pris un emploi à temps partiel payant moins bien), ce qui aurait pour résultat de prolonger la période de remboursement.

Réserve de liquidités – Fonds mis en place pour permettre à ses membres d’obtenir assez d’argent sous forme d’espèces ou l’équivalent pour répondre à leurs engagements à la date prévue et de façon économique.

Risque de crédit – Risque lié à l’éventualité du versement partiel ou intégral de l’argent promis pour un prêt, une hypothèque ou un autre instrument financier.

Risque de taux d’intérêt – Risque que les fluctuations du taux d’intérêt (vers le haut ou le bas) font courir à la marge financière d’une caisse.

Séquestre – Personne morale ou physique chargée de la liquidation partielle ou totale d’une entreprise en exploitation afin d’assurer le remboursement des dettes de l’emprunteur.

SOAD – Voir Société ontarienne d’assurance-dépôts.

Société canadienne d’évaluation du crédit - Service chargé de coter la majorité des titres émis par les gouvernements et les sociétés, les effets de commerce et les instruments financiers en se prononçant sur la qualité et le rendement de ceux-ci.

Société ontarienne d’assurance-dépôts (SOAD) – la SOAD est une « entreprise opérationnelle » de la province de l’Ontario sans capital social, établie en vertu des dispositions de la Loi sur les caisses populaires et les credit unions. Elle est chargée par le gouvernement ontarien de protéger les dépôts des sociétaires du secteur des caisses populaires et des credit unions. Elle offre une assurance-dépôts à toutes les caisses populaires et credit unions de l’Ontario.

Supervision – Programme de protection des déposants prescrit par l’article 285 de la Loi et administré par la Société ontarienne d’assurance-dépôts. Ce programme prévoit l’octroi d’une aide obligatoire aux caisses dont le fonctionnement se caractérise par une incidence inacceptable du risque. La SOAD travaille en étroite concertation avec le conseil d’une telle caisse afin de rectifier ses problèmes d’exploitation. En tant qu’organe de stabilisation, la SOAD peut demander à la CSFO d’ordonner à une caisse de se joindre au programme de supervision de la SOAD.

Sûreté mobilière – Bien mobilier comme un article d’ameublement ou d’habillement ou une voiture qui a été donné en gage.

Surintendant des services financiers – Personne qui dirige la Commission des services financiers de l’Ontario.

Système d’information de gestion (SIG) – Système de rapports au conseil et à la direction qui permet de disposer de renseignements qualitatifs et quantitatifs au sujet de la caisse.

Table des écarts – Façon la plus courante d’évaluer le risque de taux d’intérêt. Tous les postes du bilan et les postes hors bilan de la caisse sont placés dans une série de tranches de temps qui correspondent à la période restante avant la modification des taux d’intérêt applicables à ce poste.

TEF / PDV – Transfert électronique de fonds / Point de vente. Système de débit électrique qui permet aux sociétaires de régler le prix de marchandises achetées chez les commerçants participants. Le compte du sociétaire est débité et celui du commerçant est crédité automatiquement.

Tirage en l’air – Activité frauduleuse consistant à déposer un chèque tiré sur un compte sans provision.

Tranche de temps – Période de temps, par exemple 30 jours, où certains éléments d’actif et de passif arrivent à échéance et font l’objet d’une modification des taux. Les tranches de temps servent pour l’analyse de l’écart et l’évaluation du risque de taux d’intérêt.

Troc de taux d’intérêt – Type d’instrument dérivé. Il s’agit d’un contrat entre deux parties, dont l’une convient de payer un taux d’intérêt fixe pour un terme spécifique et l’autre convient de payer un taux d’intérêt variable ou flottant.