
COMMUNIQUÉ

16-COM-001

1 février 2016

Publication des principes directeurs de la gestion du risque de liquidité

L'Association des superviseurs pruden­tiels des caisses (ASPC) vient de publier ses principes directeurs sur la gestion du risque de liquidité des caisses du Canada.

Ces principes sont conformes aux normes internationales et se veulent adap­tables selon la taille, la nature, l'étendue, la complexité et le profil de risque d'une institution.

Chaque province membre de l'ASPC peut choisir, selon sa discrétion, d'adhérer à ces principes sous leur forme actuelle ou modifiée au moment d'élaborer son cadre de gestion du risque de liquidité pour les caisses sous leur juridiction.

L'ASPC continuera de surveiller les travaux de recherche et les lignes directrices élaborées à l'échelle nationale et internationale afin de travailler en continu au développement de principes qui, s'ils sont appliqués correctement, pourront aider les superviseurs pruden­tiels à améliorer leur cadre de gestion du risque de liquidité pour les caisses.

Les superviseurs de caisses de provinces situées ailleurs qu'au Canada sont invités à commenter et peuvent aussi adopter ces principes s'ils les jugent appropriés.

À propos de l'ASPC

L'Association des superviseurs pruden­tiels des caisses (ASPC) est un regroupement interprovincial composé d'organismes d'assurance-dépôts et de superviseurs pruden­tiels réparti dans l'ensemble du Canada. L'ASPC œuvre à maintenir le caractère sain et durable du secteur des caisses canadiennes, au moyen d'actions concertées. Pour plus de renseignements, consultez le site Web de l'ASPC, www.cupsa-aspc.ca.

Principes directeurs de la gestion du risque de liquidité

Préambule

En septembre 2008, le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, un forum sur les normes internationales relatives au secteur bancaire, a publié les *Principes de saine gestion et de suivi du risque de liquidité* afin de réitérer l'importance de la liquidité pour le fonctionnement des marchés financiers et le secteur financier en général. En fonction de ces principes, le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) a publié, en février 2012, des lignes directrices sur la liquidité à l'intention des institutions financières réglementées par le gouvernement fédéral. Inspirée par ces efforts, l'Association des superviseurs prudeniels des caisses (ASPC) a élaboré les principes de gestion du risque de liquidité suivants. Ces principes pourraient être pris en compte lors de l'élaboration d'un cadre réglementaire et de supervision pour la gestion du risque de liquidité des caisses¹.

Objectif et portée

Le présent document résume les grands principes en matière de gestion du risque de liquidité. Ces principes proposent également des éléments d'appréciation pour les superviseurs des caisses qui devront évaluer la portée et l'efficacité du cadre de gestion du risque de liquidité des caisses. Ils aideront à déterminer si la caisse concernée dispose des formes de liquidité adéquates et suffisantes pour ses besoins actuels et futurs.

L'ASPC est consciente que le degré de complexité de la gestion du risque de liquidité va varier selon les provinces. Par conséquent, les superviseurs devront adapter leurs attentes et leurs exigences face aux principes proposés en fonction de la taille, de la nature, de l'étendue, de la complexité et du profil de risque des caisses sous leur supervision.

Principes

Survol de la gestion du risque de liquidité

La liquidité est définie comme étant la capacité d'une caisse à créer, à obtenir et à maintenir des actifs liquides suffisants, en temps opportun et à un prix raisonnable, pour honorer ses obligations aux échéances prévues. Disposer de liquidités adéquates est essentiel pour la sécurité et la solidité globales des caisses.

Le risque de liquidité provient de l'incapacité potentielle d'une caisse à répondre aux sorties de fonds anticipées ou imprévues ainsi qu'aux besoins d'actifs mis en garantie sans affecter ses activités quotidiennes ou sa condition financière. Les besoins de liquidité d'une caisse et les sources de liquidité disponibles pour répondre à ses besoins dépendent fortement des activités et

¹Le terme « caisses » représente aussi bien des caisses d'épargne que des caisses populaires.

de l'offre de produits de la caisse, de la structure de son bilan et du profil de ses engagements au bilan et hors-bilan. Dans la gestion de leur flux de trésorerie, les caisses sont confrontées à des situations qui peuvent entraîner un risque de liquidité accru. Ces situations réfèrent notamment aux déséquilibres de financement, aux contraintes de marché relatives à la conversion d'actifs en liquidités ou à l'accès à des sources de financement et aux besoins éventuels ou imprévus de liquidité. Les changements dans les conditions économiques et l'exposition aux risques de crédit, de marchés, opérationnels ou juridiques et à la réputation peuvent aussi avoir des conséquences sur le profil de risque d'une caisse et devraient être pris en compte dans l'évaluation de la suffisance des liquidités. Ainsi, si une caisse ne peut répondre aux exigences d'un déposant qui effectue un retrait, aux frais généraux des créanciers ou si elle est forcée de limiter considérablement ses nouveaux prêts, les membres et les autres intervenants risquent de perdre confiance dans l'organisation.

Pour les caisses qui utilisent, en tout ou en partie, les services d'une centrale provinciale pour la gestion de son risque de liquidité, il est essentiel de comprendre et de tenir compte de la capacité limitée de ce type d'organismes de soutien à la liquidité (OSLs) lors de l'élaboration de leur cadre de gestion du risque de liquidité. Les caisses doivent travailler concrètement avec ces organismes afin que leur cadre de gestion du risque de liquidité soit complet et efficace.

Les fonds déposés auprès d'OSLs sont utilisés principalement pour la compensation et le règlement des obligations des caisses et pour faire face aux besoins urgents résultant d'évènement de liquidité. Les caisses doivent aussi maintenir une réserve de liquidité suffisante, au-delà des sommes minimales prescrites dans la réglementation, pour satisfaire aux exigences normales de fonctionnement et aux imprévus. Le niveau de la réserve de liquidité dont une caisse devrait disposer est déterminé par la façon dont elle appliquera les principes de liquidité et dépendra de la taille, de la nature, de l'étendue, de la complexité et du profil de risque de l'organisation.

On s'attend à ce que les caisses disposent d'une infrastructure et de la capacité à cerner, à mesurer, à surveiller et à assurer la gestion de leur exposition au risque de liquidité même en climat de tension et qu'elles conservent un profil solide en matière de financement et de liquidité. Les superviseurs devraient évaluer les liquidités en fonction de la qualité, de la quantité et de la stabilité des sources potentielles réelles de liquidité dans des conditions normales ou de tensions, et devraient également prendre des actions s'ils évaluent que la caisse pourrait ne pas détenir les liquidités appropriées à leur taille et à leur complexité.

Principe 1

Il incombe à toute caisse de pratiquer une saine gestion du risque de liquidité. À cette fin, elle devrait mettre en place un cadre robuste qui lui assure en permanence, notamment grâce à une réserve d'actifs liquides de haute qualité et de premier rang, une liquidité suffisante pour faire face à une variété de situations de tensions, en particulier celles qui sont de nature à tarir ou à amoindrir ses sources de financement, qu'elles soient sécurisées ou non.

Tout cadre de gestion du risque de liquidité devrait comprendre :

- un degré de tolérance au risque de liquidité approuvé par son conseil d'administration, qui sera pris en compte dans les politiques relatives au financement et à la liquidité, les stratégies commerciales, le cadre de reddition de compte, les politiques de gestion du risque et les fonctions de contrôle;
- une gestion et un suivi continus des actifs détenus aux fins de liquidités et des exigences relatives au financement;
- le recensement, la gestion et le suivi de toute obligation liée au passif éventuel;
- l'analyse des changements dans les besoins de financement en fonction de divers scénarios;
- une stratégie pour des sources de financement diversifiées dans des scénarios de tensions;
- une stratégie de gestion et de suivi quotidiens des positions de liquidité;
- des systèmes d'information efficaces et suffisants, tant par leur contenu, leur forme et leur fréquence, qui permettent une gestion adéquate de la liquidité;
- des dispositions pour la divulgation publique des pratiques de gestion des positions de liquidité, des risques et du risque proportionnel.

L'objectif premier du cadre de gestion du risque de liquidité est d'assurer, avec un fort degré de confiance, que la caisse sera en mesure de remplir ses obligations quotidiennes en matière de liquidité et de faire face aux périodes de tensions à cet égard. Cela exige des caisses qu'elles interagissent suffisamment avec leurs OSLs afin d'assurer une planification coordonnée, et d'obtenir les assurances nécessaires de leurs OSLs.

On s'attend à ce que les caisses détiennent une réserve de liquidité composée d'actifs facilement négociables, afin de pouvoir traverser des périodes de tensions de liquidité. Les caisses doivent établir le niveau de réserve à maintenir, au-delà des seuils minimaux imposés par la réglementation, et doivent pouvoir démontrer que cette réserve est suffisante. Une caisse devrait aussi pouvoir démontrer que sa réserve tient dûment compte de la complexité de ses activités au bilan et hors-bilan, de la nature de ses actifs et passifs, de l'ampleur des déséquilibres de ses financements, de la diversité des secteurs où elle œuvre et de ses stratégies de financement.

Une caisse devrait utiliser des hypothèses suffisamment prudentes quant à la négociabilité de ses actifs et à son accès à du financement (garanti ou non) en période de tensions. En outre, elle ne devrait pas laisser les pressions de la concurrence compromettre l'intégrité de sa gestion du risque de liquidité, de ses fonctions de contrôle, de ses limites et de sa réserve de liquidité.

Gouvernance, tolérance au risque et politiques relatives à la liquidité

Principe 2

Toute caisse devrait se fixer un niveau de tolérance au risque de liquidité explicite et adapté à sa stratégie commerciale et à sa position dans le système financier.

Le conseil d'administration de la caisse est l'ultime responsable de la supervision d'une gestion prudente du risque de liquidité supporté par l'organisation. Le conseil doit donc déterminer le degré de tolérance au risque de liquidité de l'institution qu'il gouverne et le communiquer à ses dirigeants de façon à ce que tous les paliers de direction comprennent bien le compromis à faire entre le risque de liquidité et les bénéfices à court terme. De plus, le conseil devrait s'assurer :

- de bien saisir la nature du risque de liquidité de la caisse et de réviser, au moins une fois l'an, l'information nécessaire au maintien de cette compréhension;
- d'établir les lignes hiérarchiques et les responsabilités pour la gestion du risque de liquidité de la caisse;
- de superviser le recensement, la mesure, le suivi et le contrôle du risque de liquidité par la direction de la caisse;
- de comprendre et de revoir régulièrement les plans d'action de la caisse pour réagir aux perturbations de la liquidité et aux situations de tensions;
- de comprendre le profil de risque de liquidité de ses principales filiales, selon le cas.

La tolérance au risque de liquidité de la caisse devrait être adaptée à sa situation financière et à ses capacités de financement, et la caisse devrait s'assurer que ce degré de tolérance lui permettra de faire face à de longues périodes de tensions.

Principe 3

Il appartient à la haute direction, à des fins de gestion du risque de liquidité, de mettre au point une stratégie, des politiques et des pratiques de gestion de liquidité adaptées à la tolérance au risque fixée par le conseil d'administration et de s'assurer que la caisse dispose de liquidités suffisantes à cet égard. La haute direction devrait suivre de manière continue les indicateurs de liquidité de la caisse et informer régulièrement le conseil d'administration à ce sujet. Le conseil d'administration devrait, au moins une fois l'an, examiner et approuver la stratégie, les politiques et les pratiques de gestion du risque de liquidité afin de s'assurer que la haute direction gère ce risque convenablement.

Les politiques et les pratiques documentées de la caisse en matière de liquidité, qui précisent collectivement l'importance que les dirigeants doivent accorder à la liquidité et à son utilisation pour l'atteinte des objectifs d'affaires, doivent être communiquées et comprises à tous les paliers de l'organisation. Plus précisément, les caisses devraient disposer de politiques et de pratiques touchant :

- le recensement des risques opérationnels potentiels touchant les liquidités et la démonstration que tous les engagements de sorties de trésorerie (au bilan et hors-bilan) sont respectés, quotidiennement, en procédant à l'analyse des concordances entre le flux de trésorerie et les besoins de financement;
- les limites et les cibles des sources, des types et des niveaux d'actifs liquides nécessaires pour satisfaire les exigences opérationnelles et réglementaires, même en périodes de tensions;
- les actifs liquides qui pourront être rapidement convertis en espèces sans occasionner de pertes en capital ou de frais excessifs;

- des sources de financement diversifiées, y compris la capacité de renouveler ou de remplacer les dépôts, et la capacité d'emprunt;
- les dépôts et les prêts importants nécessitant une couverture (p. ex., l'appariement des échéances);
- les plans d'urgence pour la gestion de la liquidité;
- les besoins de liquidité potentiels à long terme résultants de conditions commerciales inhabituelles;
- les procédures permettant d'établir, de réviser, d'approuver et d'appliquer des scénarios hypothétiques de pressions et les hypothèses qui s'y rattachent.

Pour la gestion des investissements et des instruments dérivés, les caisses devraient disposer de politiques et de pratiques touchant :

- les exigences de sûreté, de liquidité et de rendement;
- les instruments d'investissement, les portefeuilles et les limites de la concentration des actifs admissibles et les restrictions quant à leur notation et leur échéance;
- l'objectif des instruments dérivés, leurs types et les limites qui y sont associées;
- le contrôle, le suivi et la reddition de compte des portefeuilles d'investissements, y compris l'autorisation et la mise en œuvre des décisions d'investissement et le recensement des risques des portefeuilles;
- les critères de sélection des courtiers en valeurs et des autres parties avec lesquels les caisses sont autorisées à transiger;
- les arrangements avec le gardien de valeurs;
- l'analyse des risques de défaut des investissements, incluant un processus d'examen régulier permettant d'évaluer et de maintenir une valeur précise des actifs et de minimiser les actifs non productifs;
- les plans d'action advenant une détérioration des positions d'investissement.

Pour la gestion du risque associé aux devises étrangères, les caisses devraient disposer de politiques et de pratiques touchant :

- les limites de l'exposition au risque associé aux devises étrangères;
- les devises pour lesquelles une exposition au risque est autorisée;
- les méthodes d'analyse de l'exposition au risque et les répercussions financières de possibles mouvements dans les taux de change.

Il appartient à la haute direction de s'assurer que la caisse soit dotée de mécanismes de contrôle internes appropriés lorsque les responsabilités associées au suivi du risque de liquidité sont confiées à une fonction indépendante de ses activités commerciales.

Principe 4

Toute caisse devrait assurer un suivi actif de son exposition au risque de liquidité et de ses capacités de financement de chacun des OSLs dont elle utilise les services en tenant dûment compte des éléments de nature juridique, réglementaire et opérationnelle pouvant faire obstacle aux transferts de liquidité.

Comparativement aux autres institutions financières, l'une des caractéristiques propres aux caisses est le fait qu'elles doivent largement compter sur d'autres organisations du système bancaire pour la gestion d'une part substantielle de leurs liquidités et qu'elles doivent aussi soutenir la gestion du risque de liquidité. Les caisses sont donc tenues de travailler régulièrement en collaboration avec leur OSL pour avoir une bonne compréhension de leurs capacités de financement, de toutes contraintes et de tout risque associé à l'obtention de liquidités auprès de ces organisations.

Les caisses sont tenues de comprendre les résultats et de participer à des simulations coordonnées en situation de tensions et à la planification des plans de contingence avec leur OSL. Ces simulations devraient faire appel à des situations de tensions propres à l'organisation, mais aussi aux tensions qui risquent de survenir à l'échelle de tout le système. Les caisses pourront ainsi mieux comprendre les capacités de financement des OSL. Les caisses devraient s'assurer que des processus efficaces soient en place pour attribuer et transférer les liquidités et les exigences en matière de garantie aux fins de compensation et de règlement. Une fois qu'elles auront une bonne compréhension des capacités de financement des OSLs, les caisses devront se fixer des limites de garanties et de réserve de liquidité et veiller à ce que de multiples sources de financement soient disponibles pour atténuer les situations de tensions.

Il est essentiel de pouvoir compter sur une communication efficace avec les membres et avec les autres intervenants lorsque surviennent des problèmes de liquidité. Les caisses doivent collaborer concrètement avec leur OSL et disposer d'un plan et de procédures de communication appropriés en prévision d'un éventuel problème à cet égard.

Les hypothèses concernant la transférabilité des fonds et des sûretés devraient être présentées avec transparence dans tout plan de gestion du risque de liquidité. Elles devraient tenir compte de l'ensemble des contraintes réglementaires, juridiques, comptables, fiscales et internes et de crédit touchant le mouvement des liquidités et des sûretés entre les parties. Elles devraient aussi tenir compte des dispositions opérationnelles nécessaires au transfert de fonds et de sûretés, et du temps nécessaire pour finaliser de tels transferts.

Mesure, gestion et suivi de la liquidité

Principe 5

Toute caisse devrait disposer d'un processus rigoureux pour identifier, mesurer, surveiller et contrôler le risque de liquidité. Ce processus doit comporter un mécanisme sûr permettant une projection complète des flux de trésorerie en fonction des actifs, des passifs et des éléments de hors-bilan selon divers horizons temporels appropriés.

Un cadre de travail rigoureux permettant d'identifier, de mesurer, de surveiller et de gérer les sources de liquidité et l'utilisation de ces liquidités et le risque correspondant, devrait comprendre plusieurs aspects, notamment :

- un programme complet de mesure de la liquidité intégré à la stratégie de gestion de la liquidité et au plan de financement d'urgence (PFU) de la caisse. Les composantes d'un tel programme devraient combiner :
 - un processus de mesure et de reddition des besoins de financement pro forma à l'aide de projections des flux de trésorerie contractuels et éventuels;
 - le maintien d'un stock d'actifs très liquides de premier rang qui pourraient, en situation de tensions, être convertis en espèces sans occasionner de pertes indues;
- un PFU apportant des solutions aux problèmes rencontrés lors des simulations en situation de tensions;
- des processus pour :
 - établir les limites internes et les contrôles en fonction de la tolérance au risque de la caisse;
 - mesurer le rendement et maintenir les incitatifs appropriés pour chaque branche de ses activités afin que chacune d'elles attribue un coût ou un bénéfice de trésorerie à ses diverses activités opérationnelles;
 - gérer l'accès à des sources de financement et des échéances diversifiées;
- les exigences des systèmes d'information et le personnel nécessaire pour assurer une mesure, un suivi et une reddition de compte en temps opportun des positions de liquidité selon les limites établies par la haute direction et, au besoin, au conseil d'administration afin d'appuyer les mesures, les réactions et le suivi appropriés.

Simulations de crise

Principe 6

Toute caisse devrait effectuer périodiquement des simulations de crise portant sur divers scénarios de tensions brèves ou prolongées (survenant isolément ou simultanément), l'affectant spécifiquement ou affectant plus généralement l'ensemble du marché, afin d'identifier les sources potentielles de contrainte de liquidité et de s'assurer que ses expositions courantes au risque de liquidité restent conformes au niveau de tolérance qu'elle s'est fixé. Toute caisse devrait utiliser les résultats de ces simulations pour adapter ses stratégies de gestion du risque de liquidité, ses politiques et ses positions, et mettre au point des plans de contingence efficaces.

Une caisse doit procéder régulièrement à des simulations de crise ou à des analyses de scénarios afin d'identifier et de quantifier ses expositions à d'éventuelles tensions futures sur la liquidité et d'analyser les éventuelles incidences sur ses flux de trésorerie, sa position de liquidité, sa rentabilité et sa solvabilité. Les résultats de ces simulations devraient être soumis à l'examen attentif de la haute direction et, à partir de cet examen, devraient servir de base à des mesures correctives ou d'atténuation visant à limiter les expositions de la caisse et permettre aussi de constituer une réserve de liquidité et d'ajuster son profil de liquidité en fonction de son niveau de tolérance au risque. Les résultats obtenus devraient aussi jouer un rôle majeur en influant sur la planification d'urgence de la caisse et en déterminant les stratégies et tactiques à mettre en place pour faire face à des situations de tensions de liquidité.

L'ampleur et la fréquence des simulations devraient être adaptées à la nature, à la taille, à l'étendue, à la complexité et au profil de risque de la caisse, ainsi qu'à son degré d'exposition au risque de liquidité. Les caisses doivent adapter la fréquence des simulations dans certaines circonstances particulières, par exemple en cas de volatilité du marché.

Il appartient à la haute direction d'examiner les scénarios de simulation de crise, les hypothèses et les résultats qui en découlent. Les résultats de ces simulations ainsi que toute mesure qui s'ensuit devront faire l'objet d'un rapport et de discussions avec le conseil d'administration de la caisse. La direction de la caisse devra intégrer les résultats de ces simulations à son processus de planification stratégique (p. ex., en ajustant la composition du bilan de la caisse) et à ses pratiques quotidiennes de gestion des risques (par le suivi des flux de trésorerie sensibles ou la réduction des limites de concentration). Ces résultats devraient être explicitement pris en compte dans la définition de limites internes.

La haute direction doit inclure les résultats des simulations de crise à l'évaluation d'éventuelles pénuries de financement à intégrer dans le PFU de la caisse. Dans la mesure où les déficits de financement projetés sont plus importants (ou les excédents plus faibles) que le niveau de tolérance au risque de la caisse le laisserait supposer, la haute direction, en consultation avec le conseil d'administration, devrait se demander s'il convient d'ajuster la position de liquidité de la caisse ou de renforcer son plan d'urgence.

Principe 7

En plus des fonds déposés dans une réserve de liquidité obligatoire, une caisse devrait conserver une réserve d'actifs liquides de haute qualité et de premier rang pour faire face aux diverses situations de tensions de liquidité, en particulier lors d'incident de nature à tarir ou amoindrir ses sources de financement non sécurisées ou sécurisées et normalement disponibles. La mobilisation de ces actifs ne devrait être restreinte par aucun obstacle de nature juridique, réglementaire ou opérationnelle.

Un élément essentiel de la capacité de résistance d'une caisse aux tensions sur la liquidité est la disponibilité, en permanence, d'une réserve adéquate d'actifs liquides de haute qualité et de premier rang qui peuvent supporter divers scénarios de tensions. Les caisses doivent établir la somme des liquidités à maintenir au-delà des sommes minimales prévues dans la réglementation et pouvoir faire la preuve que leur réserve de liquidité est suffisante. La réserve de liquidité devrait correspondre au degré de tolérance au risque de la caisse. Parmi les principaux aspects à considérer pour ce faire, figurent les hypothèses quant à l'ampleur des déséquilibres de flux de trésorerie, la durée et la gravité des tensions et la valeur de liquidation ou d'emprunt des actifs (estimation des fonds à la disposition de la caisse si les actifs sont liquidés ou utilisés comme sûretés pour garantir des financements) lors de situations de tensions. Une caisse doit s'assurer que sa réserve d'actifs liquides est suffisante pour faire face à des tensions inattendues pendant qu'elle continue à remplir ses obligations de paiement et de règlement aux échéances prévues, et ce, durant toute la période de tensions.

La réserve de liquidité d'une caisse devrait comporter un minimum d'actifs parfaitement liquides tels que des fonds en espèces et des obligations de qualité émises par l'État ou tout autre instrument similaire afin de parer aux situations de tensions plus graves. Une démonstration de la capacité d'équilibrage de la caisse (p. ex., la capacité à réunir des fonds non garantis, d'obtenir des fonds selon l'engagement, de rappeler des prêts ou d'accéder à de nouvelles sources de financement sécurisées à court terme) n'est pas considérée comme une solution de rechange valable pour le maintien d'une réserve de liquidité suffisante.

En vue d'atténuer les situations de tensions moins intenses, mais de plus longue durée, la caisse peut élargir la composition de sa réserve de liquidité afin d'inclure d'autres actifs liquides de premier rang négociables (qui peuvent être vendus ou utilisés à titre de sûretés dans des ententes de vente ou de rachat) sans donner lieu à des pertes ou à des décotes excessives. La négociabilité des actifs individuels peut varier en fonction des scénarios de tensions et des échéances. Les caisses ne devraient pas tenir pour acquis qu'un marché liquide sera disponible pour tous les actifs détenus lors de situations de tensions simplement parce qu'un tel marché existe habituellement.

Une caisse devrait être préparée à utiliser sa réserve d'actifs liquides de premier rang en cas de tensions graves. Il lui importe donc de s'assurer que la mobilisation de ces actifs ne sera empêchée par aucun obstacle de nature juridique, réglementaire ou opérationnelle.

Principe 8

Une caisse devrait s'assurer que les sûretés dont elle dispose sont gérées de manière active et qu'une distinction est bien établie entre les actifs de premier rang et les autres. La personne morale ou l'emplacement matériel où ces sûretés sont détenues doivent faire l'objet d'un suivi, et il importe de s'assurer que ces sûretés pourront être mobilisées rapidement au besoin.

Dans la majorité des cas, il incombe à l'OSL d'une caisse de surveiller la position des sûretés engagées pour la compensation et le règlement. Les caisses sont tenues de comprendre comment les sûretés sont administrées en leur nom.

Une gestion des sûretés efficace exige qu'une caisse soit en mesure de répondre à une gamme d'exigences de nantissement, notamment à l'égard de considérations structurelles à court et à long terme. Une caisse doit disposer de sûretés suffisantes pour répondre aux besoins de financement, anticipés ou non, selon des échéances variées, en fonction de son profil de financement, et posséder une bonne compréhension de sa capacité d'emprunt dans le cadre réglementaire qui est le sien.

Au moment d'établir quels actifs seront inclus dans sa banque d'actifs liquides allant au-delà des exigences légales en matière de liquidité, la caisse doit prendre en compte les engagements susceptibles d'empêcher une vente rapide afin de respecter des obligations de sorties de fonds imprévues. Cela veut donc dire que les actifs normalement engagés pour garantir une obligation particulière ne devraient pas être considérés comme faisant partie de la banque d'actifs liquides disponibles pour répondre à ces obligations imprévues.

Planification d'urgence

Principe 9

Toute caisse devrait disposer d'un plan de financement d'urgence (PFU) en bonne et due forme, exposant clairement les stratégies de la caisse pour répondre aux pénuries de liquidité en cas d'urgence. Un PFU devrait décrire les politiques à appliquer dans divers environnements de tensions, préciser la chaîne de responsabilités, établir des procédures précises pour activer ces politiques, aviser le niveau hiérarchique supérieur et être évalué et mis à jour régulièrement afin qu'il demeure efficace.

La capacité d'une caisse à résister à une pénurie de liquidité (qu'elle soit le fait de la caisse elle-même ou de tout le marché) dépend de l'envergure de ses plans de financement officiels. Un plan de financement d'urgence est un ensemble de politiques, de procédures et de plans d'action destiné à faire face aux perturbations graves dans la capacité d'une caisse à financer ses activités, en tout ou en partie et à coût raisonnable. Un PFU efficace devrait comporter plusieurs composantes, soit :

- un ensemble d'indicateurs d'alerte précoce conçus à partir des résultats des simulations et qui permettent de percevoir l'émergence d'un risque accru ou de vulnérabilités dans la position de liquidité de la caisse ou dans des besoins éventuels de financement et qui, au besoin, donneront le coup d'envoi du PFU²;
- des procédures précises et des exigences de déclaration qui permettront une circulation efficace et ininterrompue de l'information vers la haute direction, en y indiquant le processus d'escalade décisionnelle;
- une définition claire des rôles et responsabilités au sein de l'équipe de direction lors de situations de tensions ou de crise;
- des plans d'action permettant de modifier la structure des postes d'actifs et de passif au bilan (p. ex., négocier les actifs de manière plus serrée, vendre les actifs qui devaient être détenus, allonger les échéances des dettes ou hausser les taux d'intérêt sur les dépôts) et d'utiliser les sources de hors-bilan;
- une indication du degré de priorité des sources de fonds alternatives (p. ex. en désignant les sources primaires et secondaires de liquidité) et un classement des activités en fonction de la liquidité qu'elles mobilisent;
- une coordination suffisante et une intégration aux plans de l'OSL, y compris pour les communications internes et externes.

Les plans d'urgence devraient aussi comprendre des procédures pour faire face aux pénuries de liquidité en cas d'urgence. Ils devraient préciser clairement les sources et le montant des fonds que la caisse prévoit disponibles auprès de chaque source. Les caisses doivent aussi s'assurer que leur superviseur prudentiel soit avisé dès l'amorce ou l'arrêt d'un PFU. Toute autre exigence relative aux communications sera traitée au cas par cas.

²Il peut s'agir de signaux qualitatifs ou quantitatifs; on pense notamment à une croissance rapide des actifs, à une concentration croissante d'actifs ou de passifs ou à une publicité négative.

L'élaboration et la mise à jour en continu du PFU doivent faire partie du programme de simulations de crise de la caisse. Autrement dit, tout plan d'action précisant comment les paliers hiérarchiques supérieurs mettront en place le PFU devrait s'inspirer des résultats des simulations de crise et, si ces simulations ont fait appel à un scénario où le PFU est mis en place, les hypothèses formulées devraient le refléter.

Le PFU devra être revu et faire régulièrement l'objet de simulations afin d'en assurer l'efficacité et l'applicabilité, et les résultats de chaque simulation réalisée devront faire l'objet de rapports réguliers transmis à la haute direction (au moins une fois l'an) et au conseil d'administration, au besoin.

Contrôles internes et incitatifs

Les caisses devraient disposer de systèmes d'information permettant à leur haute direction et à leur conseil d'administration de vérifier la conformité avec les politiques établies de gestion du risque de liquidité, de contrôler l'exposition au risque de liquidité et d'évaluer leur tolérance au risque grâce au recours à des limites, à des cibles de financement et à des indicateurs d'alerte précoces. L'établissement des limites et des structures de conformité devrait être fonction des résultats des simulations de crise, avec comme objectif de permettre à la caisse de poursuivre ses activités. En plus de permettre à la caisse de poursuivre ses activités, ces limites devraient être calibrées conformément au degré de tolérance au risque fixé par la caisse (c.-à-d. ne pas être élevées au point de ne pouvoir être utilisées). Des politiques documentées et bien structurées devraient préciser les procédures permettant de composer avec les exceptions aux limites établies, les accords ou les autorisations pour fixer ou modifier ces limites, les responsabilités quant aux avis à fournir, les procédures pour faire appel aux paliers hiérarchiques supérieurs ou obtenir l'approbation de la haute direction ou du conseil, ainsi que les mesures correctives de suivi.

En vue d'assurer l'intégrité du processus de déclaration des renseignements, les caisses devraient mettre en place une structure où la mesure du rendement en fonction de ces limites sera réalisée par des intervenants indépendants du secteur du financement et d'autres unités fonctionnelles de l'organisation. Le personnel qui effectuera de telles évaluations sera formé et disposera des capacités d'accès à l'information nécessaires pour assurer le suivi du risque de liquidité afin qu'il demeure dans les limites établies par la haute direction ou par le conseil d'administration. Cette structure devra être revue régulièrement dans le cadre des procédures de vérification interne.

Principe 10

Toute caisse devrait, pour tous les secteurs d'activité opérationnelle d'importance (au bilan et hors-bilan), tenir compte des coûts, des bénéfices et des risques liés à la liquidité dans le cadre de la tarification interne, de la mesure du rendement et des procédures visant l'approbation de nouveaux produits, et ce, afin d'harmoniser, pour chacun de ces secteurs, les incitatifs à la prise de risque et l'exposition au risque de liquidité pour l'ensemble de la caisse.

Dans le but de mesurer le rendement de la caisse et de disposer des incitatifs appropriés, les caisses devront être en mesure d'établir le coût ou les bénéfices associés à chaque secteur d'activité opérationnelle d'importance, y compris les nouveaux produits, tant en ce qui concerne les besoins de financement, le risque ou les provisions. Ces coûts ou ces bénéfices devront être affectés explicitement à l'activité correspondante et contribuer à consolider la tolérance globale au risque de liquidité de la caisse, un montant approprié étant affecté pour la liquidité aux positions, aux portefeuilles et aux transactions individuelles. L'affectation des coûts de liquidité et des bénéfices devrait préciser les facteurs qui concernent les périodes anticipées de détention d'actifs et de passifs, les caractéristiques du risque de liquidité du marché et d'autres aspects pertinents. De plus, en concevant de nouveaux produits, on devra procéder à une évaluation de la réputation des tirages possibles, laquelle ira au-delà des seules obligations contractuelles ou juridiques et des répercussions dont le prix sera directement transposé à un produit.

Gestion des actifs du marché

Principe 11

Pour les caisses qui participent aux marchés financiers, une stratégie de financement devrait prévoir une diversification efficace des sources et des conditions de financement. Cette stratégie devrait garantir une présence continue sur les marchés financiers en question et assurer le maintien de relations constructives avec les bailleurs de fonds, afin de favoriser une diversification efficace des sources de financement. La caisse devrait mesurer régulièrement la capacité à obtenir des fonds rapidement de ces sources de financement. Elle devrait aussi définir les principaux facteurs susceptibles d'affecter sa capacité à obtenir des fonds et assurer un suivi rigoureux de ces facteurs afin que l'estimation de sa capacité à obtenir des fonds demeure valide.

Pour les caisses participant à des réserves de liquidité obligatoires, les OSLs avec lesquelles elles travaillent agissent souvent en leur nom à titre d'intermédiaire pour l'accès aux marchés. Les caisses doivent comprendre comment leur OSL assure la gestion de cet accès aux marchés. Pour ce faire, elles devraient :

- examiner leur stratégie de financement;
- comprendre les efforts déployés pour assurer le maintien de passifs diversifiés;
- établir des relations avec les détenteurs de passif;
- surveiller l'évolution du marché;
- comprendre le niveau de dépendance aux sources de financement individuelles par instrument, par type, par forme et par bailleur de fonds;
- établir les corrélations entre les sources de fonds similaires et les marchés afin de situer les secteurs où les concentrations de fonds sont soumises à des pressions.

Les caisses devraient obtenir l'assurance que leur OSL assure une gestion efficace de son accès aux marchés.

Obligations de paiement et de règlement

Principe 12

Une caisse devrait s'assurer que ses positions de liquidité quotidiennes et le risque de liquidité correspondant lui permettant de respecter ses obligations de paiement et de règlement en temps opportun, font l'objet d'une gestion active, tant en situation normale et qu'en situation de tensions, le tout afin d'assurer la bonne marche des systèmes de paiement et de règlement.

Dans la majorité des cas, les positions de liquidité quotidiennes cumulées des caisses sont surveillées par les OSLs, qui en assurent aussi la gestion. Le rôle de l'OSL consiste alors à regrouper les flux de trésorerie et à faciliter les paiements et obligations des caisses auprès de la Banque du Canada. Les caisses doivent comprendre comment leur OSL assure la gestion de la liquidité cumulée au quotidien et sa capacité à le faire en situations normales et de tensions.

Les caisses doivent comprendre leur rôle au sein du système. Elles doivent assurer la gestion et le suivi de leurs propres positions de liquidité quotidiennes. Le suivi quotidien de la liquidité forme une part importante du processus de gestion du risque à cet égard. Une caisse devrait s'assurer que des stratégies de gestion de la liquidité sont en place et lui permettent :

- de contrôler et de mesurer les flux de liquidité bruts quotidiens (entrées et sorties);
- d'administrer et de mobiliser les nantissements au besoin en vue d'obtenir du crédit;
- d'établir et d'hiérarchiser ses obligations à délais précis et autres obligations critiques afin de les respecter comme prévu;
- de contrôler le crédit accordé aux membres et aux autres clients au besoin.