



---

# Ligne directrice

---

**Objet : Liquidités**

**N° : B-6**

**Date : Décembre 1995**

La présente ligne directrice énonce les questions de prudence liées au risque de liquidités auquel s'exposent les institutions de dépôts fédérales. Dans le texte qui suit, le terme «société» désigne toutes les banques et sociétés de fiducie et de prêt fédérales.

	<b>Page</b>
Introduction.....	2
Politiques concernant les liquidités .....	2
Gestion des liquidités.....	3
Portefeuille d'actifs liquides.....	4
Exigences en matière de financement.....	5
Mise à l'épreuve de scénarios.....	6
Gestion de l'accès au marché .....	6
Planification d'urgence.....	7



---

## Introduction

Par liquidités, on entend la capacité d'une institution de réunir ou d'obtenir suffisamment d'espèces ou leur équivalent au bon moment et à un prix raisonnable pour s'acquitter de ses engagements quotidiens. La présente ligne directrice indique quelques-uns des éléments qui seront pris en compte lors de l'évaluation du cadre de gestion des liquidités d'une société, de même que certains facteurs quantitatifs qui serviront à évaluer le niveau des liquidités.

Les sociétés doivent :

- compter sur des politiques et contrôles de financement et de liquidités étoffés, approuvés par leur conseil d'administration;
- surveiller en permanence les exigences en matière de financement et de liquidités;
- se doter de systèmes intégrés de gestion leur permettant d'obtenir des renseignements opportuns, selon les modalités, la fréquence et le format requis pour gérer les liquidités de façon efficace;
- analyser, le cas échéant, les changements apportés aux exigences en matière de financement en vertu d'autres scénarios;
- établir des politiques sur la diversification des sources de financement; et
- établir des plans d'urgence.

## Politiques concernant les liquidités

Les sociétés doivent élaborer et mettre en oeuvre les politiques étoffées, saines et prudentes en matière de financement et de liquidités recommandées par leur haute direction et approuvées par leur conseil d'administration, puis examinées au moins une fois l'an par leur conseil d'administration ou un de ses comités. Les politiques concernant les liquidités doivent préciser l'importance que la haute direction attribue aux liquidités ainsi que les objectifs de la société à cet égard. Dans le cadre de cette évaluation, on tiendra compte du contenu et de la fréquence des rapports de la direction et de l'examen indépendant de la conformité de la société aux politiques et mesures de contrôle approuvées par le conseil d'administration.

Le choix des instruments d'analyse et le niveau de complexité des systèmes d'information dépend en partie de la taille de la société, de la diversité et de la stabilité de ses sources de financement et de la mesure dans laquelle elle a accès à des fonds dans plus d'une devise ou plus d'une section d'exploitation.

Une société ayant plusieurs sections d'exploitation et transigeant dans plusieurs devises a habituellement recours à l'une des trois méthodes suivantes pour organiser sa gestion globale des liquidités. Elle peut (1) centraliser intégralement la gestion de ses liquidités (dans ce cas, le siège social gère les liquidités pour l'ensemble de la société dans toutes les devises), (2) décentraliser cette fonction en attribuant aux sections d'exploitation la responsabilité de la gestion de leurs propres liquidités, sous réserve des limites imposées par le siège social, et de fréquents rapports courants à ce dernier, ou (3) confier la responsabilité de la coordination globale et de la gestion des liquidités dans la devise du pays d'attache au bureau situé dans ce

---

pays, et la charge de l'ensemble de ses liquidités dans chacune des principales devises étrangères à la direction du bureau situé dans le pays émetteur. Toutes ces méthodes permettent toutefois à la direction du siège social de surveiller et de contrôler les liquidités à l'échelle mondiale. Cependant, lorsqu'une société décentralise la responsabilité de la gestion des liquidités entre ses sections d'exploitation, ou leur en délègue une partie, les politiques et les plafonds établis par ces sections, ainsi que toute disposition interne visant à soutenir celles-ci en matière de liquidités, doivent être appuyés par les documents appropriés.

Dans le cas des sociétés actives sur la scène internationale, le traitement du passif et de l'actif dans plusieurs devises est nécessairement plus complexe, et ce, pour deux raisons. D'abord, les détenteurs du passif sur les marchés des devises peuvent avoir moins facilement accès à l'information sur ces sociétés. En cas d'inquiétudes sur le marché, ces détenteurs seront vraisemblablement plus facilement influencés par des rumeurs que ne le seraient les clients nationaux. Enfin, en cas de troubles, il se peut qu'une société ne soit pas en mesure de rassembler des liquidités suffisantes dans son marché domestique pour satisfaire aux exigences de financement en devises étrangères.

Les sociétés doivent mettre en oeuvre une stratégie officielle écrite de gestion des liquidités en devises étrangères si ces dernières représentent plus de 10 p. 100 de l'ensemble des fonds. Dans le cours normal des affaires, une société doit décider de la façon dont elle satisfera à ses besoins financiers en devises. Par exemple, elle doit déterminer a) la mesure dans laquelle elle satisfera à ses besoins en devises en acquérant des sommes libellées dans la monnaie nationale et en convertissant le produit en devises étrangères sur le marché des changes ou en effectuant des contrats d'échange de devises, et b) de quelle façon elle assumera le risque sous-jacent d'inaccessibilité des marchés des changes. La décision de la société à cet égard dépend de l'ampleur de ses besoins financiers, de son accès aux marchés des changes financiers et de sa capacité de recourir à des éléments hors bilan (c'est-à-dire des lignes de crédit de soutien ou des contrats d'échange, etc.). Lorsque les écarts dans une même devise sont importants, la stratégie propre à cette devise doit être rajustée en conséquence dans la stratégie globale portant sur les liquidités en devises étrangères.

## **Gestion des liquidités**

Un cadre sain de gestion des liquidités comporte trois volets :

- le maintien d'un portefeuille d'actifs liquides suffisant pour couvrir les mouvements de trésorerie normaux de la société visée et facilement convertibles en espèces sans susciter des pertes excessives de capital;
- l'évaluation, le contrôle et la mise à l'épreuve de scénarios concernant les exigences de financement; et
- la gestion de l'accès aux sources de financement.

---

## *Portefeuille d'actifs liquides*

Des titres de grande qualité pour lesquels il existe un marché secondaire à la fois vaste et actif peuvent être liquidés par vente à plusieurs contreparties sans nécessiter l'application d'un important facteur d'actualisation, ce qui garantit leur réputation de sources fiables de liquidités. Il faut cependant pour ce faire une institution pouvant établir à la fois la qualité des titres faisant partie du portefeuille d'actifs liquides, leur négociabilité ainsi que leur valeur marchande. En principe, ces titres visent à donner suffisamment de temps à la société pour avoir accès à d'autres sources de financement, dans la mesure où les facteurs qui ont entraîné un problème de liquidité sont temporaires. Les politiques de liquidités d'une société doivent donc définir de façon précise le rôle des actifs liquides dans le système global de gestion des liquidités et établir des seuils à l'égard des portefeuilles d'actifs liquides.

Pour déterminer quels actifs inclure dans son portefeuille d'actifs liquides, une société doit tenir compte non seulement de leur qualité et de leur négociabilité, mais aussi des engagements connexes entravant une vente rapide pour satisfaire aux besoins inattendus de sorties de fonds. Cela signifie que, par exemple, les actifs servant à garantir des obligations déterminées comme des avances d'une journée consenties par une banque centrale, ou les exigences de couverture des transactions de contrats à terme normalisés ne peuvent faire partie du portefeuille d'actifs liquides suffisant pour couvrir les sorties de fonds.

Les sociétés doivent exercer un contrôle soutenu des actifs qu'elles consentent en garantie aux organisations de compensation et de règlement, dans le cadre de leur programme permanent de gestion des liquidités. Ces actifs doivent faire l'objet d'une attention spéciale, car ils sont sujets à des restrictions journalières qui prennent normalement fin avec le règlement de la dette. Si de tels actifs sont inclus dans l'évaluation de liquidités de fin de journée, ils doivent être classés séparément. En outre, la direction doit faire clairement état des dispositions qu'elle compte prendre concernant les actifs mis en gage, dans les scénarios sur la déstabilisation financière de la société ainsi que dans les documents sur la mise à l'épreuve de ces scénarios.

Pour établir les seuils minimums de son portefeuille d'actifs liquides, une société doit tenir compte de son profil de liquidités global, notamment de facteurs tels que la qualité de l'actif, la stabilité, le coût et la diversité des sources de financement, les exigences du financement à court terme et, le cas échéant, le niveau d'intégration des méthodes de gestion des liquidités avec celle d'une institution de dépôts mère, ainsi que la vigueur financière de cette dernière.

Les seuils minimums du portefeuille d'actifs liquides d'une société dépendent également d'autres facteurs. Le portefeuille d'actifs liquides, par exemple, revêt plus d'importance pour les sociétés ou secteurs qui recourent dans une plus grande mesure aux marchés financiers de gros, comparativement aux sociétés davantage axées sur le passif et qui se financent en grande partie sur les marchés financiers de détail. Les fonds de gros englobent les dépôts et autres emprunts sur les marchés monétaires et financiers, que ce soit par opération directe ou par l'entremise de courtiers.

---

### *Exigences en matière de financement*

L'analyse des exigences relatives au financement comprend l'établissement d'une échelle d'échéance et le calcul de l'excédent (ou de l'insuffisance) cumulatif des fonds à échéances choisies. Une société établit ses exigences en matière de financement en examinant ses mouvements de trésorerie futurs selon les tendances futures de son actif et de son passif, et de ses éléments hors bilan, y compris les mouvements de trésorerie provisoires ou les règlements d'instruments financiers dérivés, et en calculant ensuite l'excédent cumulatif pour la période visée pour évaluer les liquidités.

Pour évaluer l'excédent ou l'insuffisance du financement, une société doit tenir compte, entre autres, des facteurs suivants :

- le montant de l'actif encaissable aisément par rapport au montant de l'excédent ou de l'insuffisance;
- l'importance du montant de l'excédent ou de l'insuffisance par rapport au montant total du financement;
- la diversité des sources de financement; et
- la qualité de l'actif.

La période pertinente de gestion active des liquidités est courte, généralement au plus quelques semaines. Les sociétés actives sur des marchés d'actifs et de passifs à plus long terme devront utiliser une période plus longue que les sociétés actives sur les marchés monétaires à court terme. Lorsque les fonds de gros en devise canadienne ou le montant total des devises étrangères représentent plus de 10 p. 100 de l'ensemble des fonds en devise canadienne ou du montant total des devises étrangères, respectivement, la société doit assujettir ses besoins de financement à court terme (par exemple, le jour suivant, de 2 à 7 jours et de 8 à 30 jours) à des limites internes, et vérifier et contrôler de façon assidue ces besoins relativement aux limites établies.

Une société doit établir ses limites internes concernant ses besoins de financement à court terme en tenant compte de sa capacité prouvée de se financer sur le marché à un prix raisonnable. Ces limites doivent être appliquées pour chaque devise ou groupe de devises et, selon la structure organisationnelle de la société, elles peuvent également être fixées d'après l'entité ou l'emplacement géographique.

L'excédent ou l'insuffisance du financement de gros d'une société pour une période déterminée pourrait être défini, par exemple, de la façon suivante :

la somme :

- des actifs du marché monétaire et d'autres actifs exigibles semblables;
- des actifs garantissant en particulier des emprunts de titres exigibles et des ententes de vente et de rachat;
- des remboursements d'actifs commerciaux quasi certains; et
- des rentrées de fonds découlant de contrats d'éléments hors bilan (p. ex., les contrats financiers à terme sur devises), si elles sont importantes;

---

moins :

- le passif exigible sur les marchés de gros, y compris les engagements exigibles liés aux emprunts de titres et aux ententes de vente et de rachat;
- les sorties de fonds découlant de contrats d'éléments hors bilan (p. ex., les contrats financiers à terme sur devises), si elles sont importantes; et
- les déboursés prévus sur les engagements de prêts.

Si le résultat est supérieur à 0, il y a excédent; dans le cas contraire, il y a déficit.

### *Mise à l'épreuve de scénarios*

L'évaluation de la suffisance des liquidités d'une société dépend dans une large mesure des tendances des mouvements de trésorerie dans diverses situations. L'analyse des liquidités exige donc l'établissement de scénarios. La mise à l'épreuve des scénarios doit compter parmi les techniques de mesure utilisées par une société dans le cadre de son plan d'urgence.

Deux scénarios doivent être mis à l'épreuve : le caractère «permanent» d'une société et la déstabilisation de la société. Le scénario portant sur le caractère «permanent» établit un point de référence à l'égard de la tendance «normale» des mouvements de trésorerie liés au bilan dans le cours normal des affaires. La déstabilisation des liquidités limitée à la société représente le point de référence de la «pire éventualité». En vertu de chacun de ces scénarios, une société doit tenter

de tenir compte des variations importantes des mouvements de trésorerie et des exigences en matière de financement.

La mise à l'épreuve de scénarios oblige une société à formuler des hypothèses au sujet de la tendance probable de l'échéancier des mouvements de trésorerie pour chaque type d'actif et de passif compris dans le scénario à l'étude. Pour chaque source de financement, par exemple, une société doit décider si le passif sera : (1) remboursé intégralement à la date d'échéance; (2) progressivement réduit pendant quelques semaines; ou (3) presque certainement reconduit ou disponible si la source de financement est utilisée. À cause des incertitudes qui accompagnent l'établissement de telles estimations, il est nécessaire d'établir un préjugé conservateur en considérant des dates plus tardives dans le cas des rentrées de fonds et des dates plus rapprochées pour ce qui est des sorties de fonds.

### **Gestion de l'accès au marché**

Une société doit périodiquement faire le point sur ses efforts en vue de maintenir la diversification du passif, d'établir des rapports avec les détenteurs de passifs et de mettre en valeur les marchés de vente d'actifs. Pour vérifier si les passifs sont suffisamment diversifiés, une société doit examiner le niveau de recours de chaque source de financement selon le type d'instrument, le bailleur de fonds et l'emplacement géographique, et fixer des limites internes à l'égard du plafond des montants qu'elle peut accepter d'une contrepartie ou d'un marché de capitaux (p. ex., du papier commercial) dans le cours normal de ses affaires.

---

L'établissement de liens solides avec les bailleurs de fonds à l'extérieur de sociétés membres d'un groupe peut constituer un bon moyen de défense dans le domaine de la gestion des liquidités. La fréquence des rapports et la fréquence du recours à une source de financement constituent deux indicateurs possibles de la vigueur des liens en matière de financement, et partant, de leur fiabilité.

Les sociétés doivent s'établir en permanence sur des marchés financiers différents et en suivre l'évolution pour appliquer des mesures d'anticipation comme la prolongation des échéances.

Le développement de marchés aux fins de la vente d'actifs ou la recherche des dispositions en vertu desquelles la société peut emprunter des fonds à partir de ses actifs constitue le quatrième élément de la gestion de l'accès au marché. La fréquence du recours à certains marchés de vente d'actifs représente un indicateur possible de la capacité d'une société d'effectuer des ventes dans le cadre de scénarios négatifs.

### **Planification d'urgence**

La capacité d'une société de résister aux exigences en matière de financement en cas de sa déstabilisation peut également dépendre de la qualité de ses plans d'urgence officiels. Les plans d'urgence efficaces sont constitués de plusieurs éléments :

- des méthodes particulières pour garantir la transmission opportune et ininterrompue de renseignements à la haute direction;
- un partage sans équivoque des responsabilités au sein de la direction en période de crise;
- des plans d'action en vue de modifier les tendances de l'actif et du passif (c'est-à-dire la commercialisation plus dynamique des actifs, la vente d'actifs initialement destinés à être conservés, la majoration des taux d'intérêt sur dépôt);
- une liste des autres sources de financement classées par priorité, (c.-à-d., désignation des sources primaires et secondaires de liquidités);
- le classement des emprunteurs et des clients commerciaux selon leur importance pour la société afin de maintenir les rapports avec la clientèle; et
- des plans et des méthodes de communication avec les médias.

Les plans d'urgence doivent également prévoir des mesures pour combler les lacunes à l'égard de déficit de liquidités en situation d'urgence. Les sociétés ont à leur disposition plusieurs sources de tels fonds, notamment des facilités de crédit encore inutilisées. Le plan doit énoncer le plus clairement possible les sources et le montant de fonds qu'une société prévoit obtenir.

- FIN -